

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى
المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

أ. د مفتاح صالح

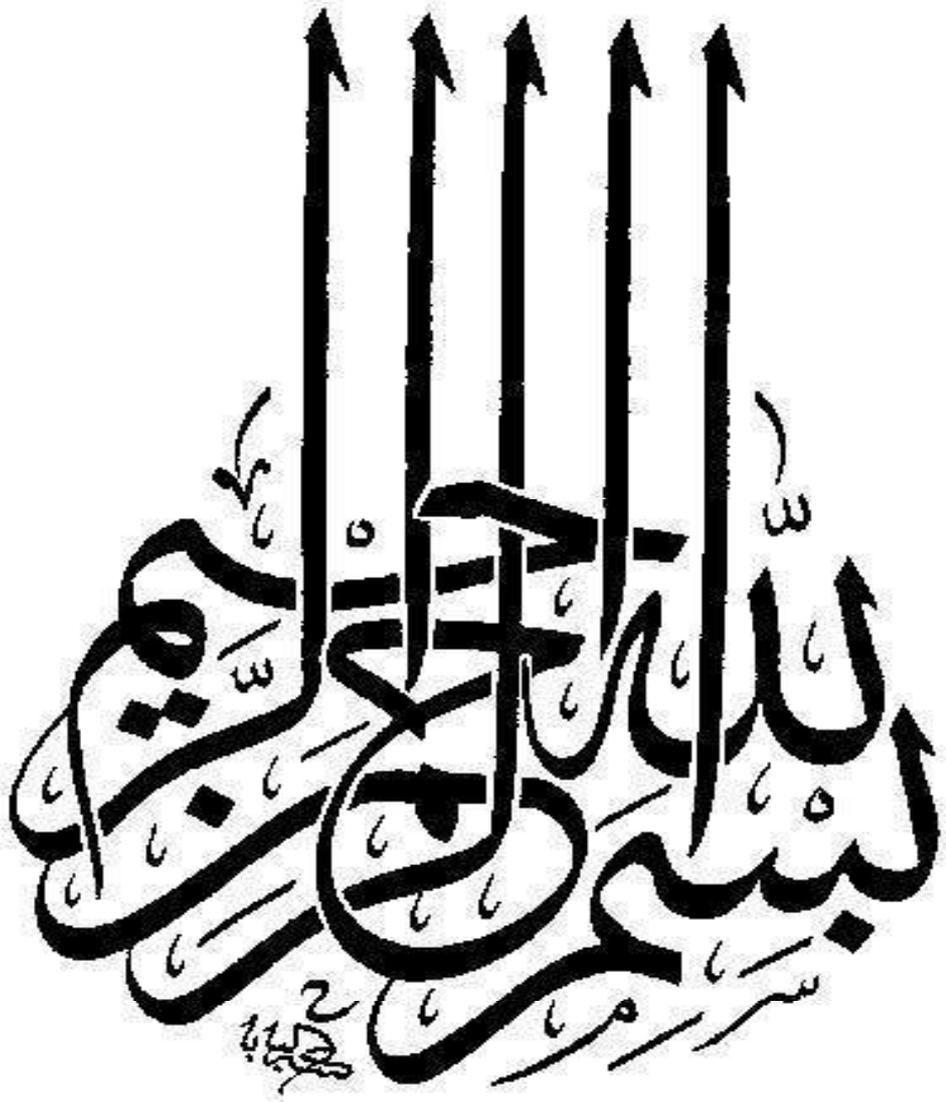
إعداد الطالب:

برو هشام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	دردوري لحسن
مقرر	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	مفتاح صالح
عضوا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	بعيطيش شعبان
عضوا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	مهاوات لعبيدي
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	بن عبيد فريد
عضوا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	بن خليفة أحمد

السنة الجامعية: 2018 - 2019



قال تعالى:

﴿ وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ

وَأَخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ

لَدُنكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴾

[الإسراء: 80]

قال تعالى:

﴿وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ

وَأَخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ

لَدُنكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا﴾

[الإسراء:80]

من خير ما نتأسس به من هدي القرآن:

يقول الله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم، وشاروهم في الأمر فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ سورة آل عمران الآية (159)

وكذلك سليمان لما سمع كلام النملة تبسم ضاحكا من قولها، وقال: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي، وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه، وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين﴾ سورة الأحقاف الآية (15)

ويقول العماد الأصفهاني: "إني رأيت أنه لا يكتب أحداً كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

كتاب خريدة القصر وجريدة العصر

الملخص:

تكتسب أهمية هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما: أساليب القيادة والرضا الوظيفي، ومن خلال التجربة العملية التي تبين أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات الإنتاجية، وباعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق، وذلك إذا ما تمت القيادة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل، لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين، وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها، ولن يتم ذلك إلا من خلال فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفاظ فعال للعاملين والإبقاء عليهم في مجال العمل.

ولقد تمثل مجتمع الدراسة في المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس "باتنة"، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 132 مرؤوس مباشر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وفي هذا الإطار تم توزيع 132 استبيان، ولقد تم استرجاعها كلها.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ايجابية في التأثير عليهم.
- هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الرضا الوظيفي، رؤساء الأقسام، المرؤوسين، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

L'importance de cette étude est importante car elle traite de deux sujets administratifs importants: les méthodes de leadership et la satisfaction au travail, ainsi que de l'expérience pratique qui montre l'importance du leadership et son impact sur les performances des institutions productives, considérant que le facteur humain est au centre du processus administratif et constitue une source majeure du processus de production, Les ressources sont capables d'atteindre l'excellence et l'excellence si le leadership est efficace, continu et intégré. Le choix de la meilleure méthode de leadership compatible avec les capacités, l'expérience et les aspirations des employés et la réalisation des objectifs individuels et organisationnels démontrent à la fois le succès du département et la réussite. A, ne se fera que grâce à la compréhension et la sensibilisation des employés et des travailleurs motivés dans les domaines du travail, la satisfaction professionnelle et la gestion aide les gestionnaires et les superviseurs sur la conception d'un environnement de travail approprié et un système d'incitations efficaces aide à maintenir efficace pour les travailleurs et les garder dans le domaine du travail.

La communauté d'étude était représentée dans les subordonnés directs des chefs de département de la Juice and Food Catering Association, à Batna, où un échantillon aléatoire de 132 subordonnés directs avait été sélectionné, en utilisant l'approche descriptive et le questionnaire comme outil de collecte d'informations, dans lequel 132 questionnaires ont été distribués.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

- L'influence du style de direction des chefs de département varie en ce qui concerne le degré de satisfaction au travail des subordonnés directs, mais c'est la méthode démocratique qui influe le plus positivement sur eux.
- Il existe une nette disparité dans les facteurs qui influent sur le degré de satisfaction au travail des subordonnés directs des chefs de département, y compris le style de leadership suivi.
- Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives ($\alpha > 0,05$) de la satisfaction au travail parmi l'échantillon de l'étude en fonction des variables d'âge et de la durée de service dans l'établissement.

Mots clés: style de commandement, satisfaction au travail, chefs de département, subordonnés, entreprise économique.

Summary:

The importance of this study is important because it deals with two important administrative topics: leadership methods and job satisfaction, and through the practical experience that shows the importance of leadership and its impact on the performance of productive institutions. Considering that the human element is the focus of the administrative process and a major source in the production process, Resources are able to achieve excellence and excellence, if the leadership is effective and continuous and integrated, so choosing the best leadership method that is consistent with the capabilities and experiences and aspirations of employees, and achieve the objectives of individuals and the organization both shows the success of the Department and made A, will be done only through understanding and awareness of motivated employees and workers in the areas of work, job satisfaction and management helps managers and supervisors on the design of an appropriate work environment and effective incentives system helps to maintain effective for workers and keep them in the field of work.

The study community was represented in the direct subordinates of the heads of the departments of the Juices and Food Catering Association, Batna, where a random sample of 132 direct subordinates was selected. The researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for gathering information. In this framework, 132 questionnaires were distributed.

The study reached several results, the most important of which are:

- The influence of leadership style among heads of departments varies in degree of job satisfaction among direct subordinates, but the democratic method is the most positive in influencing them.
- There is a clear disparity in the factors affecting the degree of job satisfaction of the direct subordinates of the heads of departments, including the leadership style followed.
- There were no statistically significant differences ($\alpha > 0.05$) in job satisfaction among the sample of the study according to age variables and length of service at the institution.

Key words: leadership style, job satisfaction, department heads, subordinates, economic institution.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة
ج	إشكالية الدراسة
د	الفرضيات
هـ	أهمية الدراسة
و	أهداف الدراسة
ط	حدود الدراسة
ط	الدراسات السابقة
س	منهج وهيكل الدراسة
	الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
19	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
19	أولاً - تعريف القيادة
22	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها
26	ثالثاً - صعوبات فهم معنى القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: أهمية القيادة في الإدارة وأبعادها وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة لها
27	أولاً - أهمية القيادة الإدارية
29	ثانياً - واقعية القيادة
30	ثالثاً - تمييز القيادة عن بعض المفاهيم المشابهة لها
33	المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية ومستوياتها
33	أولاً - أنواع القيادة الإدارية
34	ثانياً - مستويات القيادة الإدارية

35	المطلب الرابع : مراحل النمو المهني للقيادة.....
37	المبحث الثاني: القائد الإداري
37	المطلب الأول: أدوار القائد الإداري
38	أولا: مفهوم القائد الإداري
40	ثانيا: صفات القائد الإداري
47	ثالثا: مهارات القائد الإداري.....
51	المطلب الثاني: مصادر القوة والنفوذ القيادي
51	أولا- أساليب تأثير القائد على المرؤوسين.....
53	ثانيا- مصادر قوة القائد الإداري.....
53	ثالثا- الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي.....
54	المطلب الثالث: الأدوار الأساسية للقائد الإداري
56	المطلب الرابع: اختيار القادة الإداريين وأسس إعدادهم.....
56	أولا: أهمية و أساليب اختيار القادة
57	ثانيا: مؤثرات اختيار القادة الإداريين
58	ثالثا : طرق تدريب القادة الادرايين.....
59	المبحث الثالث: فعالية القيادة الإدارية ومشاكلها وأمراضها
59	المطلب الأول: المشاكل الإدارية للقيادة.....
59	أولا- البيروقراطية.....
59	ثانيا- المركزية.....
59	ثالثا- الرقابة.....
59	رابعا- عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.....
61	خامسا- التخطيط غير السليم.....
61	سادسا- المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية.....
61	المطلب الثاني:"أمراض القيادة الإدارية.....
61	أولا- الأمراض التي تتعلق بالنواحي الفنية في العمل.....
62	ثانيا- الأمراض التي تتعلق بالنواحي الإدارية.....
63	ثالثا- الأمراض التي تتعلق بالجوانب الإنسانية في التنظيم.....
64	رابعا- الأمراض التي تتعلق بالفساد الإداري الأخلاقي.....
65	المطلب الثالث: فعالية القيادة الإدارية.....
65	أولا- مفهوم فعالية العملية القيادية
65	ثانيا- معايير تقييم فعالية العملية القيادية

69	المطلب الرابع: خصائص القيادة للقرن الحادي والعشرين.....
72	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: النمط القيادي	
74	تمهيد.....
75	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النمط القيادي.....
75	المطلب الأول: الشخصية الإنسانية وأنماطها.....
75	أولاً - مفهوم الشخصية.....
76	ثانياً - نظريات الشخصية.....
78	المطلب الثاني: تعريف النمط القيادي.....
79	المطلب الثالث: خصائص النمط القيادي.....
79	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي المناسب.....
83	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....
83	المطلب الأول: النظريات التقليدية.....
85	المطلب الثاني: المدخل السلوكي.....
91	المطلب الثالث: المدخل الموقفى.....
100	المطلب الرابع: المدخل التوفيقي.....
102	المطلب الخامس: النظريات المعاصرة للقيادة.....
108	المبحث الثالث: أنماط القيادة.....
108	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية.....
112	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية.....
117	المطلب الثالث: القيادة الحرة (الترسلية أو الفوضوية).....
120	المطلب الرابع: تصنيفات أخرى للأنماط القيادية.....
120	أولاً - الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة.....
121	ثانياً - أنماط القيادة بناءاً على اهتمامات القائد.....
122	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
124	تمهيد.....
125	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
125	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....
127	المطلب الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي.....
131	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.....

132	المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.....
135	المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته.....
135	المطلب الأول: الرضا الوظيفي في إطار تاريخي.....
138	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....
139	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.....
139	أولاً- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ.....
140	ثانياً- نظرية تدرج الحاجات لماسلو.....
142	ثالثاً- نظرية ألدرفر.....
143	رابعاً- نظرية إشباع القيمة.....
143	خامساً: نظرية وضع الهدف.....
144	سادساً: نظرية الإنجاز لمكلياند.....
145	سابعاً- نظرية التكيف الوظيفي.....
145	ثامناً- نظرية العدالة / المساواة.....
146	تاسعاً- نظرية التوقع.....
147	عاشراً - نموذج ستيرز وبورتر.....
147	إحدى عشر - نظرية بورتر ولولر.....
149	إثنا عشر - نظرية عملية المقاومة عند لاندي.....
150	المطلب الرابع: ديناميكية عملية الرضا الوظيفي.....
153	المبحث الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وطرق قياسه وكيفية تحسينه.....
153	المطلب الأول: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.....
154	المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....
157	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
162	المطلب الرابع: بعض الإرشادات لتحسين الرضا عن العمل.....
164	خلاصة الفصل الثالث.....
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية بالمؤسسة محل الدراسة	
166	تمهيد.....
167	المبحث الأول: واقع ممارسة القيادة والرضا الوظيفي بمؤسسة (N Gaus Conserve) ..
167	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة (N Gaus Conserve) ، هيكلها التنظيمي ونشاطها.....
167	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
168	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
173	ثالثاً- نشاط المؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية.....

175	المطلب الثاني: واقع ممارسة القيادة في مؤسسة نقاوس للمصبرات.....
176	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
176	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.....
176	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة.....
177	ثانياً: الأدوات المستخدمة ومجتمع الدراسة.....
184	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
184	أولاً: أداة قياس أساليب القيادة.....
186	ثانياً: أداة قياس الرضا الوظيفي.....
187	المطلب الثالث: قياس صدق أدوات الدراسة.....
187	أولاً: ثبات الأداتين.....
	ثانياً: معيار الحكم على اتجاهات المرؤوسين نحو النمط القيادي السائد والرضا
188	الوظيفي.....
189	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
190	المطلب الأول: تحليل فقرات محور أنماط القيادة الإدارية.....
190	أولاً: استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط القيادي.....
191	ثانياً: استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط الاستبدادي.....
193	ثالثاً: استجابة أفراد العينة على فقرات بعد النمط الحر.....
194	رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمط القيادي.....
195	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي.....
195	أولاً: استجابات أفراد العينة على بعد ظروف العمل.....
196	ثانياً: استجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد الرواتب والحوافز.....
197	ثالثاً: استجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد العلاقات مع الزملاء.....
198	رابعاً: استجابات مفردات العينة على محتوى فقرات بعد الرضا عن فرص الترقية..
	خامساً: استجابات أفراد العينة على محتوى فقرات بعد العدالة في معاملة
199	المرؤوسين.....
200	سادساً: استجابات مفردات عينة الدراسة على محتوى فقرات بعد نوعية الإشراف
201	سابعاً- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي.....
202	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
203	أولاً: اختبار الفرضية الأولى.....
204	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية.....
206	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة.....

208 رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة
210 خامساً: اختبار الفرضية الخامسة
211 المطلب الرابع: ملخص نتائج اختبار الفرضيات
213 خلاصة الفصل الثالث
215 الخاتمة
223 قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	ما هي القيادة؟	22
03	مهارات القيادة الإدارية	51
04	القائد في بيئة العمل المعاصرة	71
05	العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القيادة	82
06	متصل السلوك القيادي	89
07	يوضح الشبكة الإدارية لبلاك وموتو.	90
08	العلاقة بين نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف	94
09	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	95
10	أساليب القيادة تبعا لنظرية هيرسي وبلانشارد	98
11	مضمون نظرية المسار - الهدف.	99
12	النموذج الزعامي للقيادة	104
13	النمط التسلطي في القيادة	108
14	النمط الديمقراطي في القيادة	113
15	النمط التساهلي في القيادة	118
16	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	130
17	هرم ماسلو للحاجات	141
18	نظرية العدالة	146
19	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	149
20	النموذج الأساسي للدفاعية	151
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس -	169
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	180
23	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	181

182	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
183	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	25
184	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	26

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	المقارنة بين الإدارة والقيادة	01
100	النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام	02
106	النظرية المفضلة في السلوك القيادي.	03
140	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبرغ	04
161	سلم ليكارت	05
179	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	06
180	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	07
181	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
182	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
183	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
187	يوضح نتائج الثبات ومعادلة ارتباط بيرسون ومعادلة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.	11
190	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم	12
191	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادتهم	13
193	استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم	14
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمط القيادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15
195	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد ظروف العمل	16
196	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد الرواتب والحوافز	17
197	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد العلاقات مع الزملاء	18
198	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد الترقية في العمل	19
199	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد العدالة في معاملة المرؤوسين	20
200	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد نوعية الإشراف	21

201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	22
204	نتائج اختبار الفرضية الأولى	23
205	نتائج اختبار الفرضية الثانية	24
207	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	25
208	نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس	26
208	نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا الوظيفي وفقاً لمتغير السن	27
209	نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	28
209	نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	29
210	نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.	30
210	معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.	31
211	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	32

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب إجراء تربص ميداني بمؤسسة نقاوس للمصبرات
02	الاستبيان
03	قائمة المحكمين
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات
05	مخرجات Spss للاتساق الداخلي لل فقرات
06	مخرجات Spss لنتائج اختبار الفرضيات

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في عمل المنظمات الإدارية المختلفة إذ يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية، وإن الأداء يعتمد على وجود نظام إداري يقوم على معرفة احتياجات العاملين ودوافعهم المادية والمعنوية، وهذا للتوصل إلى مستوى كاف من الرضا يساهم في زيادة الاستقرار لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

فالرضا الوظيفي يؤثر على دافعية الأفراد الموظفين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد، حيث أن الكثير من الباحثين يعرفونه بأنه الإشباع المتحقق لدى الأفراد جراء قيامهم بأداء أعمالهم المناطة بكفاءة عالية.

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المنظمات سواء كانت خدمية أم تجارية أم صناعية، وبما أن هذه المنظمات تحرص على الاستمرارية والديمومة، فلا بد لها أن تضمن رضا واستقرار الأفراد الموظفين لديها، وينعكس ذلك الرضا على أعمال وأنشطة الأفراد في تلك المنظمات وعلى الأسلوب الإداري المتبع في التعامل معهم، وفي تحديد متطلباتهم الوظيفية والاهتمام بها كما تظهر أهمية العناية برضا الأفراد من كون السوق الذي تتواجد فيه المنظمات هو سوق تنافسي، وبالتالي هناك إمكانية لاستقطاب الأيدي العاملة من قبل تلك المنظمات، وخاصة المنظمات المنافسة وتتمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة من خلال ارتباط الفرد أثناء حياته بتلك المنظمة حيث تظهر صورة ذلك الارتباط بشكل أكبر من خلال قيام المنظمة بتأمين الاستقرار الوظيفي وسبل المعيشة له ولأسرته، لما لذلك من أثر على الإنتاجية والأداء وارتباط ذلك بدرجة الرضا السائدة لدى الفرد.

ولما كان الهدف العام من الإدارة يتمثل في سعيها نحو زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرارية وزيادة الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، فإن ذلك يتطلب قيادة الأفراد نحو تلك الأهداف المنظمة، ومن أجل قيادة الأفراد والتأثير في سلوكهم لابد للإداريين من فهم حقيقة ذلك السلوك وأسبابه ودوافعه وأهدافه وأنواعه، أي أن تحسين الأداء يعتمد على النمط القيادي الذي يمارسه الرئيس الإداري والذي يساهم في تحديد شكل التأثير المطلوب على سلوك المرؤوس المباشر.

ولقد دفعت بيئة الأعمال المتفاعلة مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف مع المتغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، ولقد خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية، وتركت آثارها على جوانب الحياة في المؤسسة بدءاً من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى سلوك القادة في إدارتها.

إن نمط القيادة الفعال يسهم و بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها، كما أن القائد الحصيف يدرك تماما أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المؤسسة لكونه الأداة الفعالة التي تقود للاضطلاع بمسؤوليتها وخدمة المجتمع، إذ تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفنية وتنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، ولذلك فإن القيادة الإدارية بأنماطها القيادية وسماتها الشخصية لها تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وموضوع القيادة يلقى الاهتمام الكبير نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواءً كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص لذلك نرى الكثير من المؤسسات الاقتصادية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وحفزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم، وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا وبروح معنوية عالية، وإذا كانت علاقة القائد بالتابعين وأساليبه القيادية الفعالة تمثل هذه الأهمية، فإن البحث في انعكاسات هذه العلاقة وتبعاتها على الرضا الوظيفي كان محور اهتمام منظري السلوك التنظيمي، وبصورة خاصة النظريات التي اقتصت بموضوع الدافعية، والعوامل التي تثير أو تحرك السلوك.

وإيماناً من الباحث بضرورة إبراز الأنماط القيادية الفعالة والسمات الشخصية المعتدلة، ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي فقد برزت هذه الدراسة للتعرف على ذلك.

إشكالية الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي للموظفين في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل، والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، ولذلك جرى بحث موضوع الرضا الوظيفي على نطاق واسع سواء كمتغير مستقل درس تأثيره على أداء العاملين، أو على الانتماء التنظيمي، أو على الروح المعنوية، أو على الإنتاجية وغيرها، أو درس كمتغير تابع من حيث العوامل المؤثرة عليه من ضغوط العمل، أو المتغيرات التنظيمية أو ظروف العمل المادية، أو نظام الأجور والحوافز وغيرها.

تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف المؤسسة، والأثر الذي تحدثه على الرضا الوظيفي حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المؤسسات.

وانطلاقاً من هذا تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس-؟.

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

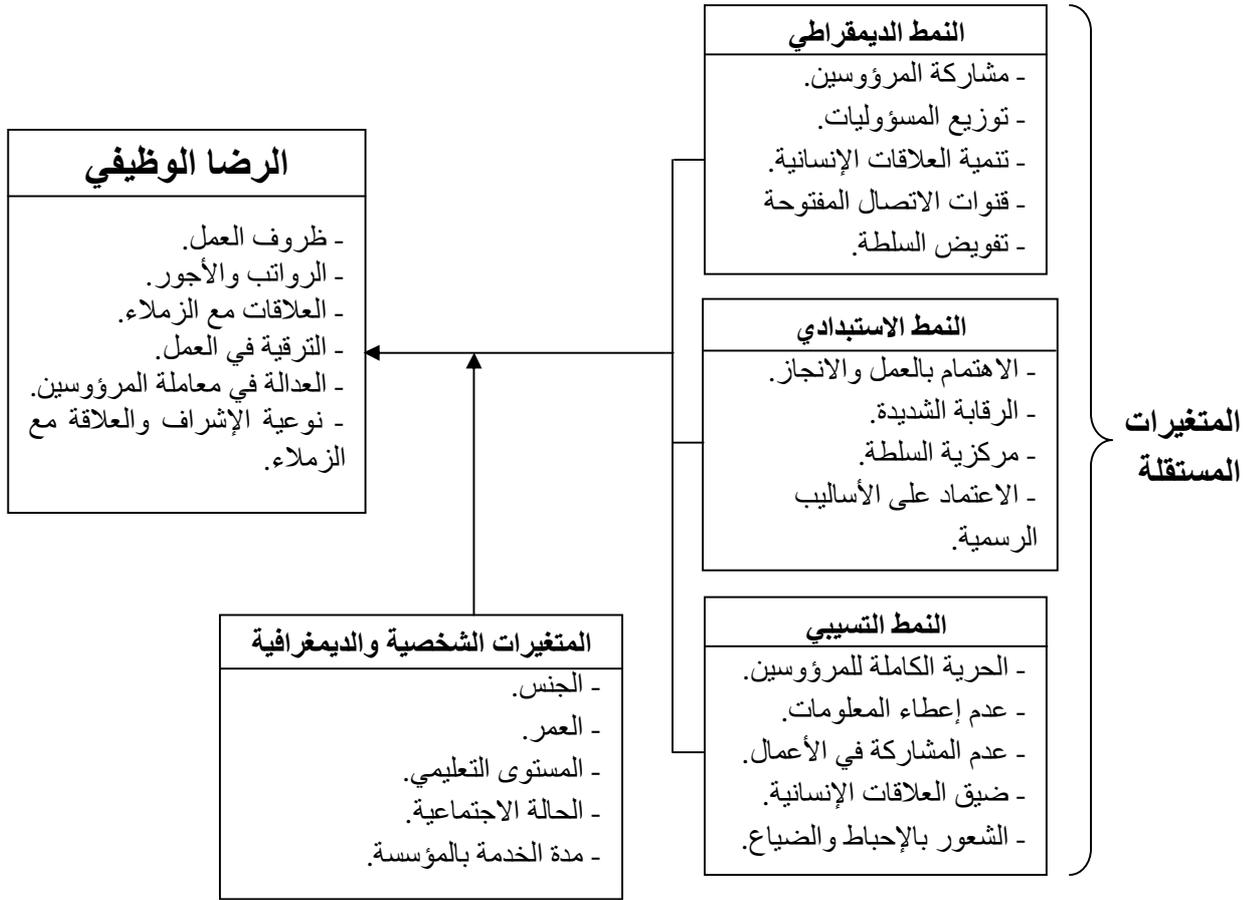
- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي السائد بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- هل هناك اثر لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل والتأثير لكل من لأنماط القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات كمتغير تابع، وبالأستعانة بخصائص العاملين كمتغيرات وسيطية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما النمط القيادي والرضا الوظيفي، على اعتبار أن الرضا الوظيفي للمرؤوسين يتأثر بنمط القيادة السائد بالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو الفرد، وإتاحة الفرصة للنمو، وبذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على أنماط القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) لدى ورؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين فقطاع الصناعات الغذائية، وهو ما لم يكن في الدراسات السابقة التي كانت تركز على أحد أو بعض هذه الأنماط دون سواها، مما يعطي الدراسة أهمية لتناول الموضوع.

تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية أنماط القيادة الإدارية في البيئة الجزائرية، ولذا تعد دراستنا هذه الدراسة الأولى التي تتحدث عن أنماط القيادة بأبعادها المختلفة في البيئة الاقتصادية الجزائرية، وأول من درس العلاقة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ويعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول مجموعة من الأنماط التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة، وخاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في الجزائر، ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المؤسسات الصناعية من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكاراً جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة إلى جانب ذلك يأمل الباحث أن يسد هذا البحث جوانب النقص الملحوظ في الكتابات العربية في مجال الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس، والعمل على تحسين عوامل الرضا الوظيفي لأن الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى أداء عال، وبالتالي إنتاجية مرتفعة.
- اختبار تأثير كل نمط قيادي (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) على الرضا الوظيفي، وذلك للتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً وتحقيقاً للرضا الوظيفي والذي يجب أن تتخذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة تحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تحقق الرضا الوظيفي المطلوب، مما يساعد في التأثير الإيجابي على الأداء، وينعكس إيجاباً على زيادة فعالية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتحسين عوامل الرضا الوظيفي بتطبيق النمط القيادي المناسب، ويتم ذلك بتوفير المناخ المناسب.

- كما أن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن سؤال تردد ذكره في العديد من الدراسات السابقة، والتي بحثت في موضوع الرضا الوظيفي، وهو هل تعكس المتغيرات الآتية (الجنس، العمر، الراتب، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العمل) أسباباً مختلفة لرضا الموظفين عن العمل أم لا.
- تشكل الدراسة الحالية نقطة بداية للباحثين في هذا المجال للقيام بدراسات مماثلة في قطاعات أخرى، وخاصة عوامل الرضا الوظيفي....

ميررات اختيار موضوع الدراسة:

أ. الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة في التعمق في دراسة موضوع القيادة الذي كان محل اهتمامنا في دراستنا السابقة، لاسيما أنماط القيادة الحديثة خاصة تلك التي لم يتم تطبيقها بعد في البيئة العربية والجزائرية، ونخص بالذكر القيادة الأبوية.
- تتمثل في الاهتمام الشخصي بالموضوع، والسعي وراء الاستفادة من الإطار النظري، وواقعه العملي في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة.

ب. الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على النمط القيادي المتبع والأفضل من بين الأنماط القيادية داخل كل قسم أو مصلحة من مصالح المؤسسة.
- دراسة إمكانية تحديد السبل لزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إثارة الجوانب الداعمة لتثبيت الموظفين في وظائفهم، وخلق نوع من الاستقرار الوظيفي لديهم وذلك من خلال دراسة العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي ومستوياته، وأثر ذلك على الأداء.
- فحص أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي للمرؤوسين المباشرين في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين " أنماط القيادة والرضا الوظيفي".
- تقديم الاقتراحات والتوصيات لدعم وتفعيل دور القيادات في القطاع الصناعي نحو الاهتمام بالرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه المباشرين وتعزيزه.
- علاقة الموضوع بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة الذي يتم هذا البحث في إطاره.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات في الجزائر، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية في الجزائر.

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر الأنماط القيادية الإدارية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) على تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس الجزائر.

- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من تاريخ 15-12-2015 إلى 30-06-2016.

الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية بصفة عامة والنمط القيادي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية حيث أن نجاح المدير يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه لإنجاز العمل ورضا العاملين.

ولكون الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على استقرار المنظمة والعاملين بها فقد اهتم به عدد من المفكرين والباحثين، وتنوعت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، ولكن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والأنماط القيادية لم تلق الاهتمام الكافي في الجزائر.

1. دراسة قاسم شاهين بريسم (2009م) بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار" أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ولقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية، وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لإنجاح أي منظمة، والمتمثلة ب(قيادة فريق العمل، التفويض، والتحفيز، الاتصال، التفاوض، التغيير، التدريب، وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار).

ولقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء استبيان استطلاعي، وتم تصحيح وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبيان، وتم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (500) الصالحة منها التي تم اعتمادها حيث بلغ عددها (454) استمارة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين، والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه، والقبول الأولي لها وقت اتخاذها، والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة، وتنمية قدرات القيادات الإدارية، وتعريفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة، وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

2. دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (1990م) بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف للعلوم الأمنية - الرياض، والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة الدراسة من المديرين ورؤساء بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم (612) من المديرين و(456) من العاملين (رؤساء الأقسام)، وقام الباحث بإعداد استبانتين لقياس النمط القيادي والأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، وكل من النمط (الحر) بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.
- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كل من النمط (الحر) والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة.
- تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي باختلاف العمر، والمؤهل، والخبرة في العمل، وجهة العمل، أما ممارسة النمط القيادي (الحر) فتختلف باختلاف الخبرة وجهة العمل.
- وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي، وبين النمط القيادي (الحر) للمديرين في القطاع الخاص.

• كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (رؤساء الأقسام) بممارسة مدراؤهم للنمط القيادي الديمقراطي، بينما تتخفف مستويات رضاهم الوظيفي بممارسة مدرائهم للنمط الأوتوقراطي.

3. دراسة أحمد الششتاوي البسيوني (1992) بعنوان " العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس كلية الآداب، جامعة الزقازيق، الإسكندرية - مصر، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين لإحدى شركات قطاع الغزل والنسيج بمحافظة الغربية بمصر، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (12) مشرفاً و (150) عاملاً و (150) عاملة تمثل الأقسام الإنتاجية، ولمعرفة أسلوب الإشراف استخدم الباحث استبيان القيادة لتحديد ذلك، كما استخدم لمعرفة رضا العمل عن عملهم أدوات متمثلة بفائمة كورنل لقياس النواحي الانفعالية لدى العمال، واختبار التوافق المهني لمعرفة مدى توافق العمال مهنيًا، واختبار الرضا عن العمل لمعرفة مدى رضا العمال عن عملهم، وأبرزت نتائج الدراسة أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقاً مهنيًا عن العمال تحت الإشراف الاستبدادي، وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة بأن الأسلوب الديمقراطي أفضل في الإشراف من الأسلوب الاستبدادي ولهما علاقة بالرضا عن العمل.

4. دراسة محمود عيد المسلم وراتب سلامة السعود (2010م) تحت عنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي بلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 02، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة ومعلميهم لعام 2003 / 2004، إذ تكونت عينة الدراسة من 315 مديراً ومديرة و1260 معلماً ومعلمة. وتم استخدام أداتين في الدراسة الأولى مقياس الأنماط القيادية، والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى، ثم يليه النمط الداعم المدرب، كذلك أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين كان عالياً، وفي الأخير أوصى الباحث بمزيد من الدورات التكوينية لكل من مديري المدارس والمعلمين.

5. دراسة أحلام حسين يوسف قراقيش، النمط القيادي لدى إداري التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية (1999م)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 1999م، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها إداريو التمريض في المستشفيات الحكومية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للممرضين العاملين فيها، وبيان أثر كل من الجنس، الحالة الاجتماعية، والعمر في النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع

المرضى والمرضى (إداريين ومرؤوسين) من المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية حيث بلغ عدد الإداريين تسعين، ورؤساء الأقسام التمريضية واحد وثمانون، في حين كان عدد مديرات التمريض تسع، وبلغ عدد المرضى المرؤوسين ستة وأربعون.

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على ثمانين وثلاثون من الإداريين، حيث كان رؤساء الأقسام ثلاثين، وعدد مديرات التمريض ثمانين، بينما كان عدد المرضى مائتين واثنا عشر ممرضا وممرضة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبانتين:

الأولى: لقياس نمط القيادة لدى إداريي التمريض في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية.

الثانية: استبانة قياس مستوى الرضا لدى المرضى في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء أقسام التمريض كما يراه رؤساء الأقسام وكما يراه المرضى هو النمط القيادي المتوسط (ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي).
- أن النمط القيادي السائد لدى مديرات التمريض كما تراه الممرضات كان متوسطاً (بين الديمقراطي والأوتوقراطي) بينما كان النمط ديمقراطياً من وجهة نظر رئيسات الأقسام.
- أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لدى المرضى في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية كانت قليلة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة 48 بالمئة.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المجالات رضاً هو مجال التقدير والاعتراف وبدرجة (59.4 بالمئة)، وأقل المجالات رضاً مجال الرواتب والحوافز (37.8 بالمئة) وبدرجة قليلة جداً. وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة بالتوصيات التالية:

- الحث على استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة، والتركيز في برامج التدريب للمدراء على هذا النمط الذي يتميز بالاهتمام المتوازن بين العمل والعلاقات الإنسانية الطيبة بين إداريي التمريض والهيئة التمريضية.
- تعزيز سلوك الإداريين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسات الصحية.

6. دراسة هالة احمد عبد القادر (1987) " المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية: دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ المؤسسي بما في ذلك الإشراف على الرضا الوظيفي، وتم إجراء الدراسة على عينة من (72) موظفاً في قطاع المراقبة الجوية بالأردن، وهي من الدراسات التي اهتمت بتأثير المناخ التنظيمي في المنظمة بما في ذلك أساليب الإشراف على رضا الموظف عن

وظيفته، فقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج كان من أبرزها أن المناخ التنظيمي الذي يعمل من خلاله الأفراد يساهم في التأثير على مستوى رضاهم، وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه كلما تحسن المناخ التنظيمي وطرق الإشراف ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم من ناحية، وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي من ناحية ثانية، وازداد معدل إنتاجية المنظمة من ناحية ثالثة، ولقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية تفاعل المناخ التنظيمي مع البيئة الخارجية، وتأثره بالتطور التكنولوجي المستمر.

7. دراسة سليمان محمد إبراهيم الطراونة، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية الأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 1999.

أجريت هذه الدراسة لمعرفة " الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، وتألقت عينة البحث من (300) تدريسي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الأصل البالغ (1348) فرداً، وقد استخدمت عدة وسائل إحصائية لتحليل البيانات كمعامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاختبار التائي وتحليل التباين التائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تركيز رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية على بعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية)، فضلاً عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام (العمل، والعلاقات الإنسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسات أجنبية:

1. دراسة تايلور عام (1997) حيث قام بدراسة حول اختبار العلاقة بين سلوك القادة الإداريين وبين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي دراسة ميدانية حيث شملت عينة الدراسة على 200 ممرضة يعملن بدوام كلي وجزئي، ودلت وخلصت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة بين سلوك القادة الإداريين المتمثلين بالتحدي والتمكين والتشجيع وبين الرضا الوظيفي حيث يختلف باختلاف سلوك القادة الإداريين.

2. دراسة هنجار (Hinger) (1980م) والتي هدفت إلى معرفة أساليب القيادة بالفعالية والرضا الوظيفي، وقد اختار الباحث عينة الدراسة والمكونة من (151) من المهندسين والإداريين العاملين في هيئة الكهرباء بولاية راجستان في الهند وتوصل الباحث إلى:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة البيروقراطي والكفاءة والرضا الوظيفي في المنظمة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة بين أسلوب القيادة الحرة مع أي من متغيرات الفعالية والكفاءة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة المشارك والفعالية في المنظمة.
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين أسلوب القيادة المشارك والحر و بين الرضا عن العمل وكذلك الأجر.

3. دراسات جامعة ميتشغان حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع الرضا لديهم بينما القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض، والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة أوهايو تلك الدراسات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة، وخاصة الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي؛ حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (1990م) بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" في كونها تبحث في تأثير سلوك القادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وتختلف مع دراسة الباحث في مجتمع الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة سليمان محمد إبراهيم الطراونة (1999) "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية الأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"؛ في كونها تبحث في تأثير الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، وتختلف مع دراسة الباحث في مجتمع البحث.

كما أنها تتفق مع دراسة هنجار (Hinger) (1980م) والتي هدفت إلى معرفة أساليب القيادة بالفعالية والرضا الوظيفي بولاية راجستان في الهند في كونها تتناول موضوع أساليب القيادة الإدارية وموضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، إلا أنها تختلف مع الدراسة في طبيعة مجتمع الدراسة.

التعريفات الإجرائية والنظرية للدراسة:

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من دراسة لأخرى، ويرجع هذا الاختلاف لتعدد النظريات والمداخل العلمية التي ينتهجها الباحثون، كما يأتي أيضاً نتيجة التباين في المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظر منها للظواهر بصورة عامة.

ونعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية التي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها ونلتزم بها في بحثنا هذا بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

- **القيادة الإدارية:** هي عملية تأثير يقوم بها شخص يدعى القائد للتأثير في مجموعة يرأسها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة وفقاً لظروف الموقف.
- **النمط القيادي:** هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة أو العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **النمط القيادي الديمقراطي:** أسلوب قيادي يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة.
- **النمط القيادي الاستبدادي:** أسلوب قيادي يهتم بالعمل والانجاز، ومركزية السلطة، والاعتماد على الأساليب الرسمية، والرقابة الشديدة على المرؤوسين.
- **النمط القيادي الفوضوي:** أسلوب قيادي يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين، كما يتميز بعدم إعطاء المعلومات للمرؤوسين، وعدم المشاركة في الأعمال، وضيق العلاقات الإنسانية.
- **الرضا الوظيفي:** هو تعبير يطلق على الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك البيئة والمؤسسة اللتين يعمل فيهما، ويكون هذا التفاعل من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية.

منهجية وهيكل الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، وكذا تحليل الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مختلف محدداته وأثاره على الفرد والمنظمة، هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمل أيضاً على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل تحسين الواقع وتطويره.

إذ تهدف هذه الدراسة التحليلية الوصفية إلى قياس أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام في القطاع الصناعي على مرؤوسيه المباشرين، ويسعى الباحث لتحليل البيانات والمعلومات التي تتوفر له في محاولة منه لفحص النتائج التي تمخضت عنها بقصد التعرف على أسلوب تعامل الرؤساء مع مرؤوسيه

وأثره على الرضا الوظيفي على أعمالهم، ذلك أن النمط القيادي من الأمور المهمة التي ينبغي التركيز عليها لعلاقتها بالرضا الوظيفي.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي: الاستبيان، الأسلوب الإحصائي المعتمد على برنامج التحليل الإحصائي (Spss).

وتتكون الدراسة من مقدمة متضمنة لمنهجية الدراسة وأهميتها وأهدافها المتوخى الوصول إليها، وأيضا أربعة فصول وخاتمة تحوي النتائج والتوصيات إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق المستخدمة، حيث تضمن الفصل الأول ماهية القيادة الإدارية مفهومها وأهميتها ومصادر قوة القائد الإداري، أما الفصل الثاني تضمن الإطار النظري لمفهوم وأنماط القيادة الإدارية، بينما تضمن الفصل الثالث مفهوم وتطور الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له، أما الفصل الرابع فيتضمن إجراءات بحث العينة وعرض وتحليل نتائجها، يلي ذلك عرض النتائج والتوصيات، وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

ماهية القيادة الإدارية

1. مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.

2. القائد الإداري.

3. القيادة الإدارية المعاصرة.

تمهيد:

يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغييرات سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، إذ تتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة وثورة المعرفة والمعلومات لمواجهة هذه التغييرات ضرورة وجود القيادة الرشيدة القادرة على الإبداع والضبط والتوجيه، وفي إطار من الإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار، واتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة، وتعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث انه يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم، ويثير دافعيتهم للعمل، ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين للمؤسسة، وتتميز القيادة الناجحة بقدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم، ويزيد الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية والبحث عن الدور الذي سيضطلع به الجيل الجديد من القادة الفاعلين، والمهارات التي سيحتاجونها للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، حيث أنه في داخل المراكز الوظيفية وأثناء العلاقات التي تتحدد عن طريق عملية التنظيم، فإنه يتم استخدام أفراد ذوي خلفيات مختلفة فكل منهم له اهتماماته الخاصة وطموحاته وأهدافه الشخصية، ولكي يدمج كل الأفراد في المؤسسة في فريق عمل متميز ومنتج فإن على المدير أن يطبق الوظيفة الإدارية الثالثة " القيادة " وهي عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم لكي يعملوا بفاعلية، وأن يكونوا مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري هو أحد العناصر الحيوية القادرة على قيادة المؤسسة وتوجيهها، والقيادة الفعالة هي إحدى المميزات الرئيسية في حياة المؤسسات والتي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة.

إن القول بأن "الشركة بقيادتها" لازال صحيحاً حتى في عصر الانترنت واقتصاد المعرفة والشبكات، لذلك فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل، وتتفوق فيه الشركة في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والأبنية والأشياء الأخرى، ومهما قيل عن أن القادة يصنعون وأن القيادة صنعة قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية في الأفراد تساعد الظروف المواتية والمرؤوسون المتميزون على تألقها وانجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية للشركات، والقادة بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات المطلوبة للقائد الفعال الناجح، وبعض التحديات التي تواجههم في بيئة عمل اليوم.

ولذلك سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ماهية القائد الإداري.

المبحث الثالث: مشاكل وأمراض القيادة الإدارية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية

إذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده فإنها فن قد عرفته البشرية وممارسته عملياً منذ القدم، لذلك فإنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة إذن هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي ملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة، إذ يتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة "leadership" من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف شامل ملم لكل ما تحمله من معاني حيث تنوعت تعريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، وموقف الجماعة إلى غير ذلك، ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين والمهتمين بهذا المجال إلى حد الآن.

أولاً: تعريف القيادة

لقد كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بينيس (Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها» مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، وهناك الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يلي بعضاً منها:

القيادة هي: " نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع يجمعهم أهداف مشتركة، ويعملون معا لتحقيق تلك الأهداف".⁽¹⁾ وتعرف أيضاً بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمته وكونه معبراً عن أهدافهم وأمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".⁽²⁾

(1) فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص: 17.

(2) علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 14.

Koontz and odonnel عرفوا القيادة على أنها: "تلك العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون وبطوعية مجهودا لتحقيق أهداف جماعية". (1)

بينما Tead فيشير إلى القيادة " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (2)

ويعرفها أر. ستوديل بقوله: " القيادة هي عملية التأثير في أنشطة مجموعة من الناس وفي جهودها فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحقيقها". (3)

كما عرفت القيادة على أنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم". (4)

في حين يرى Gordon " أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصا واحدا (القائد) يؤثر بينما بقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير". (5)

وعرفت القيادة أيضا على أنها: " عملية ديناميكية للتأثير في الجماعة التي يقوم بها أحد الأفراد لضمان مشاركتهم طوعا في تحقيق مهمات الجماعة في مختلف الظروف". (6)

كما عرفت القيادة على أنها: " عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة، والتي تساعد على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفات القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد". (7)

كما عرفتها هيلاري أوين بقولها: " القيادة لا تعني التحكم، بل فن إقناع الناس للعمل للوصول إلى هدف مشترك، وإذ كان للقيادة في الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشترك فإنه يتمثل في المبادرة في مواجهة المواقف الصعبة، وفي التغلب على الظروف وتحويلها، وليس في مجرد الأفعال تجاه تلك المواقف أو الانصياع لها".

وهناك من يرى بأن القيادة هي " فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وخلص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب

(1) H. Koontz. C .O'donnell, **Mangement : pricipes et Méthodes**, 4ème, E. Mac Graw Hill, Québec, 1980, p : 439.

(2) Tead Ordway, **The Art of Leadership**, Mc Grawhill book, new York, 1982, P : 81.

(3) فيونا إلسا دنت، **القيادة**، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص: 06.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 241.

(5) محمد عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص: 122.

(6) صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 139.

(7) قوراية أحمد، **عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص: 143.

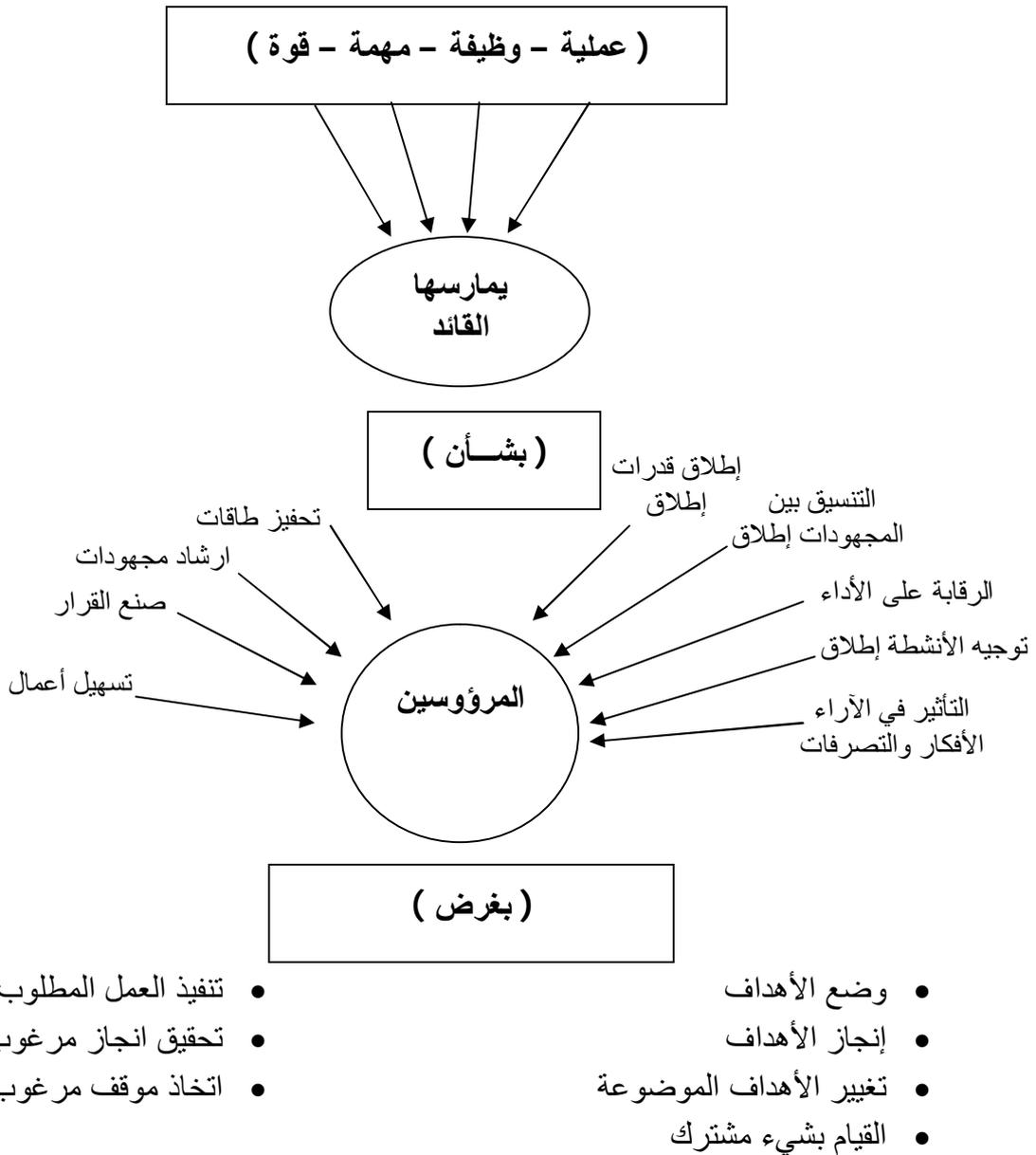
القيادة في تحقيقه (فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالهدف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية، ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين وهما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لانجاز ما يجب أدائه.
- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لانجاز ما يرغب به، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإشباع حاجتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية تأثير متبادلة بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء جماعة (مرؤوسين) نتيجة تفاعل بين خصائص القائد، الجماعة، والظروف لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث يكون القائد مختارا من قبل الجماعة، ويلقى القبول كما يحظى بالاحترام من قبل كل أعضائها، والشكل التالي يوضح مفهوم القيادة.

الشكل رقم (02): ما هي القيادة؟



المصدر: ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص:166.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة الإدارية، لكن القيادة الإدارية لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، إذ يقال دائما أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، والقيادة الإدارية كعملية، وليست كموقع وظيفي تعتمد على الوصول إلى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة، بمعنى أن القيادة هي مساهمة كل فرد في المنظمة في تحمل جزء من المسؤولية.

وعرفت القيادة الإدارية على أنها قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالمؤسسة على أكمل وجه، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ، فالقادة الفعالون هم دائما على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وعواطفهم، ويخلقون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم لتحقيق الأهداف، وأيضا كسب ثقتهم ليتبعوهم، فالقيادة هي ذات اتجاه مستقبلي، وذلك يجعلها أهم عامل لنجاح المؤسسات على المدى البعيد.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁽¹⁾، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين، واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

كما عرفها آخرون بأنها " القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين الذين يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ".⁽²⁾

القيادة الإدارية تمثل توجيهها للآخرين إلى التصرف أو الدخول في اتجاه تعاوني فيما بينهم، وإحداث تغييرات ايجابية للمنظمة، فالقيادي الناجح على سبيل المثال يمكنه إثارة الجماعة للمضي قدما معه في نفس السياسة، وهذا لتحويل المنظمة إلى شركة ناجحة حقا بحيث يجعل العاملين بها جميعهم يتألفون مثل خلية النحل.⁽³⁾

وعرفت القيادة الإدارية أيضا على أنها " تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، كما تركز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم⁽⁴⁾، فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفت القيادة من قبل " دره " بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق

(1) هاني سعيد، إستراتيجية التغيير، دار الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص: 19.

(2) إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 151 - 152.

(3) برك بورس، فن القيادة الإدارية (سلسلة المتميزون الإدارية)، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر، 2005،

ص: 6.

(4) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 257.

الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج. (1)

وتعتبر القيادة الإدارية علاقة دينامية تشتمل على طرق للتعامل بين القائد والأتباع والمؤسسة، فالقيادة هي علاقة دينامية لأنها تعرض أنماطا معقدة من التفاعل بين القائد والأتباع والمنظمة، فكل فرد هو قائد على الأقل قائد لذاته، والغالبية هم أتباع أكثر منهم قادة، وتعتبر القيادة أهم مكونات الإدارة، وربما أهم وظيفة إدارية، لأنه من خلال القادة والمؤوسين يتم تحقيق أهداف المنظمة، والتنسيق الملائم للجهود الفردية وهو شرط للقيادة الفعالة في أي منظمة، وبالتالي هناك حاجة لفهم دقيق للقيادة والإدارة. (2)

كما يشير بليك وموتون إلى أن القيادة الإدارية ما هي إلا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا (3)، وهذا يؤكد أهمية دور القائد في المنظمات لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق أقصى العوائد من خلال كسب رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية.

ويعتبر أحد الباحثين أن " القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة". (4)

وهناك من يرى أن القيادة الإدارية هي القدرة على عرض رؤيا مستقبلية بطريقة تحت الآخرين على تنفيذها، وهذه القدرة تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الأشخاص وتنظيم الموارد بفعالية، والمدراء الجيدون يدركون أن الاحترام مكتسب أو هو شيء يكتسب من الآخرين ولا ينبع منهم، وان سلوك المدراء وموقفهم من أتباعهم هو الذي يوحي بالاحترام والولاء، وتتفوق هذه النقطة على أهمية الحق الوراثي بالإدارة والمزايا الشخصية، إذن نجاح القيادة الإدارية يعتمد على تطور ونمو العلاقة الايجابية بين المدير وأتباعه أو مرؤوسيه، وأفضل المدراء هم القادرون على إعطاء قيمة لمرؤوسيه، وإظهار هذه القيمة من خلال أعمالهم.

كما يمكن القول بأن القيادة الإدارية ما هي إلا ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة، والقيادة بهذا المفهوم تصير فنا ومقدرة لا يستطيع كل شخص ممارستها بل هي مقدرة وموهبة يتمتع بها القادة الإداريون، لذلك فهي وان كانت تحتاج لسلطة رسمية يمارس من خلالها القائد اختصاصاته إلا أن السلطة الرسمية هنا ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة تمكن القائد الإداري من ممارسة اختصاصاته لأن السلطة الرسمية إذا لم توجد قبولا

(1) طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 149.

(2) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 193.

(3) عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 68، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص: 33.

(4) Bergeron et autres, Les aspects humains de L'organisateur, Gaétan Morin, Canada, 1980, p : 233.

من الأشخاص الذين يتعامل معهم القائد الإداري فلا جدوى منها، فالقهر والبطش لا يجدي لتحقيق الأهداف. (1)

إذن نستنتج من هذا التعريف أن متطلبات القيادة هي:

- أ. التأثير: وهو قدرة القائد على التأثير الإيجابي على التابعين له من أجل الوصول بهم إلى الأهداف المأمولة، ولا يمكن أن يتحقق هذا التأثير ما لم يكون القائد قادراً على تسويق ما يريده.
- ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.
- ج. السلطة القانونية (الرسمية): وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، حيث تقوم السلطات العليا عادة بتفويض القائد عدداً من الصلاحيات التي تساعده على اتخاذ القرارات دون الرجوع إليها مثل صلاحيات المساءلة والثواب والجزاء، والتي تجعل العاملين يتعاونون من أجل انجاز ما يطلب منهم بكفاءة وفعالية.

وعليه فعناصر القيادة هي:

- وجود مجموعة من الأفراد؛
 - الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها؛
 - وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
 - إن تحقيق الأهداف المشتركة يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي فعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود من يقود ومن يقادون، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف معينة.
- وعلى إثر ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هي دالة في أربعة متغيرات رئيسية هي: القائد، الأفراد التابعين، الأهداف المشتركة، ظروف الموقف ويمكن وضع هذه العلاقة الدالية كما يلي: (2)

القيادة: دالة في القائد والتابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف.

ويمكن التعبير عن هذه الدالة في صورة رياضية كما يلي:

حيث: **ع ق = د(قا، ت، هـ، ظ م)**

ع ق: عملية القيادة.

قا: القائد بموهبته ومهاراته القيادية.

ت: التابعين بقدراتهم.

هـ: الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

(1) السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 45.

(2) تيسفا جببير ميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2005، ص: 19.

ظ م: ظروف الموقف المادية وغير المادية.

ثالثاً - صعوبات فهم معنى القيادة الإدارية:

بالرغم من أن الدراسات الكثيرة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدماً في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض من الصعوبات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة الإدارية الأمر الذي أفر في الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة وتطوير منهج دراستها، ولعل هذه الصعوبات تتمثل في الآتي (1):

- عدم وجود تعريف شامل وجامع للقيادة الإدارية بسبب عدم اتفاق الباحثين على تعريف كل من مصطلح القائد والقيادة، ففي حين يرى البعض بأن القيادة إحدى خصائص الجماعة يرى البعض الآخر بأنها إحدى خصائص الفرد.
 - عدم التمييز بين معنى التنظيم والجماعة العادية أدى إلى عدم وضوح القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أن يكون لها قائد أو لا يكون، بينما التنظيم يكون له قائد.
 - اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها انعكس على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بنتائج أبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.
 - الاختلاف القائم بين النظريات الكلاسيكية والسلوكية في التنظيم بالنسبة لنظرة كل منهما للقائد الإداري، ففي حين ترى الأولى بأن القائد الإداري يشكل رمز السلطة، تنظر إليه الثانية بأنه الموجه والمرشد الاجتماعي.
 - التداخل والترابط بين القيادة الإدارية وأوجه النشاط في التنظيم أدى إلى التداخل في بعض جوانب العملية الإدارية ومهام القائد الإداري ودوره فيها، وكل ذلك أدى إلى التداخل بين المدير والقائد الإداري، وهذا التداخل انعكس برمته على معنى القيادة الإدارية.
- فالمعوقات السابقة لفهم معنى القيادة كان لها تأثير كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع الكتاب المحدثين إلى بذل محاولات واسعة وجادة لإزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولاً إلى نظرية متكاملة ومتطورة لها.

المطلب الثاني: أهمية القيادة في الإدارة وأبعادها وتمييزها عن بعض المفاهيم المشابهة لها

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل

(1) سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، دار البلمس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 36-37.

جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، إذ أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.⁽¹⁾ إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور اهتمام في موضوع " القيادة"، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني فهي تساعد على فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين، وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الموارد المادية والمالية والمعلوماتية، واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة.

وقد تزايدت أهمية القيادة في مجال الإدارة بعد اتساع المنظمات، وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركنا أساسيا ضمن وظائف المدير بسبب التحديات العديدة التي واجهتها المنظمة، والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات وقدرات خاصة لشغل الوظائف القيادية والتي فرضتها متطلبات حياتنا المعاصرة.

ومن بين المؤشرات الدالة على أهمية القيادة وشعبية موضوع القيادة اليوم الدراسة التي قامت بها شركة " أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعات، والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب يتم بيعه حول القيادة سنوياً، ففما تكمن أهمية القيادة الإدارية؟ وما هي أبعادها؟
أولاً- أهمية القيادة الإدارية:

نظراً لأهمية موضوع القيادة سنعرض أهميتها من وجهة كل من القائد، والمؤسسة، أخيراً الأفراد.

1. بالنسبة للقائد:

لقد أجاب "E. Thorndike" على التساؤل ما الذي يدفع القائد ليكون قائداً؟ وأشار أن الدافع الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي⁽²⁾، لكن هناك من الدراسات من يرى أن الجانب المادي ليس دائماً هو المبرر لتولي مناصب قيادية لأن بعض الأشخاص لديهم ميول وسمات شخصية تدفعهم لتولي مناصب القيادة رغبة في تحقيق شعور ذاتي، أي لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة ولديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، ولاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد لها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر.⁽³⁾

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص111.

(2) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص: 29.

(3) عبد الطيف مصلح محمد عايش، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013، ص: 105.

2. بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين، وبأهدافهم واحتياجاتهم تجعلهم يقومون بأداء أعمالهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، إذ يقوم القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم تسودها الثقة سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات، مما يدفعهم إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم⁽¹⁾، وخاصة إذا علمنا أن أحد الأدوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة الأمر الذي يشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبياناتهم لها، فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين لأنها تبني فيهم جيلاً جديداً من القادة.

إن جوهر القيادة يتعلق بتعريف وتوضيح الرؤية، والهام الآخرين ليس فقط لكي يقتنعوا بها، ولكن أيضاً لكي يلزموا أنفسهم بحماس ليس بالاشتراك في المسؤولية عن تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، إذن وظيفة القادة هي جعل الحياة أبسط بالنسبة للمرؤوسين من خلال تنظيم التحسين المتواصل لعمليات الأعمال ليس فقط لإرضاء العملاء وإسعادهم، وإنما أيضاً في سبيل تحقيق الكفاءة وبالتالي الربحية.

3. بالنسبة للمؤسسة:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات طورت أيضاً مفاهيم ونظريات القيادة، ويؤكد أوري تيد " O. Tead " صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشر سنة 1936 الذي قال: " أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون".

ويلاحظ أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم، ومدى توحيدهم بأهداف المنظمة، فضلاً على أن خصائص القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل، والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام، ومن المفترض أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها.⁽²⁾

وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم، وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب التالية:

(1) فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 23- 24.

(2) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992 ص: 26.

1. **الإلهام:** ويعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأسباب والنتائج المترتبة على القرارات.
2. **المشاركة:** وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.
3. **المساومة:** وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.
4. **قرارات كمية بيروقراطية:** يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب أو النتائج ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار. ولكي يحقق المدير وظيفته القيادية في إطار الصحيح يترتب عليه القيام بمجموعة من الواجبات والمساهمات يمكن إيجازها في ما يلي:
 - العمل على تحقيق التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات (مجموعات العمل).
 - تأسيس التعاون والثقة المتبادلة.
 - توفير الوسائل والإمكانيات التي تتيح انجاز ما هو مطلوب، وتؤدي إلى تعظيم النتائج.
 - الاهتمام بالرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين.
 - تنشيط حالات الإبداع والابتكار بهدف التطور وتحقيق نمو المنظمة.

ثانياً - واقعية القيادة:

إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس مخالف لكل ما هو واقعي ومنطقي ورشيد، ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة، وتقدم الدليل تلو الدليل على أنها جزء من البيئة التي تعمل فيها، ومن الحياة اليومية التي تواجهها أكثر مما هي جزء من الخيال المتصور في ظل رغبة مجموعة للنظر للقائد على أنها الشخص غير العادي، وذو التأثير غير المسبوق على الأفراد وفق آليات غير مفهومة يتم إدخالها ضمن الكاريزما والقائد الفائق. (1)

إن المنافع المتبادلة هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكن القائد من الحصول على ما يريد من مرؤوسيه وتابعيه، وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ماهي المنافع التي يمكن أن تفسر القيادة؟

إن القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول، وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما انه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات، والولاء والالتزام من التابعين، وربما أيضاً أن يحظى أحياناً بصورة الكاريزما في قصص التابعين له.

(1) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 120 - 121.

وفي المقابل فإن التابعين يحصلون من القائد على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية، ويمثلون ما تتطلبه منهم، كما لأنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد، فعندما تتجح شركة فورد يقال للعاملين فيها إنكم فورديون، وفي شركة هويلت بكارد إنكم بكارديون تمييزاً عن غيرهم، وهذا ما ينطبق على القادة الذين عند نجاحهم على العاملين سمات معنوية في الانتماء للقائد، وسمات مادية في وضع باجات القائد على صدورهم.

وأخيراً فإن المنافع المتبادلة لا يفترض بها أن تكون متكافئة، وإنما ما يفتتح كل طرف بأنها كافية من أجل أن يلعب دوره في هيكل القيادة - التابعين، وهذا ما على القائد أن يعمل على تحقيق قدر من التوازن فيه.

ثالثاً- تمييز القيادة عن بعض المفاهيم المشابهة لها:

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها، والتي تتمثل فيما يلي:

1. القيادة والإدارة:

يمكن أن نلخص العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

- يرى "ماكورميك" أن الاختلاف بين القيادة والإدارة يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فالإدارة مصطلح يشير بدرجة كبيرة إلى السياسات، والإجراءات، والبناء التنظيمي أي تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية بالمؤسسة، بينما القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين أي أنها تختص بالجوانب الإنسانية في المؤسسة.
- الإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لانجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف وتأسيساً على ذلك فإن الإدارة تكون أعم من القيادة، وتكون إحدى وظائف ومهام الإدارة.

ولقد كتب توم بيترز: "الفرق بين المديرين والقادة كالفرق بين النهار والليل، فالأول يعني الالتزام بالثبات والسيطرة والتحكم من خلال الأنظمة والإجراءات، في حين أن أساس نجاح القادة مبني على التغيير".

ويرى جوماننيون بأن الإدارة تركز على الكفاءة بينما القيادة تركز على الفاعلية (أي على مدى تحقيق الأهداف)، وإن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة بينما وظائف القيادة هي إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد لانجاز أهداف المنظمة أو الشركة، أما بشأن المهام فإن الإدارة تتعامل مع مهام إدارية، أما القيادة تتعامل مع مهام إنسانية. (1)

وعلى كل هناك عمل أشمل، ولكنه أكثر شهرة وهو للبروفيسور أبراهام زالراك من جامعة هارفارد، الذي حدد بشكل واضح الاختلاف بين الإدارة والقيادة، بدأ بورقة عمل بعنوان: "مديرون

(1) Jo manion, From Management to Leadership Jossey, bass San Francisco, 2005, p:5.

وقادة، هل هم مختلفون"، جادل زالراك الاختلافات العميقة بينهم وهي في الطريقة التي يفكرون بها، كيف يتفاعلون، وكيف يعملون ويتطورون.⁽¹⁾

ويخلط الكثير بين مفهوم القيادة والإدارة، ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن الحقيقة أن المصطلحان مختلفان، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً، لكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، إذن فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

إن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، إذ تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب. أما الإدارة فهي على النقيض من القيادة فهي تركز على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والاهتمام بالوائح والنظم واستعمال السلطة الرسمية، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا؟ وكم بعنا؟

والحقيقة أن كلا من القيادة والإدارة مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج إليه لكي نصل إلى أهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، ببساطة إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعي بالنتائج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم.

الجدول رقم (01): المقارنة بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
التركيز على الفعالية (مدى تحقق الأهداف)	التركيز على الكفاءة
الاهتمام بالمهمة والغرض waht how	الاهتمام بالطريقة (HOW)
تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل	تغيير الإجراءات والأدوات
الروح والحدس	التركيز: العقل والرشد
التوجه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين	التوجه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها
مكانة شخصية، تأثير غير رسمي	مركز إداري، صلاحية رسمية
القائد مسمى من الجماعة	المدير مسمى من الشركة.
وظائفه: إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد وإنجاز الأهداف	وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة.
يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية	يتعامل مع مهام إدارية
العاملين: يركز على التأثير بالعاملين	المدير يؤكد على طاعة العاملين

(1) هيلاري أوين، البحث عن قادة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الغامدي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص: 53 -

كل قائد يمكن أن يكون مديرا	كل مدير ليس بالضرورة قائد
مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمراكز الإدارية).	مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)
الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	الموقف من التغيير: ابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)
نطاق التأثير: محدود في العمل	نطاق التأثير واسع ويغطي القيم والسلوكيات
القيم الرسمية متأتية من اللوائح والأنظمة	القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف
الميزة: أولوية العمل	الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام
قوى تأثير الإدارة: هي قوة الثواب والقوة القسرية (المصادر الخارجية)	قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوة المرجعية، والقوة الأخلاقية (مصادر داخلية)
القوة في الالتزام باللوائح الإدارية	القوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33 - 34.

2. القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم ". يتضح من التعريف السابق إن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة الرسمية والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا)، فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته، وإنما من خلال قدرته على الإقناع والتأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله العلمي ووضعه الاجتماعي ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين، ومعتمدا في ذلك على أسلوبه في خلق الحوافز والدوافع لدى الآخرين وإثارة حماسهم.⁽¹⁾

3. القيادة والزعامة:

الزعامة تعني مجموعة من الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، وهي شكل من أشكال القيادة⁽²⁾، والقائد الكاريزماتي كما يقول Burns " هو القائد

(1) ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص: 24 - 25.

(2) بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 237.

الذي ينقل أو يحول القيم والمعتقدات وحاجات الأفراد إلى مرحلة أسمى وقيم أرفع، والقائد الكاريزماتي ليس بالضرورة هو القائد بالولادة (نظرية السمات)، وهو يظهر عندما يواجه التنظيم الناجح مشاكل مستعصية أو عندما يمر بأزمة، حيث يقوم هذا القائد بتغيير وجهة التنظيم، ومواجهة المشكلة وتحويلها إلى فرص ناجحة، كذلك هو ذلك القائد الذي يقيم علاقات تعاونية وليست سلطوية مع التابعين، وهو يعمل ويخطئ ويتعلم، كذلك يبحث عن فرص النجاح ويختبر ويأخذ بالمخاطرة كل ذلك ضمن رؤيا ثابتة.

المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية ومستوياتها

أولاً- أنواع القيادة الإدارية:

يمكن التفرقة بين نوعين للقيادة أحدهما يقوم على النظر للقيادة كوظيفة في التنظيم تتكون من مجموعة من الاختصاصات والسلطات تمنح لمن يتولى المركز القيادي، وثانيهما يقوم على النظر للقيادة كصفة شخصية متميزة تقوم على الخصائص أو السمات الشخصية التي إذا ما توافرت في شخص معين جعلته يتمتع بنوع من القيادة يعرف بالقيادة غير الرسمية، وهذين النوعين هما:

أ. القيادة الرسمية: قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المؤسسة، وتندرج تنازلياً في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها في تلك المؤسسة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب وإلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل المرؤوسين، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات، ولكنه وصل إلى الصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال، أو لأنه أهل للثقة في مجال معين.

ب. القيادة غير الرسمية: قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم، وتظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسة، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات، وقد تتعرض المؤسسة إلى مشكلات محددة أو أخطار محددة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل هذه المشكلات، والتي تبرز بين هؤلاء الأفراد الذين يستطيعون التعبير عن أهدافهم وترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف، وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في عرض وجهة نظرهم. (1)

(1) طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،

ج. أسباب ظهور القيادة غير الرسمية: تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة، فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي، ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي، والتي يعتمد عليها في بروزه في جماعته، ولعل من أبرز هذه الأسباب: (1)

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده الواسع أكثر من اللازم على سلطته الرسمية، أو انزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم والمساعدة لها، كما أن القائد الرسمي إذ عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منه قائدا غير رسمي.

- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة (تحقيق الأداء) دون الالتفات إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلا)، مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر (قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم.

- امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة مثل: خبرة كبيرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال والإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه، أو يلجأون إليه طلبا للمساعدة، فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها.

وبما أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يمنع ظهور أو إزالة القيادة غير الرسمية، فإن من مصلحته أن يتعاون معها، وهذا نتيجة للدور البارز الذي تلعبه باعتباره عنصر بارز في التنظيم.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما تجتمعان في شخص واحد.

ثانيا - مستويات القيادة الإدارية:

1. القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال العلمي والنظري أو الأنشطة الترويجية ونقسم إلى: (2)

أ. القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المسؤولة عن وضع السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.

ب. القيادة المنفذة: ويقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الخطة ميدانيا.

ج. القيادة الموجهة: نوع من القيادات التي يتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات والهيئات.

(1) بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها (دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص: 80.

(2) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 162.

2. القيادة المتطوعة: وهي القيادات التي تعمل في الإشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات الترويجية والاجتماعية دون مقابل بما ينسجم وإمكاناتها وقدراتها وتخصصاتها.

3. القيادة الطبيعية: يعتبر الحصول على هذا النوع من القيادات من خلال اكتشاف العناصر الصالحة من شريحة الشباب ذوي الاستعداد القيادي والرغبة العالية، حيث يقوم المختصون بانتقائهم وزجهم في ميدان العمل وتحملهم مسؤوليات مناسبة، والإشراف عليهم وتوجيههم وقيادة قدراتهم لنجاح عملية ممارستهم للعمل، وتنمية مواهبهم وصقل صفات القيادة لديهم، عن طريق تكليفهم بمسؤوليات متدرجة وإشراكهم في دراسات وتدريبات قيادية لإبراز النواحي القيادية لديهم وتأهيلهم لقيادة العمل المختلفة.

المطلب الرابع: مراحل النمو المهني للقيادة

كل العمليات الإدارية تصاحبها بعض العقبات التي تستلزم بعض المعارف التي تعين القائد على التوجيه السليم، فلا بد أن يدرك المشرف أن القادة الذين يشرف عليهم يمرون بمراحل نمو مهني يكونون في أولها في اشد الحاجة لمساعدتهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم.⁽¹⁾

1. مرحلة التخوف: وهي مرحلة يمر بها القائد وتلازمه فترة من الوقت في بداية تكوين العلاقة بينه وبين المشرف، إلى أن يدرك حقيقة هذه العلاقة وهدفها ويطمئن إلى أن الموقف الذي ينشأ بينه وبين المشرف وبين المشرف لا يهدف إلى محاسبته أو الإقلال من شأنه، إنما هدفه تبادل الخبرة والمعرفة والتعاون معا للقيام بمسؤوليات عملهم.

ومن المظاهر المميزة للقائد في هذه المرحلة السكون الدائم أو الحديث المستمر (الإجابات المختلفة) والتخلف عن اجتماعات الإشراف مع خلق الأعذار، ودور المشرف في هذه المرحلة ينصب على بث الطمأنينة في نفس القائد ومساعدته على الشعور بقيمة عمله وحثه على رفع مستواه.

2. مرحلة الاسترضاء: يحاول القائد في هذه المرحلة أن يرضي المشرف، خاصة إذا وجد أن تصرفاته لاقت الاستحسان لدى المشرف فيندفع إلى المغالاة في تصرفاته، ومن المظاهر الأخرى التي قد تبدو في هذه المرحلة، اندفاع بعض القادة نحو تقديم خدمات شخصية للمشرف، الأمر الذي يمكن أن نعتبره محاولة لكسب المشرف شخصيا بدلا من أن يكون محور العلاقة هو العمل نفسه.

وفي هذه المرحلة لا بد أن يستمر المشرف في بث الأمن والطمأنينة في نفس القائد، عن طريق مساعدته في القيام بعمله بنجاح واكتساب بعض المهارات والمعارف التي تجعله أكثر اطمئنانا وثقة في نفسه، وكذلك يجب أن ينتبه المشرف إلى اتجاه بعض القادة نحو خدمته شخصيا فيحول هذا الاتجاه إلى العمل نفسه.

3. مرحلة الفهم مع صعوبة التطبيق: وهي المرحلة التي يصل فيها القائد بعد أن يكون قد تخلص من مخاوفه ومن اهتمامه باسترضاء المشرف، وفي هذه المرحلة يكون القائد قد وصل إلى إدراك سليم لحقيقة المواقف المتعددة التي يمر بها العمل، ولكنه لا يزال في حاجة إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة، فهو

(1) طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 63 - 64 .

يدرك ما يجب أن يكون ولكنه يعجز أحيانا عن القيام به كما يجب، فالقائد يكون على استعداد لتقبل النقد والتوجيه، وكذلك يكون متحمسا في طلب المساعدة عندما يشعر بحاجته لها، وهنا يجب على المشرف أن يساعد القائد ليواجه مشاكله بنفسه، ويعتمد على نفسه أيضا في حلها، وطبيعي فان هذا لا يعني تخلي المشرف عن القائد بل يعني أن يحاول المشرف تزويد القائد بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أن يواجه المواقف المتعددة معتمدا على نفسه.

4. مرحلة التفوق النسبي في الفهم والتنفيذ: وفي هذه المرحلة يكون القائد قد أصبح واقعا في تفكيره بالنسبة لعمله مدركا للعوامل والظروف التي تحيط به وتؤثر فيه، كما تصبح النتائج التي يحققها في عمله هذا جزءا من خبراته، وهو في ذلك يتخلص تدريجيا من الخوف ويصرف اهتمامه إلى دراسة اثر هذا العمل على تحقيق الأهداف التي يعمل من اجلها، وفي هذه المرحلة يتميز القائد بالقدرة على تغيير أساليبه واكتساب مهارة بعد أخرى دون أن يصاحب هذا التغيير والنمو أي اضطراب نفسي أو ذهني، واهم ما يجب ملاحظته في هذه المرحلة انه قد يحدث فيها توقف فجائي عن النمو نتيجة لما ينتاب بعض القادة من أنهم قد وصلوا إلى أقصى ما يمكن من نمو في المهنة، وانه لم يعد هناك مجال للاستزادة، خصوصا إذا حققت بعض أعمالهم نتائج موفقة ونالوا من وراء ذلك تقديرا كبيرا، وتعرف هذه الظاهرة بما يمكن أن نسميه (الغرور المهني).

لذلك فان دور المشرف في هذه المرحلة يجب أن يتجه نحو فتح آفاق جديدة للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات الأكثر تقدما، حتى يشعر القائد بان أمامه الكثير مما لا يزال في حاجة إلى تعلمه، وان فرص النمو المهني لا تنتهي أبدا فدائما توجد مواقف جديدة تتطلب من الفرد أن يتعلم شيئا لمواجهةها.

5. مرحلة القدرة على توجيه الغير: هذه المرحلة في يجتاز القائد المرحلة التي يكون قادرا فيها على التعلم واكتساب المهارة في توصيل المعرفة والخبرة إلى الغير، ولهذا يكون قد بدأ ينتقل إلى مستوى الإشراف على غيره من القادة، وهذه المرحلة هي التي يجب أن يصل إليها القادة حتى يمكنهم الإشراف على قادة الجماعات وتوجيههم.

المبحث الثاني: القائد الإداري

هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وجود القائد في أي منظمة منها أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي، والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه، والتأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز بجانب توجيه أداء العاملين نحو الانجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.

والقائد الحقيقي هو الذي يستشعر الظروف المحيطة به بحثاً عن الاتجاهات ويركز على الهدف الأكبر للمؤسسة، فالقادة الجيدون يبنون تصوراً ما، ثم تتضح لهم معالمه، ثم يمتلكهم ذلك التصور ويندفعون إلى تحقيقه بعزم لا يلين، وتكمن مهارات القائد في أسلوبه في اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار أفضل البدائل التي تحقق الاستثمار الأمثل للموارد والفرص، ونتيح أفضل الوسائل للقضاء على المشكلات أو التخفيف من حدتها وآثارها السلبية على أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

وإن كانت القيادة تمارس على المستوى الذاتي، وعلى المستوى الأسري، وعلى مستوى العمل، والأقاليم، والدول، بل وعلى مستوى العالم، فإن القيادة لها مجموعة من المقومات والصفات والسمات التي لا بد من توافرها لدى الشخص ليكون قائداً ناجحاً فعلاً لأن فاقده الشيء لا يعطيه، والأسئلة التي تثار هنا: من هو القائد؟ وهل هناك صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً؟ وما هي المهارات التي يحتاجها القادة لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافها؟.

المطلب الأول: القائد الإداري صفاته ومهاراته.

تتمثل مهمة القائد الإداري العليا في إحداث التأثير على الأفراد في التنظيم بصورة طوعية وتلقائية من أجل تعديل وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغية تحقيق الأهداف، إذ نرى أن المدير الذي لا يكون قائداً جيداً لا بد أن يفشل لأنه يركز على النتيجة فقط، وعلى متطلبات الربح والإنتاجية فقط في ظل غياب الاهتمام بالعامل الإنساني، فالقائد الجيد يستطيع أن يؤثر في الغير، وأن يكون مثلاً يجتذب به، وأن يخلق جواً معيناً لفريق العمل من خلال مواقفه وأفعاله، ولكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية اللازمة، وهذه المهارات بمجملها ضرورية لأي مدير في أي مستوى إداري، إذ يؤكد كل من بيتر دراكر ووران بينيس أن اقتصاد المعرفة يتطلب توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين التنفيذيين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة تسهم في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، ويسمح مفهوم القيادة كتأثير منظم بوضع تعريف مبسط مضبوط للقائد بوصفه ذلك الشخص الذي يمارس القيادة في سياق معين، وهو الشخص الذي يحدد متى يستحب القيام بالتغيير، ومتى يفضل الإبقاء على الأوضاع كما هي، كما أن بإمكان القائد التأثير بطرق مختلفة، وفي مراحل متنوعة من حياة المؤسسة.⁽²⁾

(1) توني موجليا، الإشراف الفعال، دار المعرفة للتسمية البشرية، الرياض، الطبعة الأولى، السعودية، 2002، ص: 103.

(2) Bennis W. et Nanus B., Leaders, New York, Harper et Row, 1985.

وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم القائد الإداري، صفاته، أدواره، مصادر قوة القائد الإداري، ثم مهاراته.

أولاً - مفهوم القائد الإداري:

القائد هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود، وهو شخص يعطى اهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القائد هو الشخص الذي يدعو الآخرين للعمل بخبرتهم.⁽¹⁾

كما يشير أحد المهتمين بأسرار قادة التميز بقوله بأن " القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، ومحفز ممتاز، ويستطيع بناء فريق عمل ناجح، وهو ماهر في الاتصال، وقادر على حل المشكلات، ويحب المخاطرة، ويصنع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يضعها بنفسه، ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة." ⁽²⁾

يتميز القائد بنظريته الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى المدى البعيد، من خلال تأثيره في المرؤوسين، وكسب ودهم، وكل ذلك للتغلب على الصعوبات والعراقيل، التي تعترض مسار المؤسسة، إذ يجب أن يكون القائد مدركا لنقاط قوته، ومحاولا تحسين صورته لدى مرؤوسيه، أضف إلى ذلك أنه من الضروري أن يكون واثقا من قدرته على القيادة، كما يتوجب عليه أن لا يفكر في الفشل، وأن يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾، وبصفة عامة فإن القائد الناجح يراجع أدائه وتصرفاته وسلوكه باستمرار ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت إلى نوع من السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه ويفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فإن هذا يساعده حتما على أن يفهم الأفراد والجماعة التي يتعامل معها وبالتالي المحيط الاجتماعي العريض في نطاق البيئة التي يوجد فيها، وهو يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه والتنمية هنا تعني الارتفاع بمستوى الكفاءة، ويقول فرنسيس هيسلبين " إن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أي كيف يطور الجودة الشخصية، والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة".

⁽¹⁾ Bob Nelson, Peter Economy. **Le management pour les nuls**, Edition first, Paris France, 2004, p 68.

⁽²⁾ محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي 2005، ص: 03.

⁽³⁾ Mohamed Fernini, **De l'économie d'entreprise à la macro-économie**, édition Madani, Blida, Algérie, 1998, P20.

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد، والإداري في عمله، وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.⁽¹⁾

كما أن القائد الناجح هو الذي يراجع أذائه وتصرفاته وسلوكه باستمرار ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت إلى نوع من السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه ويفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فإن هذا يساعده حتماً على أن يفهم الأفراد والجماعة التي يتعامل معها وبالتالي المحيط الاجتماعي العريض في نطاق البيئة التي يوجد فيها، وهو يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه والتنمية هنا تعني الارتفاع بمستوى الكفاءة، ويقول فرنسيس هيسلين "إن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أي كيف تطور الجودة الشخصية، والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة".

ويعرف القائد أيضاً بأنه ذلك الشخص ذو الرؤيا البعيدة، والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم، ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة، ويركز القائد بدوره على العمليات التي تجري بواسطتها إعادة تحديد أهداف التنظيم، ويحاول أن يحفز الأعضاء ليصلوا على درجة عالية وكفاءة في تحقيق الأهداف.⁽²⁾

وكتعريف عام وشامل نقول " القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره، وأن من يقوم بدور القيادة ويتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين، وتربط العاملين بعضهم ببعض، وأخيراً إن القائد الفعال مشغول دائماً للوصول إلى نقطة التوازن، وهو فن الأسلوب التوفيق بين رغبات المجموعات الصغيرة والقادة غير الرسميين، وبين تأثير القوى والمجموعات الخارجية، وبأسلوب التوفيق هذا يستطيع أن يجعل التأثير الشخصي يكتسب دعم العناصر الرئيسية داخل التنظيم.

(1) مصطفى أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر، الكويت، 1986، ص: 44.

(2) محمود يوسف عبد الرحمن، إدارة المؤسسات المالية الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص:

ثانياً- صفات القائد الإداري:

تتم عملية القيادة بوجود جماعة ويتوقف نجاحها على أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف، والكثير من المجتمعات قبلت بقادتها لتفوقهم وتمتعهم بخصائص لم تتوفر بالآخرين، ولذلك سمحوا لهم بالتقدم للقيادة، وأن الباحثين لم يجتمعوا على صفات معينة، إذ أن السؤال حول هل للقائد صفات معينة يجب أن يتحلى بها؟ يعتبر مسألة جدلية اختلف فيها علماء الإدارة منذ القدم، فهناك من قال أن هناك صفات محددة يجب أن تتوفر للقائد، وهناك من قال بأن أفراد خواص معينة للقائد أمر غير صحيح، وأن القادة يختلفون في سماتهم وصفاتهم.

وكان على رأس من قال بأنه من العيب ذكر صفات معينة للقادة (بيتر داركر) أستاذ الإدارة الشهير، والذي أوضح بعد أبحاث كثيرة ودراسات أن المسألة ليست مسألة صفات يجب توافرها في القائد، بل أن الأمر يتوقف على الظرف والموقف، وعلى قدرة القائد في اتخاذ التصرف السليم حيال أمر ما.⁽¹⁾

وحتى الآن وقد صنفت الصفات بعد استقراء دراسات وبحوث بعض الباحثين إلى الصفات التالية:

أ. **الصفات الشخصية:** إن كل القادة بحاجة إلى صفات شخصية قوية تدعم تأثيرهم وتقوي مركزهم

الوظيفي، إذ أن الخصائص الشخصية لها دور مهم في فن القيادة وتتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- **العدالة:** تعتبر صفة العدل أقوى وأشد الصفات تأثيراً، لأن فيها أسباب الطمأنينة والراحة النفسية.
- **حسن المظهر:** إن حسن المظهر من الأمور التي يجب أن يراعيها القائد فلا يشذ عن المألوف في إطالة شعره أو شاربه، أو ملابسه مثلاً.
- **نظافة اليد:** فحصول شخص ما على الرشوة أو عمولة أو مكافأة لن يبقى مكتوماً فنتسرب الأخبار بين الناس ويشيع أمره ويتكلم الناس عليه، وهذا يفقده احترامه بين الناس.
- **القدرة على التخطيط:** فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهةها يحقق الأهداف المنشودة.
- **اللياقة البدنية:** فصحة الجسم والخلو من العاهات والأمراض المزمنة وحسن المنظر إحدى الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه وأعصابه بسهولة.⁽³⁾

(1) إبراهيم الفقي، **سحر القيادة (كيف تصبح قائداً فعالاً)**، الطبعة الأولى، دار التوفيق، للطباعة والنشر، سوريا، 2008، ص: 14.

(2) عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

ص ص: 69-70.

(3) بن حمود سكيبة، **مدخل للتفسير والعمليات الإدارية**، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 125.

- **تحمل المسؤولية:** القائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل المسؤولية، وحل المشاكل التي تعترضه في بيئة العمل، وتحمل المسؤولية هي نصف مهمة القائد ففيها عقد الأمر واختصار النقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل.
- **التعاطف:** مفهوم القيادة الحديث لا يقتصر على بلورة الأهداف والرؤى للآخرين، وإنما العمل على خدمة ومساعدة الآخرين في أوقات المشكلات الفردية، فتظهر أهمية وقدرات التعاطف عند قيام القادة بالنصح والتوجيه، وكذلك في ظهور المشاكل والأزمات التي تهز كيان المنظمة.
- **الشجاعة:** تعني التصرف السليم المبني على الحقائق العلمية ورجاحة العقل والمنطق بعيدا عن الانفعال والتهور والمغامرة غير المحسوبة، فالشجاعة أن يعرف القائد أين ومتى وكيف تتخذ المواقف الشجاعة دون أن يعرض نفسه للهلاك أو الفشل إذا أمكن ذلك.
- **الاتصاف بالكرم والشهامة:** فمن أكبر مناهج القيادة أن يتسامح ويصفح القائد عن الذين يخالفون القواعد المتبعة أو يرتكبون أخطاء بحسن نية.
- **الصبر وضبط النفس:** إن أهمية الصبر بالنسبة للقائد يكمن في أنه يحتاج الى انتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين.
- **اتخاذ القرار:** إن من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وقبل اتخاذ القرار يجب بحث ايجابيات وسلبيات القرار، حيث أن من فوائد القرار الايجابي المناسب عدم التردد الذي يمنح القائد هيبة بين مرؤوسيه والاحترام.
- ب. **الصفات الأخلاقية:** وهي الالتزام بالخلق الحسن قولاً وعملاً، فالأخلاق هي التي تضبط سلوك القائد وتتمي روح المرح والاطمئنان والرضا النفسي في نفوس المرؤوسين، وهناك صفات أخلاقية يجب مراعاتها وهي:
 - **المرونة:** بواسطتها يستطيع القائد حماية ذاته من مجابهة الآخرين، وتفيد في إمكانية الأخذ والعطاء بين القائد ومرؤوسيه.
 - **الدقة في المواعيد:** إن المحافظة على المواعيد والتقيد بها بدقة من خصائص القائد، وان إخلاف المواعيد هو استخفاف واستهانة بمن أعطى معه موعداً، وتبديد لوقت الآخرين وتجريعهم مرارة الانتظار.
 - **حسن الاستماع:** هذه الصفة من دلائل اللياقة ومكارم الأخلاق، ومن سمات القائد أن يحسن الاستماع إلى محدثه، حيث من خلال الإصغاء الجيد يستطيع القادة توجيه الأشخاص إلى ما يريدونه عند معرفة ظروف مجموعة العمل، حيث يقدم الإصغاء تحذيراً مسبقاً عن المشاكل الموجودة في جميع المستويات، ويساعد ذلك القائد في تحديد الأهداف والمهام على أساس عملي وواقعي.⁽¹⁾

(1) كويك نوتس، فن القيادة، الطبعة الأولى، ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص: 19.

- **التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:** سواء في السلوك الأخلاقي أو وسائل العيش المادي، فالقائد الذي يخضع للمؤثرات المادية ولشهوته ويتخذ قراراته على أساسها تسقط هيئته وتقل الثقة في قراراته وإتباع إرشاداته وتعليماته.
- **ماض ناصع:** يجب أن يكون القائد له ماض نظيف، ويجب أن يكون تاريخه وأصله معروفين لدى المرؤوسين، وهذا يجعل من هم في إمرته في مأمن من خبايا الشرور الدفينة.
- **الحزم:** لا بد من توفر الحزم والثبات لدى القائد الذي يتوجب عليه أن يتدخل في الوقت المناسب لردع الخطأ أو الانحراف عن طريق الموقف السوي، ودون مراعاة أو التأثير بهذا أو ذاك، إذ يحق للقائد أن يكون متشددا حازما، ولكن عليه أن يتجنب الغضب، لأن استقرار الأمور لا يتأتى إلا عن طريق الصفاء والهدوء.⁽¹⁾
- **التواضع:** صفة مهمة في القيادة يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية يتجنب التحدث عن نفسه والتبجح فالتواضع يخفف من المساوىء، ويقلل من العوج ويجبر القائد الاعتراف بأخطائه وإصلاحها وفي الوقت هذا سمو له، ويكون على مستوى المسؤولية.
- **الصدق:** صفة يراعى أن يشتهر بها القائد مع أنها قد تكون محرجة ألا أن القائد يتجنب مواقع الإحراج حتى لا يضطر إلى الكذب، وصفة الصدق تزيد القائد جمالا وهيبة ووقارا.
- **الحلم:** هي صفة نفسية يستطيع الإنسان حبس النفس والتحكم فيها عن الغضب، ولا يستجيب للاستفزات بسهولة، كما أن حامل هذه الصفة لا بد أن يكون جمع بكل الصفات المثالية مقدرة على العدل وإعادة الحق مهما كان صاحبه.
- **الشورى:** أثبتت التجارب العملية لكل عمالقة القيادة أن مبدأ الشورى مستثمر وبناء، فالمشورة مهمة وقاعدة أساسية للقائد يحسم بها كل القرارات ويزيد من انفتاح عقلية القائد، وتعزز من تصميمه على تحقيق مهماته.
- **الرحمة والإحسان:** هما صفتان ما عمل بهما القائد إلا وطالت قيادته بالاستمرار والبقاء لأنهما أفضل وسيلة إلى إسكات الضغينة والشعور بالطمأنينة فالتابعين لدى التابعين.
- **الترفع عن الحقد:** فالقائد لا يجب أن يحمل حقا أو ضغينة ولا شهوة الانتقام، بل يصفح عن من أساء إليه، فهدوء الأعصاب وكظم الغيظ وضبط الانفعال والسيطرة على أفعاله ضرورية.
- **حسن استخدام الفكاهة:** يراعى على القادة أن تكون لديهم الرغبة في إلقاء النكت أو قص الحكايات المحرجة أو أخطائهم بين الحين والآخر، وعليهم أن يشعروا الآخرين أنهم يخطئون ويعترفوا بالخطأ، والدعابة تخفف التوتر وخاصة وقت الأزمات، ويراعى القائد المرح الذي لا لزوم له إذ ينبغي تجنبه لأنه يقلل من كرامة القادة والمنظمات.

(1) ج - كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم عيسى، الطبعة الأولى، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 1999،

ج. السمات المعرفية: هي مجموعة القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد لتساعده في إدراك وفهم قيادة الجماعة من أجل إدارتها بشكل فعال، وكذلك إمدادها بالمعلومات القدرة على التعبير السليم والواضح، وتوضيح الأفكار، فالجماعة تدين للقائد عندما تدرك أنه يمتلك من السمات المعرفية من يساهم في النهوض بها للوصول بها إلى الهدف المنشود، وهذه السمات هي:

- **التفاعل:** نشاط متبادل بين اثنين أو أكثر، ويتضمن نوع من الاحتكاك اذا كان مباشرا مثل المخاطبة أو غير مباشر مثل الأعمال المكتوبة أو أنواع الاتصال البعيد فهو أحد واجبات القائد يبرهن على مدى قابلية القائد في الأداء للتأثير في نفوس المرؤوسين.
- **الفصاحة والبيان:** إن التعبير الجيد عن الأفكار والآراء بلغة سليمة صحيحة مطلب وسمة في القائد الناجح، فالفصاحة والبيان في إيصال الأفكار والآراء إلى الآخرين دون استعمال كلمات تعود الناس عليها بشكل متكرر.
- **القدرة على الإقناع:** تعتمد على أسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها مقبولة لدى الشخص السامع فلا تخلق جو من الجدل والغضب والتشنج، وإنما تكون الحجة الصحيحة والدليل عليها واضح وأسلوب عرضها مع مراعاة ضبط النفس وعفة اللسان، ولأن المشاعر مثل التعصب الديني لها دور في عملية الإقناع، لذلك يجب أن لا يصبح القائد عاطفيا مما يؤدي إلى فقدان التحكم في نفسه، لن ببساطة بحاجة إلى التحكم في نفسه للوصول للنهاية التي يريدها، فلو أصبح الآخرين انفعالين بصورة كبيرة، فعلى القائد أن يكون هادئا خلال المناقشة والإقناع، وهذا من فنون الدبلوماسية، ويحاول أن يقنع الآخرين أن قراره أو اختياره لمصلحتهم. (1)
- **معرفة الأفراد:** تعد القيادة فنا صعبا لارتباطه بالإنسان، فالقائد يجب عليه معرفة رجاله وتقديرهم حق قدرهم فهي تعادل تفوقه المهني، وهذا لا يتم إلا بالاحتكاك المباشر والانسجام الكامل بين القائد والتابعين، فعلى القائد أن يضع كل فرد في مكانه المناسب، وأن يحرص على معرفة حاجة التابعين ويشعرهم أنهم معروفين ومفهومين ومحترمين وأن لا يعاملهم كأنهم آلات أو أرقام حتى لا تنقص دوافعهم ويؤدي إلى الإهمال أو التمرد والحدق.
- **الذكاء:** فالقائد الذكي لا يترك ورائه بؤرا لفتنة ولل كلام من بث الشقاق في الجماعة الواحدة، فبذكائه يتعامل على الجمع وحرص الصفوف واستيعاب مختلف الآراء وتحويل الأعداء إلى أصدقاء مناصرين، فبقلمه الكبير لا يضيق ذرعا في رأي مخالف أو فتنة أو قول جارح يصوب نحوه، ويتجلى ذكاء القائد في قدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم، وقدرته على التعليم وإعطاء أحكام جيدة.

(1) يورك برس، تحقيق الاحجاز المتميز " سلسلة الإدارة المثلى"، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001،

- **استغلال الوقت:** على القائد أن يلتزم باستغلال وقته جيدا وتنظيمه بشكل دقيق حتى يحقق آمال وطموحات جماعته، فاستغلال الوقت ميزة من مميزات النجاح، وعلم القائد أن عدد ساعات اليوم محدودة، وبأنه عليه استغلال وقته بفاعلية، وينصح باعتماد تعاليم " كوفي " (Covey) التالية للقائد: ركز اهتمامك على ما هو مهم، وليس على ما هو طارئ كي لا ترى نفسك في حالة انشغال وضغط دائمة، وأن كل ما تفعله هو إدارة الأزمات الطارئة، ما يجعلك غير فعال في عملك. (1)
- **الإيمان بالمهمة:** إن إيمان القائد بالهدف وحده لا يكفي بل يجب أن ينقله إلى المرؤوسين، وإن يفهم كل واحد منهم مسؤولياته في المهمة، ويصفهم بالمثل العليا التي تدفع إلى العمل.
- **رضا العاملين:** إن الرضا يخلق القناعة والقناعة تخلق الولاء وتوظف الطاقات الكامنة بشكل مطلق ومراعاة مشاعر المرؤوسين يخلق رضا عالي، ويحفزهم على تحقيق أعلى إنتاج لتحقيق الأهداف.
- **بعد النظر:** وهو قدرة عقلية لوضع الخطط وحساب التوقعات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من أجل التحكم فيها والاستفادة منها، والتفكير في النتائج المرجوة والأهداف على المدى البعيد والقريب، وتوقع ما سيحدث من مشاكل في الظروف المختلفة، ويكون عمل القائد هو مساعدة المرؤوسين على تقدير ما يراه بوضوح ويمكنهم رؤيته بصورة معتمدة. (2)
- **الحسم:** إن الحسم سمة مهمة تميز عادة القادة الأكثر نجاحا، فالشخص الحاسم واثق من نفسه مستعد لاتخاذ القرار، ولا يضيع الوقت في طول مدة الدراسة، وفي التردد والتخوف من اتخاذ القرار. (3)
- **استمرار الحماس:** إن القادة الذين يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا تبقى على الدوام فهم يقومون بإضاءة المكان وينقلون عدوة الحماس إلى مرؤوسيهم بأي شيء يمتلكه القائد ينتقل بالعدوى إلى الآخرين، وأن تقويم حماسنا يتم من خلال انجاز الأهداف.
- **التراجع:** يبذل القائد جل جهده كي لا يتردد لأنه يسعى إلى التقدم إلى الأمام، ولكن الحياة ليست كلها نجاح وتقدم، فالإخفاقات التي تحدث في عالمنا وخاصة في مجالات العمل فيحمل القائد والمرؤوسين هذه الأخطاء وعليهم التعاون معان وتقبل التراجع من أجل تقييم أقوى وأفضل بعد مراجعة الأخطاء ثم الاندفاع نحو الأمام، وهي صفة المتميزين، ويتم التراجع بعد تحليل القدرات ومعرفة مدى إمكانيات الحصول على الهدف، وهذا التحليل يحتاج إلى جهد القائد.

(1) وليام هوات، **كيف تصبح قائدا جيدا**، ترجمة هالة سنو، دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2009، ص: 157 - 158.

(2) شارلز مارجيريوسون، **قيادة الفريق "دليل النجاح لنظم إدارة الفريق"**، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض،

السعودية، 2005، ص: 267.

(3) مدحت أبو نصر، **قيادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"**، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 167.

• **الأسلوب:** وللأسلوب عدة مناحي، فالأسلوب في التعامل، الأسلوب في التواجد، الأسلوب في الكلام، ويجب على القائد أن يراعي الأمور بكل دقة ويتعامل مع كل أمر منها بالأسلوب الذي يناسبها كالفرد والجماعة، والمكان الذي يراد تنفيذ المهمة به، والظروف المحيطة وطبيعة تنفيذ المهمة والإمكانيات المتوفرة والتضحيات المتوفرة والنتائج المرجوة وبعد الوصول إلى الأهداف، وردود الأفعال ومدى تأثيرها.

د. **فهم صفات المرؤوسين:** بحيث يجب على القائد أن يدرك أهم صفات المرؤوس ليستطيع تفهم سلوكياته ودوافعه وأهدافه، وهو لا يتسنى له ذلك إلا عن طريق فهم ثقافته وأخلاقه وعاداته وتقاليد، فضلا عن فهم طبيعة النفس البشرية بصفة عامة وما يتصل بها من خصائص أو طبائع، وهذا هو الجانب الأكثر أهمية.

ويتصف الإنسان بمجموعة من الصفات غير الحميدة التي جبلت عليها طبيعته، وتحتاج منه مقاومة ومغالبة، وممن يتولى قيادته إلى إدراك لها وتعامل على أساسها، ويمكن إيجاز أهم هذه الصفات فيما يلي:

• **النفعية:** تعتبر النفعية من أهم الطبائع التي تحكم سلوك الإنسان في حياته، فهو لا يعمل في العادة إلا لجلب نفع أو دفع ضرر، والقائد الفطن يراعي مصالح مرؤوسيه ويستشعر حاجاتهم، ويسعى إلى تحقيقها ما استطاع إلى ذلك سبيلا سواء كانت هذه الحاجات مادية أم معنوية، وأهم حاجات الموظف المادية حاجته إلى المرتب الكافي الذي يوفر له ولأسرته المعيشة الكريمة، ويلاحظ عدم كفاية المرتب لمواجهة ارتفاع أسعار السلع والخدمات ينتقص من الإخلاص في العمل والشعور بالولاء ويقبل من الاستجابة لتوجيهات الرؤساء، ومن فعالية ما يتمتعون به من سلطة على مرؤوسيهيم تتمثل أساسا في الثواب والعقاب، وأهم حاجات الموظف المعنوية حاجته إلى الشعور بذاته كأنسان يعامل معاملة كريمة عادية.

• **الضعف:** يقول الخالق جل شأنه، وهو العليم بمن خلق " وخلق الإنسان ضعيفا"، فطاقة الإنسان محدودة، وإمكانياته نسبية من الناحية النفسية والجسمانية، والقائد الإداري الحكيم لا يكلف مرؤوسه بأداء أعمال تفوق طاقته كما وكيفا، فلا يأمره بأعمال كثيرة يستحيل عليه أدائها كلها، أو لا يتمكن منها إلا بشق النفس، ولا يمكنه بالقيام بأعمال تفوق مقدرته لتجاوزها نطاق تخصصه، أو مقدرته الذهنية ومهاراته الشخصية.

• **العجلة:** يميل الإنسان إلى استعجال أمور المستقبل حتى وان كانت شرا، " ويدع الإنسان بالشر دعاءه بالخير وكلن الإنسان عجولا"، ومجريات الأمور في الحياة الدنيا تستلزم قدرا من التأني والتحمل والصبر، والصبر يتطلب جهد ومشقة.

• **الجدل:** خلق الله العالم بكل ما به من أشياء، " وكان الإنسان أكثر شيء جدلا"، وما أكثر جدل الناس بعلم وبغير علم حتى في الله سبحانه وتعالى، ويميل الإنسان الطبيعي إلى الجدل يستلزم

لنجاح المناقشات والمناظرات وتبادل وجهات النظر في ممارسات القيادة الديمقراطية قدرا كبيرا من حس التنظيم واللباقة والحزم في منع الجدل بالباطل والفسفسطة وطول المراء.

- **الشح:** يحب الإنسان بطبيعته أن يأخذ أكثر ما يمكن أخذه، وأن يعطي أقل ما يمكن إعطاؤه سواء تمثل العطاء في بذل المال أو الجهد، والشح يحتاج إلى جهد ومقاومة للخلاص منه، وهو ما لا يتيسر إلا للمفلحين من عباد الله، وهذا الشح يقتضي عددا من الحوافز الايجابية والسلبية التي تستثير الطمع في الثواب والخوف من العقاب لدفع الإنسان إلى الجد في العمل وبذل ما في الوسع من الطاقة.
- **الظلم:** يميل الإنسان إلى الظلم " انه كان ظلوما جهولا"، وذلك تغلبا لمصالحه وأهوائه وشهوته، ويقع الظلم على الآخرين وعلى الظالم نفسه ، والظلم من شيم الناس جميعا، وعلى الرئيس قبل غيره أن يكون قدوة في عدله وأن يقاوم نزعة الظلم في نفسه، وأن يحسن معالجتها ومراقبتها لدى رؤوسيه الخاضعين لولايته، خاصة من يتمتع منهم بقدر من السلطة إزاء من يعملون معه من العاملين، أو يتعاملون معه من سائر الناس .
- **الفساد:** الفساد من طبع البشر، ولكي يحمي الله الأرض من فساد الناس سلطهم على بعض أو دفع بعضهم ببعض، ومعرفة القائد بنزعة الفساد الدفينة في نفوس رؤوسيه يجب أن تجعله يقظا لا يفتر عن مراقبتهم وتمحيص أعمالهم وإصلاح شأنهم⁽¹⁾.
- **الكفران:** أغلب الناس ينكر الجميل ولا يعترف لصاحب الفضل بفضله، لذلك فان الحكماء من الناس يقدمون الخير للآخرين دون انتظار شكر أو رد للجميل، والقائد الحكيم هو ذلك الذي يحسن إلى الخاضعين لولايته ويعمل ما بوسعه لإسعادهم، ولا يبتئس بجحودهم أو ينفعل لنكرانهم.
- **التقصير:** في أداء الواجب من طبيعة الناس، ولولا رحمة الله بالناس رغم تقصيرهم ما نجا من عقابه أحد، والقائد الحكيم يحاول مقاومة تقصير رؤوسيه والتغلب عليه، ولكنه مع ذلك يجب أن يتجاوز عن بعض الأمور، ولا يطلب الكمال من أحد.
- **اليأس:** يكثر الإنسان من طلب الخير، ولكنه لا يتحمل أن يمسه الشر فيميل إلى اليأس والقنوط، وفي ذلك يقول الله جل شأنه " لا يسأم الإنسان من دعاء الخير، وان مسه الشر فيئوس قنوط"، وينبغي على القائد أن يلاحظ هذه الصفة في تعاملاته مع رؤوسيه، وعند تقديره لظروفهم وأحوالهم.

(1) ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، مصر، 2007، ص ص:

ثالثاً - مهارات القائد الإداري:

إن موقف الحقائق الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحالية ليس مهماً، فالتحدي المائل أما القادة اليوم يكمن في تحديد أهدافهم الخاصة أو رؤيتهم، واكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات الإدارية والقيادية، ثم معرفة الوقت الصحيح الذي يجب فيه توظيف تلك المهارات للتأثير في الآخرين وحثهم على تحقيق تلك الأهداف.⁽¹⁾

تقتضي القيادة الفعالة إتقان عدد كبير من المهارات، تبدأ بتنفيذ العمليات الموكلة إلى الفرد أو المجموعة، وإدارتها وصولاً إلى مساعدة الآخرين لتحقيق تميزهم⁽²⁾.

ويحتاج كل مدير وقائد إلى مهارات أساسية تساعده على إنجاز أعماله ومهامه القيادية والإدارية، وسيتم تناولها في ست فقرات مستقلة كما يلي:

1. المهارات النفسية:

أ. **الشخصية:** يجب دراسة الشخصية كتتظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر وتفاعلها المستمر مع بعضها، ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية، والشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتية والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ب. **الثقة بالنفس:** لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني دعم المبادئ الإدارية والعمل الإداري، كما تعني الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين، بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

ج. **الثقة بالآخرين:** تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود ردائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقناً، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هولاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان لمشاعرهم الايجابية.

د. **الرعاية النفسية للموظفين:** يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع احد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد، فإن المناداة به يخلق

(1) للويد بيرد، قيادة الأفراد (حلول من الخبراء لتحديات يومية)، مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ترجمة نور الدائم بابر عبد الله، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص: 24.

(2) رانيا حبيقة، استراتيجيات إدارية، مجلة الإدارية، المجلد 28، العدد 11، دار الصياد، بيروت، لبنان، 2002، ص: 64.

ارتياحا نفسيا لصاحبهن ويشعر بأنه ليس رقما مجهولا بين مجموعات الموظفين، وانه إنسان له اسم، وان الإداري على بينة من هذا الاسم. ه. ذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، وان إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنية الشخصية، ومجمل أفكاره وجميع أهدافه.

2. المهارات الأخلاقية:

أ. **الالتزام بالسلوك النقي:** إذ كانت الأمراض الاجتماعية وليدو المجتمع الفاسد، فان تحرير الإنسان ليستكمل صيرورته إداريا هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وان السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة هي أوجب الواجبات للقائد الإداري، وأية شائبة في سلوكه تعني عدم صلاحيته للوظيفة الإدارية.

ب. **التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:** إن الإداري الشريف النظيف قولا وعملا هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية دقيقة، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي أو الأخلاقي (إلا إذا كانوا على شاكلته)، فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام

ج. **التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:** الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي يدرك أبعاد القضية التي يدافع عنها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، لان المسألة الإدارية في جوهرها مسألة إنسانية، لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

د. **ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:** تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، ذلك لان الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد، وان لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين ماليا واجتماعيا وجنسيا يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية، وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ه. **الحفاظ على أسرار الموظفين:** من المروءة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

3. المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية

وإدارية واجتماعية ودينية قانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة، إذن الإداري كي يصبح مبدعا عليه ان يقرأ الكتب المتخصصة التي تمدده بثقافة تقيده في عمله المهني، ومن ذلك علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق. ويتعين على الإداري المبدع التعود على التنقيف الذاتي المنهجين وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم، واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة، وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت اقصر وبتكلفة اقل.⁽¹⁾

4. المهارات السياسية:

وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، وعادات وتقاليد شعبها، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، وتوفر الولاء لخدمة العامة⁽²⁾، وتوفر الحاسة السياسية بحيث تتجلى المهارات السياسية في الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملا، والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين، أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراتهم.

5. المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخيرين وعقولهم النيرة، وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير، ولكن القائد الإداري المبدع يحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

6. المهارات الإدارية:

أ. إدارة الاجتماعات: يدير القائد الإداري اجتماعا أو لقاء أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم، وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع، لذلك يجب على القائد الإداري ضبط موعد الجلسة، وتنفيذ نظام الاجتماع وآدابه، وعليه أن يلم - عمليا - بمهام قائد الاجتماع، وميزات القائد الجيد⁽³⁾، ومن الضرورة أيضا أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

(1) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 43.

(2) محمد زرفون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011، ص: 135.

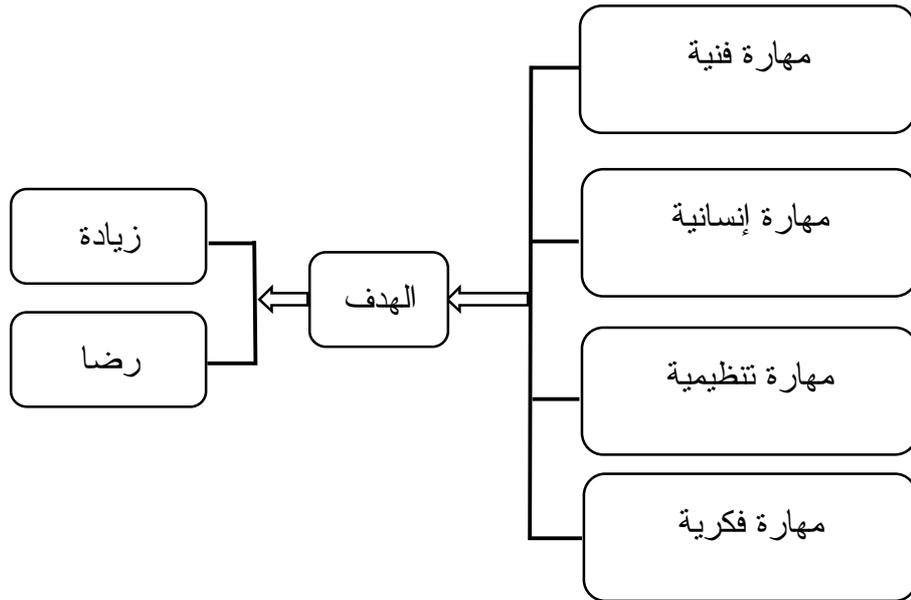
(3) حسني شيخ عثمان، تكنولوجيا الاجتماعات (بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها)، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 46.

- لابد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة، كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.
 - ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو أن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، وتكون النتائج نافعة.
 - من الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية، وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.
 - ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيثك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.
 - يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو المتوسطة، أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.
 - من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.
- ب. **إدارة الوقت:** إن الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخرن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ به، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا تظهر أهمية الوقت، وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:
- **المكالمات الهاتفية:** إذ أن الإداري ينشغل بأمر متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم مواعيد وقته بواسطة السكرتير أو أمين مكتبه، ويجب تجنب الاتصالات الهاتفية دون مبرر، وخاصة الاتصالات بسبب أمور شخصية.⁽¹⁾
 - **الزيارات المفاجئة:** أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

(1) عمر وصفي عقيلي وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص: 79.

- **عدم تفويض الصلاحيات:** في الأغلب الأعم يركز الإداري الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذ ينشغل بأمر روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية، معالجة مثل هذه الحالة تتمثل في تفويض القائد الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة، ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

الشكل رقم (03): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

المطلب الثاني: مصادر القوة والنفوذ القيادي

أولاً- أساليب تأثير القائد على المرؤوسين:

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة، وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه يجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه، ولقد تعددت البحوث العلمية والكتابات العملية في تناول أساليب التأثير القيادي، حيث أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب كلما استطاع أن يضيف إلى مهاراته القيادية رصيماً أكبر في التأثير على المرؤوسين، وسنشرح فيما يلي هذه الأساليب.⁽¹⁾

1. استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد منح أو سحب الحوافز الإيجابية أو السلبية، الإيجابية كالأجور التشجيعية والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير، والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام الحوافز السلبية بما تحتويه من لوم وإنذار، وخصم من الأجر، ونقل، وغير ذلك من الحوافز حيث أن تمتع القائد بصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على مرؤوسيه.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 297-298.

2. تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمروؤسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الإمكان، ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمروؤسيه بهذه الأهداف، وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمروؤسين.

3. جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس

وتهم جماعته ومروؤسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليل وانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المروؤسين، فليست كل المعلومات هامة ونافعة، كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مروؤسيه بهذه المصادر أو أن يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

4. تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق تنفيذه، وتدريب المروؤسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدرة يحتذى بها المروؤسون.

5. تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مروؤسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم أو إعادة تصميم جماعات العمل، وتصميم أو تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب وستائر ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

6. تقديم النصح والخبرة والمشورة: يوجه المروؤسون من فترة لأخرى مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على الخبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال، وقيام القائد بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً وتأثيراً على مروؤسيه، وشيوع هذا الأمر بين المروؤسين يشيع ثقة واحترام وقبول المروؤسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة.

7. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مروؤسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المروؤسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم، إلا أن صور المشاركة تختلف، واختيار صورة المشاركة، وتحديد من المروؤسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كفاءة المروؤسين.

8. رفع حماس ودافعية المروؤسين: يواجه القائد مروؤسين ذوي وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، أو أن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المروؤسين، ويساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يبسر تحديد توقعاتهم، وأن يشرح لهم آمالهم.

ثانياً - مصادر قوة القائد الإداري:

غالباً ما يثار تساؤل عن ما هي مصادر القوة التي يستخدمها القائد الإداري في تأثيره على مرؤوسيه؟ وهناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه يمكن توضيحها كما يلي: (1)

- **السلطة الرسمية:** وتأتي من المركز الرسمي في الهرم الإداري، والسلطة الممنوحة لذلك المركز، فعندما يقبل الفرد وظيفة في المنظمة يقبل الآخرين توجيهاته بخصوص تلك الوظيفة، لأن هؤلاء يمتلكون مراكز السلطة.
- **المكافأة:** القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين، ومن أمثلتها الزيادة في الراتب أو توصية بالترقية، أو فرصة تدريبية، أو مركز أعلى في المنظمة، أو اعتراف وتقدير، أو منح إجازة.
- **العقاب:** وتعني القدرة على معاقبة الآخرين في حالة عدم قيامهم بسلوك مطلوب منهم القيام به ومرغوب فيه، وتشمل هذه القوة أشكالاً متعددة مثل: الانتقاد واللوم، والتوقيف عن العمل، والإنذار الذي يوضع في ملف الموظف، والتقييم السلبي للأداء، والتنزيل في الرتبة، وإيقاف الزيادات في الراتب، والفصل أو إنهاء الخدمة.
- **قوة الخبرة:** تعتمد على امتلاك الخبرة التي يقدرها الآخرون، وتشمل المعرفة والمهارات الفنية، والخبرة الضرورية لنجاح المرؤوسين.
- **امتلاك المعلومات:** تعتمد على امتلاك القائد للمعلومات، والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، والخطط المستقبلية.
- **المرجعية:** وتأتي من قوة الإعجاب من الآخرين، والشعور بالقرب من القائد، وإتباع توجيهاته والإخلاص له.

ثالثاً - الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي:

تلعب الحيل السياسية دوراً كبيراً في بناء النفوذ القيادي، والتي تساهم في تكوين الانطباع الأول والصورة الشخصية للقائد والتي يمكن تعزيزها من خلال بعض هذه الحيل، والتي يمكن اعتبارها مصدراً للنفوذ والقوة التي يمارسها القائد على من حوله.

1. استخدام المعلومات كمصدر للقوة: ويتم ذلك من خلال:

- حجب المعلومات أو توفيرها.
- تسريب معلومات بطريقة جزئية.
- تجنب الأفراد الذين يسألون عن المعلومات.

(1) Kathryn Bartol and David Martin, **Management**, 2nd ed, New York, Mc Graw, Hill Inc, 1994, pp: 469- 470.

- إبهار الآخرين بقدرتك على جمع المعلومات.

2. خلق انطباعات معينة مثل:

- الابتسام في وجه الآخرين.
- مدح الآخرين.
- الاهتمام بما يهتم به الآخرون.
- النظر في عيون الآخرين.
- الاهتمام بالمظهر.
- تذكير الآخرين بالإنجازات الشخصية.

3. بناء علاقات ودعم الآخرين من خلال:

- الترويج للمواقف.
- تقديم خدمات للآخرين.
- الاتفاق مع رأي الآخرين.

4. الهجوم على الآخرين:

- ادعاء أن الآخرين قاموا بأخطاء.
- الهجوم على الصفات السيئة للآخرين.
- التذكير بماضي الآخرين السيئ.

5. استخدام السلطة كلعبة للسيطرة على الآخرين:

- استخدام السلطة لتلميع الذات.
- استخدام السلطة لإخفاء الحقيقة.
- استخدام السلطة لمواجهة أي اعتراض على السلطة.
- استخدام السلطة لمواجهة سلطة الآخرين.

المطلب الثالث: الأدوار الأساسية للقائد الإداري

من الخطأ أن نتصور أن القائد الإداري وحده المسؤول عن كفاءة وفعالية المنظمة، وأنه بإمكانه أن يحقق المعجزات دون توفر المقومات الأخرى لنجاح المنظمة وتقدمها، وإنما يفترض أن القائد الإداري يتوفر على السمات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تهيئة بيئة العمل المحفزة الميسرة لأعضاء المنظمة لبذل قصارى جهدهم، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الإنجازات والنتائج المستهدفة⁽¹⁾، وتتحدد الأدوار الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، إذ تختلف هذه الأدوار باختلاف

(1) عبد الرزاق الرحالة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2010، ص ص: 12 - 13.

نوع الجماعة وطبيعتهم، فوظيفة القائد مثلا في جماعة استبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية، ومن الأدوار الأساسية التي يقوم بها القائد ما يلي: (1)

1. **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها، وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة.
2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية، ولكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الاختصاصات فنجد القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين والأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.
3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة، ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق مايلي:
أ. **ديمقراطية القاعدة:** قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية واتفاق الرأي.
ب. **الديمقراطية المركزية:** حيث تفوض الجماعة القائد اتخاذ القرارات.
ت. **من السلطات العليا للجماعة:** مثل الأوامر التي تجري من الرتب العسكرية.
4. **القائد كمخطط:** يتولى القائد في إطار السياسة العامة والأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف وإستراتيجية وأخرى تكتيكية وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني، ويمكن أن يتحمل معه بعض أفراد الجماعة مسؤولية إعداد الخطة.
5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. **القائد كممثل خارجي للجماعة:** يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين، حيث من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد.
7. **القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية:** يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
8. **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك، من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة كأسس موضوعية لاستصدار مثل هذه التوجيهات باعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة لنجاح العمل.

(1) طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 60.

9. القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

المطلب الرابع: اختيار القادة الإداريين وأسس إعدادهم

إن نجاح المنظمات ومستقبلها السوي يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قياداتها، مما يجعل اختيارهم يحتل أولوية قصوى بين أولويات التكوين المنظمي، ومتى تحقق النجاح في اختيار القيادة فإنها بذلك أرست قواعد مهمة جدا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس فإن الاختيار بحد ذاته يمر بسلسلة عقلانية من الخطوات المدروسة والمعدة لانتقاء أسباب الريادة المنظمة، وتصميم هذه الخطوات على محتوى المهام القيادية وتفصيلاتها.

أولا- أهمية وأساليب اختيار القادة:

إن مسألة الاختيار بالنسبة للعاملين في مؤسسة ما هي من الأمور الهامة لها والتي توليها عناية فائقة، إلا أن هذا الأمر لا يقارن بالنسبة لاختيار القادة، لأن للقائد دور هام وحيوي في وضع الأهداف وتوزيع العمل على العاملين وفي اتخاذ القرارات في مختلف الظروف، وفي مسائل هامة كالتنظيم والتنسيق والرقابة... الخ، وما لكل ذلك من أثر غير عادي على نتائج عمل المؤسسة، سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمية، وسواء كانت تعمل تحت لواء القطاع الخاص أو التعاوني أو المشترك أو كانت تهدف إلى الربح أم لا.

وتفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العليا. لذلك فعملية اختيار القادة الإداريين غاية من الدقة وتتطلب عناية فائقة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

1. الحرية المطلقة في الاختيار (التعيين أو التوظيف):

وهي أن يكون للقادة السياسيين حرية مطلقة باختيار القادة وملء الشواغر دون التقيد بضوابط وشروط محددة، وأهم ما يؤخذ عليه اعتماده على العلاقات الشخصية في اختيار القادة، ولذ من الممكن أن يتم الاختيار من خارج المنظمة كتعيين أو توظيف جديد أو ترقية أحد المؤهلين في المنظمة نفسها، وفي بعض الحالات يتم اختيار القادة الإداريين من بين أبناء الذوات والطبقة المرموقة في المجتمع، وهي تتم غالبا في الأعراف الأهلية والدعامات العشائرية والقبلية.⁽¹⁾

(1) خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 57-

2. الانتخاب:

تعتمد هذه الطريقة على أساس اختيار القادة عن طريق الانتخاب، وتستعمل هذه الطريقة في الدول والمجتمعات التي أخذت بالأسلوب الديمقراطي للحكم، وقد يكون شغل وظائف الإداريين عبارة عن طبقة مختارة أو قائمة موحدة يتم فيها اختيار القيادات الإدارية، حيث تقدم رئاسيات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشح القواعد والمعايير التالية: (1)

- توفر الصفات المطلوبة في القائد الإداري؛
 - الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج؛
 - أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات؛
 - أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً؛
 - أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب؛
 - أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح؛
 - توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

3. التعليم والإعداد:

أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- التقارير عن المرشح في نهاية، الدورة التدريبية؛
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعد رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش في أدائه؛
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة؛
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ثانياً- مؤثرات اختيار القادة الإداريين:

- يتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها: (2)
1. حجم المؤسسة ونوعها: فحجم المؤسسة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

(1) عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص ص: 54، 55.

(2) بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 189.

2. **موقع المؤسسة:** فوجود المؤسسة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
3. **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.
4. **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتها على صنع القيادة بتأييد الالتفات من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي يتوقعها.
5. **المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار من حوله:** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات، كما يعاونها على الحركة، أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر والبطش، فلا يساعد على ظهور القيادة وممارستها لمهامها، ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
6. **الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
7. **حجم الوقت متاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها ففي المؤسسات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات بينما قد يحتاج ذلك لتلك المؤسسة في الأجل الطويل.

ثالثا- طرق تدريب القادة الإداريين:

هناك العديد من الطرق لتدريب القادة الإداريين أهمها:⁽¹⁾

1. **الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة:** تعلم الكثيرون معظم ما تعلموه من ملاحظة رؤسائهم ومن خبراتهم الشخصية ولا يزال ذلك هو الحال في عدد غير قليل من المهن والأعمال وعلى مختلف المستويات، ومما لا شك فيه أن التعلم بالملاحظة والتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب، كما أن الصورة الحديثة منها تمثل إلى حد ما نظام التلمذة الصناعية.
2. **الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات:** وتتمثل هذه الطرق في المحاضرات والمناقشات ودراسة حالات مع القيادة مثل التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة أو إدارة منظمات، وذلك لإكساب المتعلم المهارات اللازمة لأعمال معينة، وهناك يصنف طرق تدريب القادة من منظور آخر يتمثل في:
 - أ. **التلمذة:** وهي أن يقوم القائد الجديد بملاحظة القائد القديم أثناء عمله كما يقوم ببعض العمليات القيادية بنفسه ثم يقوم بعد ذلك بمناقشة القائد القديم فيما تم فيه الموقف القيادي، وما يجب مراعاته في المواقف المقبلة، وهكذا تتم عملية تفهم القيادة عن طريق الملاحظة والممارسة.
 - ب. **الدراسات النظرية:** وهي إعداد القادة عن طريق المحاضرات والزيارات والبحوث والقراءة.
 - ج. **الإشراف:** ويكون ذلك تحت إشراف القائد القديم الذي يوجه نظره إلى نواحي القوة والضعف في عمله، ويرشده إلى بعض المراجع ومصادر المعرفة التي تساعد على التقدم.

(1) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 102-103.

المبحث الثالث: مشاكل وأمراض القيادة الإدارية

هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المديرين في إدارتهم، ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي وسنعرض في هذا المبحث أهم هذه المشاكل سيما الإدارية منها، بهدف معرفة أسبابها ومظاهرها، وهذا من أجل الوصول إلى الوسائل الملائمة للحد من هذه المشاكل والمعوقات وعلاجها، كذلك سنعرض في هذا المبحث أهم الأمراض التي تصاب بها القيادة من خلال الممارسات القيادية في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، وهذه الأمراض ترتبط بالمجالات السلوكية أو الأنشطة الأساسية التي يمارس القائد في أرجائها مهامه القيادية، أي أن كل مجال يقابله مجموعة من الأمراض التي تعكس بدورها ضعف كفاءة القيادة فيه.⁽¹⁾

المطلب الأول: المشاكل الإدارية للقيادة

يتعرض القادة الإداريين في معرض ممارساتهم لمهامهم ونشاطاتهم القيادية إلى مجموعة من المشاكل قد تحد من فاعليتهم ولعل أبرز هذه المشاكل ما يلي:

أولاً - البيروقراطية:

البيروقراطية اصطلاح توصف به المنظمة الإدارية التي تكون الرقابة عليها في يد مجموعة من الموظفين الرسميين من حرية الذين تحد سلطتهم من حرية الأفراد العاملين في هذه المنظمة، ومنهم القيادات الإدارية التي تصنع القرارات، وقد تقف البيروقراطية عائقاً أمام انجاز الكثير من الأعمال التي تستوجب السرعة في اتخاذ القرارات، أما لإساءة فهمها من قبل القادة الإداريين، أو لتطبيقها تطبيقاً سيئاً، وإما لبعض المساوئ التي تقتضي تجنبها أو إزالتها، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما تصبح غاية في حد ذاتها من قبل القادة الإداريين، وتتعاكس المساوئ البيروقراطية على القادة الإداريين بآثار تتمثل في:⁽²⁾

أ. **المشاكل السلوكية:** تتمثل في إجماع القادة عن تفويض سلطاتهم للمرؤوسين، إما بسبب عدم ثقتهم بهؤلاء المرؤوسين أو لشعورهم أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ومكانتهم، كذلك تهرب بعض القادة من تحمل السلطة خوفاً من المساءلة وكثرة النقد، الأمر الذي يجعلهم يلجئون لممارسة أساليب مختلفة في تسيير أمور المنظمة مثل اللجوء إلى مراجع إدارية أخرى حتى يفصلوا في المعاملات التي تعرض عليهم، أو التمسك بالسوابق الإدارية، أو توقيع المعاملات دون تدقيقها، والتأكد منها الأمر الذي ينتج عنه في المحصلة أثراً سلبية على المصلحة العامة، وعلى حسن سير الإدارة وحسن الإنتاجية، إلا أنه يمكن التخلص من ذلك كله من خلال نشر مفاهيم القيادة الإدارية الحديثة التي تعمل على تفويض السلطة وإشاعة الثقة بين المرؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية،

(1) سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 165.

(2) فوزي حبيش، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مطبعة لطيف، بيروت، لبنان، 1978، ص: 104-105.

وممارسة الصلاحيات المخولة لهم، أضف إلى ذلك تقوية إحساسهم بالاستقرار والأمان وتقديم الحوافز المشجعة سواء المادية أو المعنوية.

ب. المشاكل التنظيمية والقانونية: وهي تتمثل بعدم ملائمة التنظيمات الإدارية والقوانين المتوفرة لتطوير الإدارة، وبالتالي في تحقيق أهدافها الجديدة، ويمكن معالجة ذلك من خلال وضع تخطيط جيد للإدارة، وتنظيماتها، وقوانينها مع مراعاة إتباع الأساليب التنظيمية الجديدة مثل تبسيط الإجراءات وتقسيم العمل، والاستعانة بالمستشارين، وتعديل القوانين القديمة بأخرى جديدة تتماشى مع التطور الحديث.

ثانيا - المركزية:

المركزية الإدارية تعني تركيز السلطات كلها في يد القادة الإداريين مع عدم رغبتهم الشديدة في تفويض بعض من سلطاتهم إلى غيرهم، بل بالعكس يطلبون أن تعرض كل صغيرة وكبيرة عليهم، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين، والروح البيروقراطية التي ترتبط دائما المركزية الجامدة. وتعتبر المركزية الإدارية من المشاكل التي يعاني منها القادة بصورة عامة، بحيث تقلل من إنتاجيتهم وفعاليتهم، ويمكن حل هذه المشاكل من خلال تقوية صلاحيات القادة على كافة مستوياتهم ليتمكنوا من البت في بعض القضايا دون الرجوع إلى الرؤساء الأعلى.

ثالثا - الرقابة:

تمارس أجهزة الرقابة المختلفة عادة بعض الضغوطات على القادة الإداريين ومن هذه الأجهزة ديوان المحاسبة، مجلس النواب، الصحافة، الأحزاب، النقابات، وغيرها من أجهزة النقيش المركزية، وفي الغالب تضغط مثل هذه الأجهزة على القادة بتنفيذ أمور تتعارض مع المصلحة العامة، وتسبب مشاكل ومتاعب للقادة الإداريين، ويمكن معالجة هذه المشاكل بالإقلال من أجهزة الرقابة الوظيفية أو تحديد وحصر اختصاصها وتطوير أهدافها، ووسائل عملها بحيث تتحرر من الروتين وتعمل على كعامل مساعد للقادة في أعمالهم بدلا من ترقب أخطائهم ومحاسبتهم عليها.

رابعا - عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

من أهم الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وان توفرت تكون غير دقيقة وحديثة، وهذا يعود إلى قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد مثل هذه البيانات والمعلومات وتنظيمها ومراجعتها أو نتيجة لتردد العديد من الدوائر والمؤسسات في تقديم مثل هذه البيانات والمعلومات لمن يريد لها لادعائهم بسريتها أو عدم توفرها، أو رغبة في النظاهر بالأهمية أو الخوف من النتائج غير السارة نتيجة إعطائها، وأخيرا بسبب الضغوط النفسية والاجتماعية.

خامسا - التخطيط غير السليم:

يقود التخطيط غير السليم إلى عدم وضوح الأهداف لخطط التنمية وتصبح الرؤيا غير واضحة بالنسبة للقيادات الإدارية في عملية التنبؤ للمستقبل عند اتخاذ القرارات، أضف إلى ذلك عدم وجود تنسيق واضح وكامل بين أجهزة التخطيط أجهزة التنفيذ الأمر الذي يحد من قدرات القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات الضرورية لتنفيذ الخطط المرسومة.

سادسا - المشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية:⁽¹⁾

- أ. **عدم توفر الكوادر الفنية الكفؤة:** وذلك إما لعدم توفر المغريات التي تجذبها أو لهجرتها خارج البلاد سيما النادرة منها.
- ب. **عدم سلامة أساليب اختيار القيادات:** يتحكم في اختيار القيادات في الدول النامية بعض أنماط السلوك الاجتماعي مثل: المحسوبية، والعائلة، والقرابة، وأحيانا كثيرة اللجوء إلى اعتماد التخصص الفني في اختيار القادة، وهذه المهارة الفنية لا تكفي وحدها لإنجاح القادة.
- ج. **عدم توفر الاستقرار والاطمئنان الوظيفي للقادة:** وهذا يعود إما لعدم كفاءة القائد، أو خوف القائد من اتخاذ القرارات أو حدوثه في العمل.
- د. **عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الحكيمة لاتخاذ القرارات:** ومرد ذلك لعدم اطلاعهم على الأساليب العلمية الحديثة، والتكنولوجيا المتطورة في مجال اتخاذ القرارات.
- هـ. **اعتماد القيادات في الدول النامية على الخبرة الخارجية في كثير من الأحيان.**

المطلب الثاني: أمراض القيادة الإدارية

تشكل القيادة للمنظمة ما يشبه الجهاز العصبي للإنسان، ومن ثم فإن ما تصاب به من علة ينجم عنه آثار سلبية عديدة تتفاوت في شدتها تبعا لحجم الإصابة التي ألمت بها، إن تلك الأمراض تحد من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بكفاءة وبالتالي تحد من فعاليتها خاصة إذا لم يتم الكشف عن تلك الأمراض في الوقت المناسب، وإذا لم نعطيها الانتباه والاهتمام الكافيين، فإنها تستمر في التضخم إلى الحد الذي يصعب معه السيطرة عليها

أولا- الأمراض التي تتعلق بالنواحي الفنية في العمل:

وتلك الأمراض التي تختص بالجماعة، ومستوى انجازها، والمنظمة الإدارية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهي تتمثل في الآتي:⁽²⁾

- أ. **عدم قدرة القائد على حل المشكلات الفنية التي تعترض سير العمل سواء تلك المتعلقة بالآلات أو المنتج، والتي تؤثر في النهاية على الكفاءة التنظيمية بشكل جوهري.**

(1) ماهر محمد صالح حسين، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 104-105.

(2) سالم المعاينة، **مفاهيم القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

- ب. ضعف القائد بالتنبؤ بالمشكلة قبل حدوثها، مما يتيح المجال لاستفحالها وزيادة تأثيراتها السلبية.
- ج. عدم استعداد القائد على تهيئة مناخ ملائم لتنشئة الأجيال من قادة المستقبل بحيث تخلفه، بل ويعمل على تكريس مفهوم القائد الأوحد، أضف إلى ذلك هناك بعض القادة لا يتقبلون الأفكار التي يطرحها تابعيهم، اعتقاداً منهم بأن ذلك يحد من نفوذهم وسيطرتهم مما يضطر أصحاب هذه الأفكار إلى الهجرة خارج البلاد.
- د. تركيز السلطة وعدم المبادرة بتفويضها من قبل القائد، ولعل ذلك يعود لعدة أسباب منها: الثقة المفرطة للقائد بنفسه نقص ثقته باتباعه، رغبته للعمل لوحده، الخوف من تحمل مسؤولية أخطاء الأتباع، ورغبته بالاحتفاظ بالنفوذ والمكانة.
- هـ. إساءة تطبيق القائد للقوانين واللوائح، وانتهاج الحرفية في تطبيقها دون النظر للاعتبارات الإنسانية وظروف الموقف الأمر الذي يولد مشاعر الإحباط لدى التابعين، ناهيك عن طول الإجراءات وتعمدها وبطنها دون الضرورة لذلك، وفي كل ذلك يؤدي إلى قصور القوانين عن تحقيق غاياتها.

ثانياً - الأمراض التي تتعلق بالنواحي الإدارية:

1. الأمراض التي تتعلق بعملية اتخاذ القرار، والممارسات القيادية التي تتم في إطارها:
 - **التردد في اتخاذ القرار:** هناك بعض من القادة يترددون في اتخاذ القرار في الوقت المناسب لعدم وجود سابقة إدارية مماثلة للحالة التي تواجههم بحيث يمكنهم القياس عليها، الأمر الذي يفقد القرار كفاءته، ويزيد الأمر خطورة إذ أصبح التردد سمة غالبية القادة.
 - **التسرع في اتخاذ القرار:** هناك بعض القادة يتسرعون في اتخاذ القرار دون يلم بكافة الجوانب المتعلقة، والتي تؤهله لاتخاذ مثل هذا القرار، وهذا قد يعود إما بسبب ضغط الوقت أو إعجاب القائد برأيه، أو لتصلبه لرأيه.
 - **عجز القائد عن اتخاذ القرار وقت الأزمات:** بسبب المفاجأة، وضغط الوقت الأمر الذي يتسبب بتحقيق خسائر لدى الأفراد، أو الجماعات والمنظمة.
2. **الأمراض التي تتعلق بإدارة الوقت:** المقصود بإدارة الوقت هو قدرة القائد الإداري على توزيع العمل على المهام التي يمارسها حسب أهميتها، وتشكل تلك القدرة واحد من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى القائد لأن الوقت يعتبر سلعة نادرة وقيمة، ولعل أهم الأمراض التي تتعلق بإدارة الوقت ما يلي:
 - **عدم وجود موازنة للوقت:** هناك بعض القادة لا يستطيعون وضع موازنة للوقت بحيث يخصص الوقت الكافي لكل من المهام النوعية والعمامة، ولعل ما يحصل على أرض الواقع أن القائد يستهلك معظم الوقت على المهام النوعية، وهذا على حساب المهام الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خلل في البيئة الإدارية، وبالتالي يضطر إلى الاستهلاك من وقته الخاص المخصص للراحة.

• تسرب الوقت من القائد دون معرفته بذلك: ولعل أسباب مثل هذا التسرب هو حدوث عجز في موازنة الوقت كما ذكر سابقا، بالإضافة إلى مضيعات الوقت المختلفة، كالمقابلات التلفزيونية، والواجبات الاجتماعية وغيرها.

ثالثا - الأمراض التي تتعلق بالجوانب الإنسانية في التنظيم:

1. الأمراض التي تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية:

أ. عدم قدرة القائد على تحديد مستوى ودرجة العلاقة التي تربطه بالمرؤوسين: هناك بعض القادة الإداريين لا يستطيعون الاحتفاظ بقدر مناسب من المسافة النفسية بينهم وبين المرؤوسين ويصل الأمر إلى الحد الذي تتلاشى فيه مثل هذه المسافة، وهناك بعض القادة يعملون على تعميق الفجوة النفسية إلى حد الاحتجاب.⁽¹⁾

وفي الحالتين هناك مردودات سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل موازنة في هذه المسافة النفسية بحيث يبقى على تواصل مستمر مع مرؤوسيه.

ب. عدم قدرة القائد على الاحتفاظ بدوره: والمقصود بالدور هنا قدرة القائد على الاحتفاظ بالصلاحيات الممنوحة له، والقدرة على التصرف بحرية في بناء السياسات التنظيمية، أضف إلى ذلك قدرته على مقاومة الضغط سواء من الرؤساء أو المرؤوسين.

وفقدان الدور يتخذ شكلان القسري والذي بموجبه يفتت المرؤوسين على صلاحيات القائد ويسلبونه العديد منها، أو الفقدان الإداري الذي يتم برضا القائد.

ج. المزاجية في الثواب والعقاب: والمقصود هنا هو عدم وجود سياسة واضحة يقوم من خلالها القائد بإعطاء المكافآت، وإنزال العقوبات على المرؤوسين، وإنما يترك ذلك بناء على الظروف الذاتية، والحالة المزاجية للقائد.

د. عدم القدرة على مواجهة الصراع: والمقصود هنا الصراع التنظيمي، والذي يمكن أن ينظر إليه من وجهتي نظر محددتين وهما: النظرة الكلاسيكية والتي تعتبره نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، والنظرة الوظيفية والتي تعتبره ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة منها.

2. الأمراض التي تتعلق بعلاقة القائد برؤسائه:

وهي تلك الأمراض التي يتسبب بها بعض الآفات الخاصة بعلاقة القائد مع رؤسائه الحاليين أو السابقين، وما ينجم عنها من أضرار وتأخذ هذه العلاقة ثلاث صور، إما انقياد القائد لرؤسائه بحيث يتلقى تعليماتهم وينفذها حرفيا دون مناقشة بغض النظر عن مشروعيتها، واتفاقها مع سياسة المنظمة الإدارية،

⁽¹⁾ سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

أو تحدي القائد شعورا منه بأنه أكثر تفوقا من رؤسائه أو لضيق أفاقه بحيث لا يرى إلا مصلحة الجماعة، ويتجاهل مصلحة المنظمة ككل، والصورة الثالثة تجاهل القائد لجهود السابقين من زملائه وعدم الاستفادة من هذه الجهود.

3. الأمراض التي تتعلق بالعلاقة التي تربط كل من القائد والمنظمة والمرؤوسين:

يشكل القائد حلقة الوصل بين المنظمة والمرؤوسين كون المعلومات من خلال الطرفين، إلا أن القائد يتعرض لبعض الآفات التي تتفاوت أثارها من حيث الشدة على كافة العناصر الموجودة داخل المنظمة ولعل من أهمها: عدم وجود قدرة اقناعية لدى القائد للمرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى حصول فتور في تلك العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وبالتالي يؤثر على دافعية العمل مما ينعكس سلبا على الأداء والإنتاجية، أضف إلى ذلك تشبث القائد برأيه، وعدم إتاحة المجال لسماع أو تقبل رأي المرؤوسين مما يجعل هؤلاء المرؤوسين يميلون إلى السلبية نظرا لتجاهل آرائهم، وهنا يصعب التنسيق بين ميول المرؤوسين وميول قائدهم. (1)

رابعا - الأمراض التي تتعلق بالفساد الإداري الأخلاقي:

تعتبر من الأمراض الرئيسية للقيادة لان ضررها لا يقتصر على جانب بعينه، وإنما يغطي كافة الأنشطة الإدارية، ومن أكثر هذه الأمراض شيوعا الآتي:

- أ. **المحسوبية:** بعض القادة ينحازون إلى فئة داخل التنظيم أي بمعنى تكوين الشللية، وذلك على حساب فئات أخرى الأمر الذي يثير سخط هؤلاء الفئات، ويشجع على جو يسوده نوع من الصراع بين أفراد جماعات العمل، وبالتالي فان ذلك يؤدي إلى الحد من الإنتاجية.
- ب. **إساءة استخدام القانون وتفسيره:** ولعل الهدف من ذلك هو الحصول على منافع شخصية له وللشلة القريبة منه الأمر الذي يعمل على تأجيج الصراعات داخل جماعات العمل.
- ج. **الانتهازية:** والمقصود بها هو استغلال القائد لنفوذه، وتسخير طاقاته، وجهود المرؤوسين، ومقدرات وإمكانيات المنظمة لخدمة مصالحه الشخصية، ومصالح الشلة المقربة منه.
- د. **إقامة العلاقات المشبوهة:** بعض القادة يسعون لإقامة علاقات غير مشروعة مع واحدة من مرؤوساته أو أكثر، الأمر الذي يعمل على تشويه صورته أمام مرؤوسيه وابتزازهم له، وبالتالي إفساد العلاقات التنظيمية برمتها.
- هـ. **التخلص من الكوادر المتميزة والمبدعة:** وقد يلجا بعض القادة إلى مثل هذا التصرف من أجل البقاء في منصبه أطول فترة ممكنة، وخوفه من المنافسة، بالإضافة لشعوره بأنه أقل قدرة من هذه الكوادر، والحالة هذه فان هذه التصرفات لها أثار سلبية على المنظمة، بحيث تعمل على فقدانها للكفاءات المتميزة، بالإضافة لتوليد الإحباط لدى المرؤوسين مما يحول دون تقدمهم.

(1) مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 110.

و. استنثار القائد بالنجاح: هناك نوع من القادة يحاولون باستمرار بان ينسبوا أي نجاح أو تميز لأنفسهم مستخدمين في ذلك شتى الطرق، سواء أكانت ترغيبية أم ترهيبية.

المطلب الثالث: فعالية القيادة الإدارية

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس النجاح الإداري، حيث تعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات، وفي ظل ظروف بيئية محيطة، وأصلها في القرآن الكريم "فعال لما يريد"⁽¹⁾، ويوصي الكثير من الإداريين بعدم التضحية بالفعالية على حساب الكفاءة حيث يؤكد نواف كنعان على ذلك بقوله: "إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي مرتبط بمدى فعاليته"، فماذا نقصد بفعالية القيادة الإدارية؟ وما هي المعايير التي تعتمد لتقييم فعالية أسلوب القيادة الإدارية؟

أولاً- مفهوم فعالية العملية القيادية:

تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها".

يعرفها بيلوس Bellows بأنها "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة- على المدى القريب والبعيد -والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة".⁽²⁾

ويعتبر أحمد صقر عاشور مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي معيارين أساسين لتقييم فعالية القيادة الإدارية في قوله: "فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف، فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية"⁽³⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن فعالية القيادة الإدارية تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها.

ثانياً- معايير تقييم فعالية العملية القيادية

يعتمد علماء النفس على العديد من المعايير الموضوعية والذاتية لتقييم فعالية القيادة الإدارية يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد، مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيباً تنازلياً يبدأ من أكثرهم فعالية إلى أدناهم، وهذه المعايير تتمثل فيما يلي:

(1) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

(2) إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، مصر، ص: 235.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983،

1. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية العملية القيادية:

- **الإنتاجية:** تعد الإنتاجية محصلة العديد من العوامل، منها ما يتصل بالفرد كالقدر، التوتر والتعب، ومنها ما يتصل بالقيادة، التنظيم والمهام، المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، ولكل مجموعة من هذه المتغيرات دورا في تحديد مستوى الإنتاجية، إلا أن التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية: وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة، وبينها وبين الجماعات المتعاونة في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يرسى دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.
- الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية: حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل: التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال إذا ارتفع التوتر على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية
- من عدة سبل منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على إنتاجيتهم.

- **التطوير والابتكار:** الإبداع كما يروق لمن يعالجون علاقته بالإدارة أن يعرفوه هو: "طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقة الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل، وحل المشكلات"⁽¹⁾، وباختصار الخروج بجديد مدهش من ركام القديم والتقليدي والمعتاد ويتجسد الإبداع الإداري لدى القائد والمرؤوسين في قيام أي منهم بابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية لهم، ولقد أصدر خبير الإدارة العالمي الأمريكي توم بيتر كتابا أسماه "زمن مجنون يحتاج إلى تنظيم إداري مجنون"، وتدور فكرة الكتاب الأساسية حول التفويض، أي تفويض الموظفين والعاملين في المؤسسة القيام بمهام العمل، وتخولهم حقوقا تحول كلا منهم إلى قائد، ومن ثم تتحول المؤسسة كلها إلى قياديين.

مفهوم تحويل كل العاملين إلى قادة في عرف خبير الإدارة الأمريكي، ليس المعنى منه - بالطبع - وضع كل الرؤوس فوق كل الرؤوس، ولكن ضرورة تحويل كل العاملين - في منطلق الإدارة الحديثة - إلى مبدعين.. وهنا لب الموضوع.. الإبداع.

- **التغيب:** حيث يؤثر أسلوب القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي:

يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد.

(1) محمد الرميحي، **إدارة... فن... لا يعترف به العرب المعاصرون**، مجلة العربي، الكويت، العدد 440، جولية 1995، ص ص: 22-23.

قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التوافق مع القائد، مما يولد لديه قدرا مرتفعا من السخط يدفع به لاتخاذ قرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيدا عن القائد.

تؤثر القيادة بشكل مباشر في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهم ومخيّب للأمال تتفاقم في ظل هذه الظاهرة، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة.

- **حوادث العمل:** حوادث العمل هي حوادث غير مخططة ينجم عنها إلحاق الضرر بالأشخاص على المستوى البدني أو النفسي، والأشياء سواء معدات أو خامات تعزى في العادة إلى التفاعل بين فئتين من المتغيرات إحداهما تتصل بالفرد، والأخرى بالظروف الطبيعية لبيئة العمل، ويعد ارتفاع حوادث العمل داخل جماعة العمل مؤشر غير مباشر لانخفاض فعالية القائد.

- **الأمراض النفس جسمية:** عبارة عن أمراض جسدية لها سبب فسيولوجي يبرر حدوث المرض، تحدث غالبا لأسباب نفسية، وبشكل عام الأمراض الجسدية النفسية، ويعتبر ازواج أو تعدد الشخصية من الأمراض التي تتدرج تحت هذه المجموعة من الأمراض⁽¹⁾، وتتسم هذه النوعية من الأمراض بظهور أعراض بدنية تكون ناتجة عن أسباب نفسية كالقرحة المعدية، ضغط الدم، أمراض القلب، داء السكري، السرطان والتهابات المفاصل، ويعد ارتفاع معدل إصابة المرؤوسين بهذه النوعية من الأمراض مؤشرا لظواهر سلبية يجب فحصها لأنها تتصل ببيئة العمل بما فيها أسلوب القيادة الإدارية.

- **الجزاءات:** يلجأ القائد في تعامله مع مرؤوسيه إلى استخدام سياسات الجزاء بشقيها، الثواب والعقاب، ولجوء القائد إلى الشق الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفعاليته، وذلك لسببين، أولهما وجود مناخ غير صحي تنتشر فيه العوامل التي تستدعي استخدام العقاب، وثانيهما أن القائد يعتمد على عقاب مرؤوسيه حين يفشلون في أداء مهمة معينة أو يرتكبون خطأ ما، بدلا من البحث على المعوقات والأسباب الحقيقية التي تقف دون أداء المهام، لمواجهتها والقضاء عليها.

- **الاستقالات وطلبات النقل والتظلمات:** قد يعاني المرؤوس من مشاكل عديدة في بيئة العمل سواء كانت راجعة لسلوك القائد بشكل مباشر، أو إلى عناصر أخرى في بيئة العمل قد يعجز القائد عن مواجهتها، مما يدفع بالمرؤوس لإصدار استجابات عديدة من أبرزها: الاستقالة، طلبات النقل والتظلمات والشكاوي.

- **المعايير الذاتية لتقييم فعالية العملية القيادية:** تتضمن هذه الفئة أربع معايير لتقييم فعالية القيادة هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة، والدافعية للعمل، وسنوردها كما يلي:

• **الرضا عن العمل:** الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الشخصي، الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة، والتي تشمل: القيادة، الزملاء، ظروف العمل، السياسات الإدارية، الأجور، الرعاية الصحية والاجتماعية، فرص الترقية،

(1) صابر محمود، كارييما الطرق التي تجعل من حولك يستمعون إليك، دار الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص: 67 - 68.

أساليب الاتصال، ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد، ويمثل مختلف التوقعات المستقبلية التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من مجهودات ونشاطات مختلفة أثناء العمل.

إن الرضا عن العمل يعكس على نحو غير مباشر مدى فعالية القائد على اعتبار أن دور القائد يتمثل في تنظيم العمل وإرساء مناخ يحث المرؤوس على الأداء، ومن ثم فإن انخفاض رضا المرؤوس عن قائده وعن جوانب معينة في عمله قد يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القائد، في حين أن رضا المرؤوس عن قائده وعن مختلف جوانب عمله يعد مؤشرا ايجابيا لفعالية القائد.

• **الاتجاه نحو القائد:** يتمثل في تصورات المرؤوس حول شخص القائد ورأيه فيه كفرد، ومشاعره نحوه، سلوكه وتصرفاته حياله، ويعد الاتجاه نحو القائد مؤشرا لفعالية القائد، من حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة مع مرؤوسيه، وحثهم على تبني مشاعر ايجابية نحوه، فضلا عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم.

• **تماسك الجماعة:** يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق العالية بين الأفراد أثناء قيامهم بالعمل، وإلى مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها، أي انه الحالة التي تكون فيها القوى الحاثثة على البقاء في الجماعة أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها.

ويعد تماسك الجماعة مؤشرا لفعالية القائد من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تسهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة، من خلال ممارساته القيادية، قد يعمل على زيادة أو تقليل التماسك، ومن ثم فإن وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشرا ايجابيا لفعاليته في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشرا سلبيا لها.

• **الدافعية للعمل:** الدافع هو شعور داخلي يحرك وينشط السلوك الإنساني لتحقيق رغباته وحاجاته، ويمكن وصف الدافع بأنه متغير وسيط لأنه يربط متغيرين الأول هو الحاجة والرغبة، والثاني الإشباع النفسي.⁽¹⁾

وإن إثارة دافعية المرؤوسين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد، وتتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، وللقائد مصدران يسترشد بهما لخوض هذا التحدي هما:

○ **الخبرة الشخصية:** التي يكتسبها عبر الأعوام، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أحرزه نجاحاً، ويتجنب الأسلوب الفاشل.

○ **التدريب المنظم:** الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية الموثقة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات، الندوات، اللقاءات الدورية مع ذوي الخبرة ومن خلال قراءته الخاصة أيضاً.

(1) حسين ناجي عارف، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 36.

المطلب الرابع: خصائص القيادة للقرن الحادي والعشرين

في كتاب "education management and administration" لمؤلفيه (narottan and Patrick) يتحدث المؤلفان عن الخصائص المطلوبة للقيادة في القرن الجديد من منظور إن القيادة الحقيقية تعني إعداد القادة للعناصر الإنسانية والأخلاقية والروحية في العلاقات المنطقية، وجعل المؤسسات المكان الأفضل للعمل ليس في بعد الإنتاجية فقط، بل في بعد حياة العاملين وضرورة تحسين هذا البعد بتأكيد القيم السامية في العمل، لأن القيادة الحقيقية تشجع وتدعم الإبداع والابتكار عند العاملين، وهي تقبل على إنها خدمة لا تعني السيطرة وإرغام الآخرين على كيان المؤسسة والمهام التي تقوم بها وفق قيم ومعايير سامية تتمثل في أربعة خيوط تحاك معا لإيجاد نسيج قيادي منظم وحقيقي، وهذه الخيوط الأربعة التي تشكل خصائص القيادة للقرن الحادي والعشرين وهي:

1. الأصالة: إن مفهوم الأصالة في القيادة يعني إجراء تغيير جذري وسريع في العمل القيادي

الإداري بعيدا عن المفاهيم التقليدية، بل الاعتماد على بناء علاقات فردية وجماعية على أساس الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية، وان يتفاعل الإداريون وفق أعمال وإجراءات وقوانين يضعونها ويطبقونها لكسب ولاء العاملين والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي بوضع معايير تأخذ بعين الاعتبار القيم والأخلاق، وتؤكد على التشاركية التي تعني التعاون والعمل الجماعي. (1)

إن القيادة التي تتمتع بالواقعية والأصالة تعطي اهتماما خاصا للقيم الأخلاقية في إطار الواقعية تقرر القيادة ما هو هام وما هو صحيح وما يجب أن يعطى الأولوية، والواقعية أو الأصالة تنظر إلى القيادة على أنها " فن أخلاقي" يرتفع بالقادة الإداريين عن سفاف الأمور، ويجعل لها رؤى مستقبلية واضحة ومحددة في إطار أخلاقي ينصب على مثاليات الشرف، النزاهة والكرامة والرحمة والشجاعة، وتقديم اعلي مستوى من الخدمة.

2. القصدية: يمكن تفسير القصدية هنا بأنها القيادة الموجهة نحو هدف أو أهداف محددة مقصودة، والقيادة الواقعية الأصيلة الصادقة مع ذاتها تسهم في صياغة الأهداف والتطلعات الخاصة بالمؤسسة، ونستمد ذلك من مبادئ المؤسسة وقيمها وتاريخها وطموحاتها، لان وضوح الأهداف والتوجيهات يجعل العمل سهلا ميسرا للعاملين، ويهيئ ظروفًا نفسية مريحة تساعد في مواجهة الأزمات وضغط العمل.

أكدت الأبحاث والدراسات أهمية وجود هدف مركزي لكل مؤسسة لان ذلك يعني وجود قيادة إدارية فعالة لها غاية إستراتيجية واضحة، وهذه القيادة الفاعلة تعمل على صياغة أهدافها وتطلعاتها بأسلوب تشاركي وبنظرة أشبه ما يكون بحقل الطاقة الذي يشحن العاملين بروح مشتركة، ويقودهم باتجاه أهداف مستقبلية يعملون معا لتحقيقها.

(1) محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص: 43.

3. الجانب الروحي في القيادة: يقصد بإحياء الجانب الروحي في القيادة أن يكون القادة قادرين على جعل الأفراد والجماعات يتمثلون فيما بينهم إحساسا مشتركا عميقا بعضمة الترابط الداخلي في العمل، وان يجدوا لحياتهم معنى من خلال العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار من الصدق.

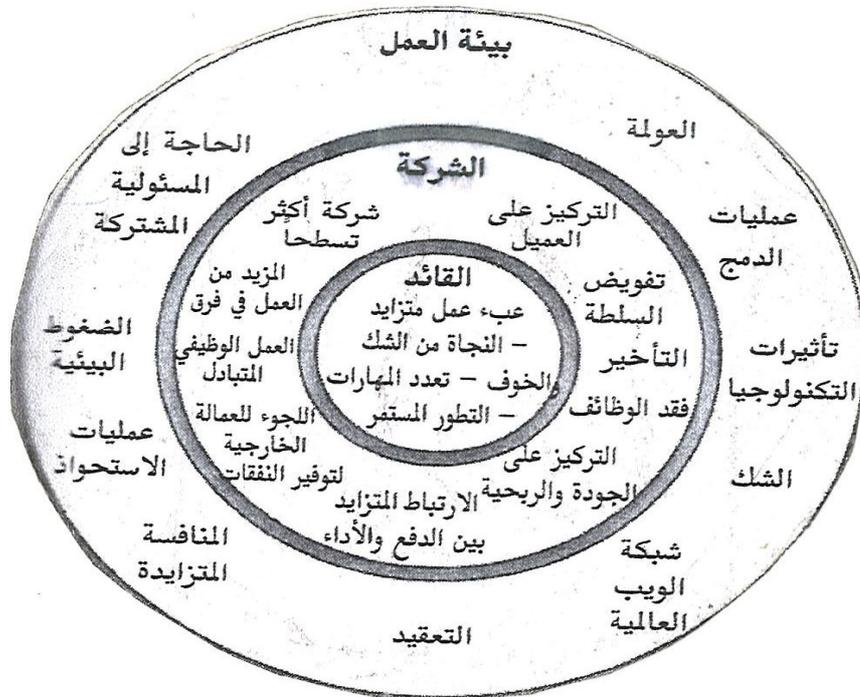
في حياتنا المؤسسية المعاصرة هناك حاجة ماسة لتبني معايير أدبية وأخلاقية لتوجيه الممارسات القيادية بحيث تعزز الأمانة والصدق والثقة والروح الجماعية ووحدة الهدف، وتكون بعيدة عن كافة أشكال التمييز بحيث يحظى العاملون بمعاملة محترمة في جو من الروح الجماعية، فالقادة الإداريون مطالبون بان يخلقوا توجها إنسانيا شاملا وبناء في إطار " الأنا البشرية " مع عدم إنكار الفروق الثقافية، فهناك الكثير من المفكرين يؤيدون معايير أخلاقية عالمية عبر الثقافات الكونية مع الحفاظ على الخصوصية الثقافية لكل هوية.⁽¹⁾

4. الحساسية (الحس المرهف) الحساسية التي يجري الحديث عنها هنا هي حساسية القيادة الإدارية حيال الثقافات في ظل التوجه نحو العولمة بعد أن بدأت العولمة الاقتصادية والتجارية تضرب جذورها في مختلف مظاهر الحياة في المجتمع الإنساني، يقول نروتان وباتريك (narottan and Patrick) في حديثهما عن القيادة للقرن الحادي والعشرين: " إن العالم يصغر حجمه في غمرة التقدم التكنولوجي الهائل، وفي التوجه نحو التعلم والتعليم والسياحة، واتساع نطاق التبادل الثقافي بين الشعوب والدول، وقد ظهرت بيئات متعددة الثقافات تعمل فيها مجموعات بشرية ذات أديان ومبادئ وثقافات تعمل معا، ويختلط أصحابها في الحياة اليومية، فوجود شركات عملاقة يعمل بها أشخاص من عشرات الجنسيات يمثلون ثقافات متعددة يفرض على القائد الإداري أن يكون ذا حساسية مرهفة حيال هذا الواقع، إذ ليس من المعقول أن يحاول فرض سيطرة ثقافته على الثقافات الأخرى، بل لابد من أن يتفهم القيم الأساسية لهذه التجمعات البشرية العاملة معا، ذلك لان أي تجمع بشري متعدد الثقافات يتميز بالاستقطاب والتنوع في القيم، ويقع الاحتكاك عندما تحاول إحدى المجموعات البشرية السيطرة على المجموعات الأخرى، وهذا يشكل إحدى المشكلات التي تواجهها القيادة التي تتعامل مع التعددية الثقافية لان على القيادة الإدارية أن تسعى إلى إيجاد التوافق والمصالحة والوصول إلى إجماع حول بعض الأساسية التي تهم مختلف الثقافات، والقائد الحقيقي يمتاز بالإحساس تجاه الثقافات الفروقات الثقافية لان التعددية الثقافية إذا لم نحسن التعامل معها يمكن أن تكون حقل ألغام يجب على القادة السير فيه بحذر لئلا يواجه الفشل والسقوط في صراعات دموية، لذلك فعلى القائد الإداري أن يمتلك المهارات الكتابية للتعامل مع التعددية الثقافية، ويستعين بمن حوله من الخبراء لتوفير أجواء الأمن وتعزيز أواصر الصداقة بين مختلف العاملين.

(1) محمد حسن محمد حمادات، نفس المرجع، ص: 44.

وفي الأخير نقول إننا نعيش في أوقات عنيفة مضطربة، والعالم يتغير بسرعة كبيرة، والتقدم التكنولوجي وحده له تأثير ضخم على حياتنا جميعا وبشكل يومي، والقادة في جميع مناحي الحياة وفي جميع المستويات في الشركات والمؤسسات يتأثرون بالعديد من هذه العوامل، ويتأثرون بتغيرات عديدة أخرى، وبيئة العمل التي تواجه معظم قادة اليوم مختلفة بشكل هائل عن العالم الذي كان يواجه العديد من قادة الأجيال السابقة، لذلك ينبغي على القادة اليوم أن يكونوا أكثر وعيا بذاتهم، وأكثر تمتعا بسرعة البديهة، والذكاء، والانفتاح على التعلم من الكثير من نظرائهم الذين ينتمون إلى الأجيال السابقة، إننا بحاجة إلى القادة في جميع مستويات الحياة المؤسسية بحاجة إلى أشخاص يلهمون الآخرين، ويتحملون المسؤولية، وينجزون المهام والأعمال، والشكل (04) يمثل القائد في بيئة عمل اليوم.

الشكل رقم (04): القائد في بيئة العمل المعاصرة



المصدر: فيونا إلسا دنت، القيادة، ص: 18.

خلاصة الفصل الأول:

القيادة الإدارية هي العمود الفقري للإدارة وتوجيه المنظمات خاصة كانت أم عامة، وتبدو أهمية القيادة في منظمات الأعمال بشكل متميز، إذ أن تلك المنظمات تحمل على عاتقها واجب تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، أو بعبارة أخرى واجب تحقيق الرفاهية للمواطنين، وهذا الواجب الضخم الذي على منظمات الأعمال تحقيقه لا يمكن أن يتجسد على أرض الواقع بدون قيادة إدارية قادرة على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة، فالقيادة الإدارية إذن ملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح منظمات الأعمال، ويتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

إن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يلهمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، أي تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة لأن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح التقدم، وهي روح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من قوة وقدرة على توجيه الأفراد، ومن هنا يفهم لماذا تعتنى الدول المتقدمة بموضوع القيادة الإدارية، ولماذا تعنى المنظمات باختيار القادة الإداريين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، إذ الأمر يتطلب أكثر من أي وقت ضرورة القيادة الرشيدة ذات الإلمام المتوازن بالعلوم والثقافة والمهارات الإدارية والإنسانية، تلك المهارات التي سيحتاجها القادة للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمعاً بسرعة البديهة والذكاء وهم بحاجة إلى مرؤوسين فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، ففي أية مؤسسة هناك عدد من المرؤوسين يفوق عدد القادة، وسوف تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة التي تتم بينه وبين مرؤوسيه فمن المهم أن يستثمر القادة الوقت والطاقة في تنمية وتطوير وتعزيز العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه، وأن يعطوا لهم صورة رائعة عن المستقبل ويحرروا جهودهم لكي يسمحوا لهم بالوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة، والقائد في أي موقف بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات الأساسية المطلوبة للقائد الناجح الفعال، وبعض التحديات التي تواجه القادة في بيئة عمل اليوم.

ولقد أصبح من المقبول بوجه عام أن القيادة في المجتمع الحالي والحياة المؤسسية ليست محجوزة أو محتكرة ببساطة لهؤلاء الأشخاص المعينين في المواقع القيادية، إننا نرى بشكل متكرر أدلة مدهشة على قيادة بارعة في أناس وأماكن مفاجئة، مما يوحي بأن القيادة كثيراً ما تكون متوقفة على البيئة المحيطة أو على الموقف، ويجب على جميع الأفراد في المؤسسة أن يدركوا ويعوا مهاراتهم، وقدراتهم، ومعارفهم، وأن يبادروا إلى اغتنام الفرص القيادية عندما تلوح لهم.

الفصل الثاني

أنماط القيادة ونظرياتها

1. مفاهيم أساسية حول النمط القيادي
2. نظريات القيادة.
3. أساليب القيادة وأنماطها وسلبياتها وإيجابياتها.

تمهيد:

دفعت بيئة الأعمال المتفاعلة مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف مع التغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية، وتبني التصاميم المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، كما أن هذه البيئة أصبحت تقتضي التحول في أدوار القادة والوعي الواضح بأهمية الموارد البشرية سواءً في بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات.

إن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي، والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد اختلف المفكرون وأهل الاختصاص في دراسة وتحديد الأنماط القيادية التي تعتمد في الإدارة الحديثة، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقائد باستخدامه يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت تلك الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة.

إن المدير الجيد يفترض أن يكون قائداً فعالاً لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق التفوق لمنظّمته قياساً بالمنافسين، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير، بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائداً جيداً، وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه، وسنتناول في هذا الفصل نظريات القيادة الإدارية حيث أن الملاحظ في بعض الكتابات أن هناك خلطاً بين أنماط ونظريات القيادة، إذ نجد في هذا الفصل أنهما يلتقيان في جانب ويفترقان من جانب آخر، فعلى سبيل المثال إن نمط القيادة التحويلية هو نظرية القيادة التحويلية نفسها، ولكن في نظرية الشبكة الإدارية لا يمكن القول أسلوب قيادة الشبكة الإدارية، ومن هذا نقول هناك أنماط قيادية متنوعة، ونفس الشيء يقال على نظريات القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النمط القيادي

يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها حيث أنه يشكل الأسلوب أو الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، وباعتبار أن العمل القيادي في المنظمات بجميع أشكالها يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي، والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المسطرة لأن القائد يعتمد في سلوكه القيادي على الدعم الذي يقدمه التنظيم من جهة، وعلى القيود التي يضعها على تصرفاته من جهة أخرى، وعليه فإن هناك جوانب شخصية وأخرى تنظيمية تؤثر على السلوك القيادي لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار حتى يصبح هذا السلوك أكثر فعالية، وهذا معناه أن نجاح القائد في عمله يعتمد على مدى قدرته في اختيار النمط القيادي المناسب لهم، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الشخصية الإنسانية، النمط القيادي، خصائص النمط القيادي، العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي.

المطلب الأول: الشخصية الإنسانية وأنماطها

لاشك أن الشخصية الجذابة لها تأثيرها القوي على الآخرين وتوجيه سلوكهم، ويمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنظم جميعها في نظام ديناميكي بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، وأيضاً تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، وعلى ذلك فالشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث تأثيره على الآخرين، ومدى استجابة الفرد للآخرين.

أولاً- مفهوم الشخصية:

الشخصية هي مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية (موروثة ومكتسبة)، والعادات والتقاليد والقيم، والعواطف متفاعلة كما يراها الآخرون من خلال التعامل في الحياة الاجتماعية.⁽¹⁾

كما ينظر إلى الشخصية الإنسانية على أنها هيكل من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض، والمتغيرة باستمرار حيث ينتج عنها كل متكامل يعرف بالنفس أو الذات، ويرتبط سلوك الفرد بأهداف وحاجات وأفكار تختلف من حين إلى آخر.

كما تعرف الشخصية على أنها: " المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلية أو الكامنة لدى الفرد، ونظراً لأنها تتحدد من خلال التفاعل الوظيفي لأربعة قطاعات رئيسية تنظم فيها تلك الأنماط السلوكية؛ القطاع المعرفي (الذكاء)، القطاع النزوعي (الخلق)، القطاع الوجداني (المزاج)، والقطاع البدني (التكوين).⁽²⁾

(1) جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ " أساليب وفنون القيادة، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 60.

(2) مجدي أحمد محمد عبدالله، أبعاد الشخصية بين علم النفس والقياس النفسي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1990، ص: 10.

كما تعتبر الشخصية وحدة متكاملة ذات تأثير ديناميكي في المجال الذي توجد فيه، ويعتبر التأثير بين الشخصية والعالم الخارجي متبادل بصفة مستمرة ودائمة، فهي مزودة ببعض النزعات الوراثية، إلا أن هذه النزعات قابلة للتعديل والتغيير بحكم الظروف المحيطة بها.⁽¹⁾

كما تعرف الشخصية بأنها التكوين الثابت نسبياً من السمات كالإدراك والتفكير والشعور، والذي يعكس الذاتية المستقلة للفرد، وهي الخصائص الجسمية والأفكار والدوافع والانفعالات والاهتمامات والاتجاهات، بوجه عام سمات الشخصية هي:⁽²⁾

- السمات الجسمية كالطول والوزن وسلامة الحواس والمظهر العام.
- سمات عقلية مثل الذكاء والقدرة على التفكير والتذكر.
- سمات دافعية كالميول والاتجاهات والقيم والمعتقدات.
- سمات انفعالية كالاتزان والقلق وضبط النفس.
- سمات اجتماعية كالتعاون والصدق والأمانة والانتماء، والاعتماد على الآخرين.

وبصفة عامة الشخصية هي مجموعة من الصفات والمزايا الذاتية التي يمتاز بها الشخص عن غيره سواء كانت تلك الصفات حسنة أو سيئة.

ثانياً - نظريات الشخصية:

يتميز مفهوم الشخصية بوجود العديد من النظريات مما قد يصعب على الشخص الفهم المتكامل والسريع لهذا المفهوم، وهذا التعدد في النظريات يعود حسب المختصين إلى سببين أساسيين وهما: الظهور الحديث جداً لعلم الشخصية الذي ينتمي بدوره إلى علم النفس المتميز بنفس التأخر في الوجود، أما السبب الثاني هو الثراء الواسع والتعقيد الذي يتسم به موضوع الشخصية.

ولقد ظهرت عدة نظريات لدراسة وتحليل الشخصية الإنسانية، وسوف نذكر فيما يلي بعض هذه النظريات.⁽³⁾

1. نظرية الأنماط:

وتصنف هذه النظرية الشخصية الإنسانية إلى أنماط مختلفة، وكل نمط يتميز بخصائص معينة، ومن أمثلة هذه الأنماط:

أ. الأنماط المزاجية: ومن أمثلتها:

- النمط الحاد الطباع، والمنقلب الشخصية.
- النمط المكتئب أو السوداوي، وهو يميل إلى الصمت والخوف والتشاؤم.

(1) أكرم مصباح عثمان، مستوى الأسرة وعلاقته بالسمات الشخصية والتحصيل للأبناء، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص: 15.

(2) محمد شفيق، القيادة " تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، الطبعة الأولى، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 110.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص:

- النمط اللماوي البارد الجاف في طباعه.
- النمط الدموي المتحمس الذي يتميز بالثقة والمغامرة.
- ب. الأنماط الجسمانية: ومن أمثلتها:
 - النمط البطني وهو الذي يتسم بسمنة البطن وامتلاء الجسم، وأصحاب هذا النمط تتصف شخصياتهم بالروح المرحة وحب الترفيه، وبالصبر والاحتمال.
 - النمط العضلي وهو يتسم بالقوة العضلية، وأصحاب هذا النمط تتميز شخصياتهم بحب السيطرة والمخاطرة والاندفاع.
 - النمط النحيل وهو الذي يتسم بال نحافة ونعومة الجسم، وأصحاب هذا النمط تتميز شخصياتهم بالجدة والعزلة عن الآخرين.
- ج. الأنماط النفسية: ومن أمثلتها:
 - النمط العلمي.
 - النمط المبتكر.
 - النمط البوهيمي.
 - النمط الجمالي.

2. نظرية السمات

هنا بدلاً من محاولة تصنيف الأفراد وفق بعض الأنماط السلوكية المعينة، فإنه يتم تصنيفهم بناءً على توفر بعض السمات لديهم على أساس أن كل سمة من السمات تمثل جانباً من جوانب الشخصية.⁽¹⁾ مما سبق يمكن الحكم على الشخصية الإنسانية وتفسيرها من خلال السمات النفسية للفرد باعتبار أن هذه الشخصية هي مجموع سمات الفرد، ومن أهمها الذكاء، القيادة، السيطرة، الثقة بالنفس، التعاون، الخوف... الخ.

ويمكن تقسيم الشخصية الإنسانية إلى ثلاثة أنواع وفقاً لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين، وهذه الأنواع هي:

- **الشخصية السلبية:** يتصف أصحاب هذه الشخصية بالاستقلالية، ولذلك فإنهم يتجنبون الاتصال مع الآخرين، ويميلون إلى الانعزالية.
- **الشخصية الإيجابية:** يتصف أصحاب هذه الشخصية بالتعاون مع الآخرين، والرغبة في التفاعل معهم، ولذلك فهو دائم البحث عن الأصدقاء.
- **الشخصية النافرة:** يتصف أصحاب هذه الشخصية بالرغبة في استغلال الآخرين، والسعي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغض النظر إلى مصالح الآخرين، ولذلك فإنهم عادة ما يميلون إلى العدوان والمنافسة.

(1) إيهاب كمال، الشخصية الجذابة "كيف تؤثر في المحيطين بك؟ الكاريزما وكيف يتم استخدامها؟"، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

المطلب الثاني: تعريف النمط القيادي

يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، ولذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط القيادي المتبع في المؤسسة يحدد المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ولقد تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرف بأنه: "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات المناسبة والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي".⁽¹⁾

كما يعرف النمط القيادي بأنه: "يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، ومن ثم ترك أثراً مباشراً على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجاباً".⁽²⁾

وعرف النمط القيادي وفق المنظور السلوكي بأنه: "الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري، ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين"، كما عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي⁽³⁾، بمعنى أن القائد هو من يتمكن من تشكيل النسيج الفاعل بين الأفراد الذين يقودهم والمهام المنشود تحقيقها من خلالهم، كما أن هناك من يرى أن النمط القيادي هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابه، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف.

ويقصد بالنمط السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرر له عبر فترة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة هنا أن نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين.⁽⁴⁾

كما يعني النمط القيادي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.⁽⁵⁾

وعرفت الأنماط القيادية أيضاً على أنها: "مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها الإداري في إدارته لمؤسسته، أو مصلحته، أو قسمه من جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية".⁽⁶⁾

(1) كامل السيد غراب، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1987 ص: 28.

(2) سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1989 ص: 298.

(3) جواد شوقي وآخرون، أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق، ص: 49.

(4) مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 112.

(5) محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2005، ص: 36.

(6) محمود عبد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 79.

وبصفة عامة يمكن القول بأن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة، ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء والإنتاج.

المطلب الثالث: خصائص النمط القيادي

درس علماء النفس الاجتماعي السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعض الخصائص المميزة لهذا السلوك، ولقد رأى هيمفل أن السلوك القيادي له تسعة أبعاد رئيسية وهي: (1)

- **المبادأة:** وتعني أن القائد أكثر أعضاء الجماعة إسهاماً في الأفكار والأفعال.
 - **العضوية:** وتعني أن القائد يتفاعل مع غيره من أعضاء الجماعة، ويتفاعل معهم في جو من الألفة غير رسمي.
 - **التمثيل:** ويقصد به درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته.
 - **التكامل:** ويقصد به درجة تأليف القائد بين الفرد وجماعته، ومدى ما يبذله من جهد لإنقاذ حدة الخلافات بين الأعضاء.
 - **التنظيم:** ويعني قدرة القائد على تحديد الأعمال وتوزيعها على أعضاء الجماعة والتخطيط لها.
 - **السيطرة:** وتعني مقدار النفوذ الذي يمارسه القائد على جماعته.
 - **تبادل الإعلام:** ويقصد به درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة.
 - **الاعتراف:** درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة.
 - **الإنتاج:** ويقصد به فرض القائد لمستويات من الإنتاج ينبغي بلوغها، وتشجيعه لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الهدف المشترك.
 - **الاكتراث للآخرين:** أي مبلغ اهتمام القائد بأتباعه، ومقدار ما بينه وبينهم من علاقة ودية.
 - **فرض النظام على الجماعة:** أي فرض القائد لمستويات معينة من الأداء، وتنظيمه لعلاقات العمل بينه وبين أتباعه.
 - **التأكيد على ضرورة الإنتاج:** أي حفز الجماعة على العمل وتحقيق الهدف المشترك.
 - **الحساسية أو الوعي الاجتماعي:** أي اهتمام القائد مقبولاً في تفاعلاته مع أفراد الجماعة وحساساً وواعياً بما يدور داخل الجماعة، وخصوصاً بما ينشأ من خلافات بين أفرادها.
- إن دراسة سلوك القائد تجعلنا نفهم طبيعة القيادة بشكل أفضل من مجرد محاولة وضع قوائم بالصفات التي يتمتع بها القادة الناجحون.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي المناسب

إن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج، وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماماً

(1) محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية: نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2006

عالياً بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، وذلك لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، كالإعراب عن التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضا الوظيفي ودوران العمل، كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.⁽¹⁾

لقد أكدت جميع النظريات الموقفية على أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد، ولقد تناولت النظريات الموقفية متغيراً واحداً أو عدد محدوداً من المتغيرات الموقفية،⁽²⁾ إلا أن نظريات القيادة الأخرى (السمات، السلوكية، التفاعلية) لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد منها ما يتعلق بالقائد نفسه، أو المرؤوسين، والبعض بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال، ولعل أهم هذه المتغيرات الآتي:⁽³⁾

1. عوامل تتعلق بالقائد نفسه: إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، وكذلك القيم التي يؤمن بها القائد فمنهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى أسلوبها المتسلط، وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

2. عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: يختلف الأسلوب القيادي ويتفاوت من فرد إلى آخر، ومن جماعة لأخرى باختلاف قدرات وخبرات وقيم وميول الأفراد، فبينما نجد جماعة تتقاد لأسلوب قيادي معين نجد جماعة أخرى لا تحبذ هذا الأسلوب، ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالجماعة والتي تؤثر في اختيار النمط القيادي: حجم الجماعة، مدى تماسكها، وثقافتها، ومعاييرها.

3. موقف العمل: لعل من أهم المتغيرات التي تتعلق بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات، صعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، مدى توافر المعلومات الضرورية، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، عامل الوقت وغيرها، كما أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانات المرؤوسين.

4. عوامل تتعلق بالمنظمة: ومن أهم المتغيرات التي تتعلق بالمنظمة ثقافة المنظمة (قيم، وعادات، ومعايير، ومناخ تنظيمي)، بالإضافة إلى عدد موظفي المنظمة وحجمها وعدد أفراد الجماعة، وتوسعها

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 275.

(2) سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 ص ص: 74 - 75.

(3) سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 151 -

الجغرافي ومدى سرية السياسات، والخطط وفعالية البناء، وتوافق أهداف الجماعة المختلفة في المنظمة، وأخيراً الوضع الصحي للمنظمة بمعنى هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية.

5. عوامل بيئية: ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل هناك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة وكبر حجمها أيضاً يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين، وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وتماتلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية كالتعليم والخبرة، كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.

6. عوامل تتعلق بالضغط الزمنية: تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد باتخاذ القرار، وذلك دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

وهناك من يرى أن أسلوب القيادة الإدارية يتكون من ثلاثة أنماط مترابطة وهي: (1)

أ. طريقة تحفيز الأفراد: نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية، والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة، وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد، وفرض أنظمة عقاب صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

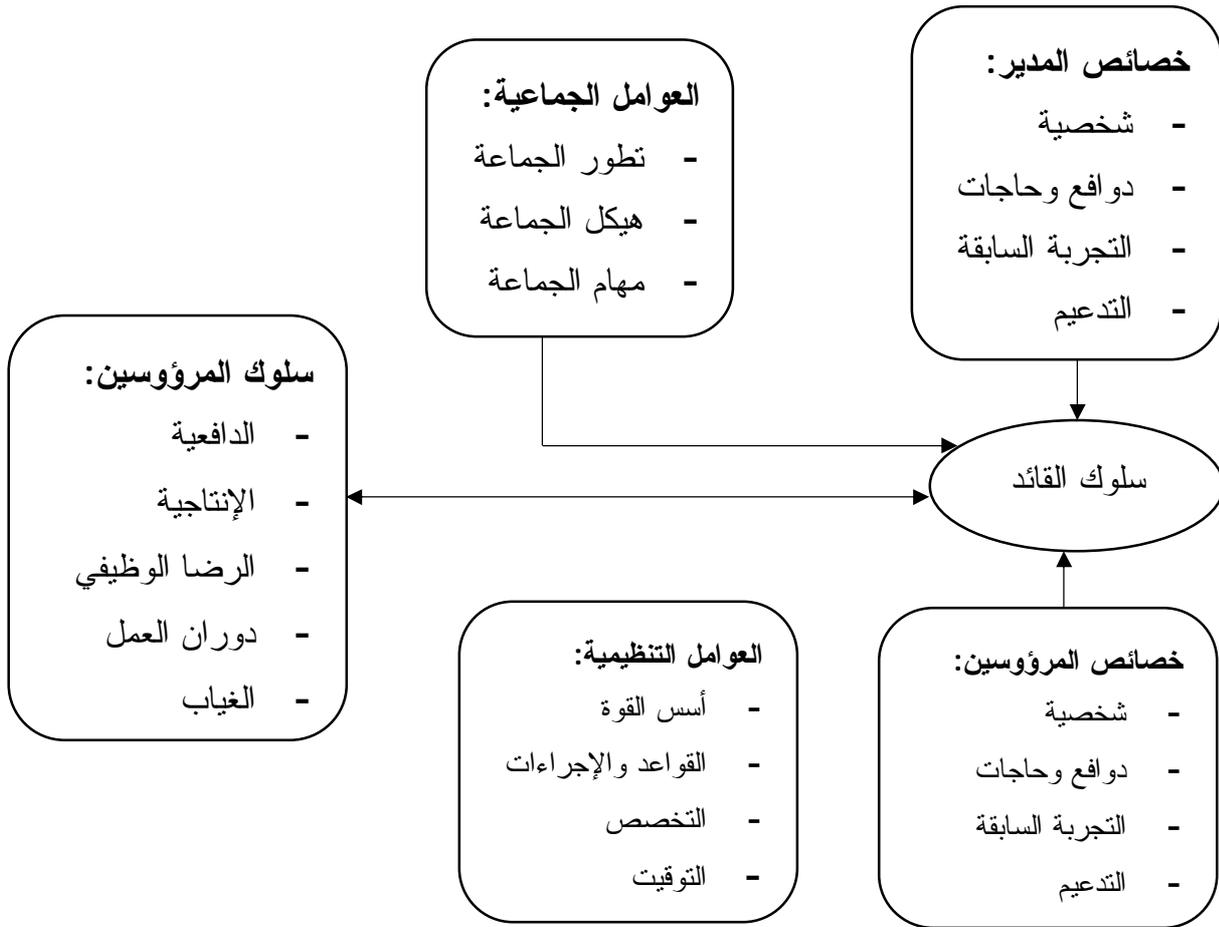
ب. القرار الإداري: فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار، ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

ج. مجالات التركيز في بيئة العمل:

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير الإداري بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، وهذه الأساليب في القيادة تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير الإداري.

(1) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب

الشكل رقم (05): العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القيادة



المصدر: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، 249.

وفي الأخير نقول أن تحديد النمط القيادي الفعال الواجب إتباعه يتم وفق للعوامل السابقة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

ظهرت منذ بداية هذا القرن نظريات متعددة تعنى بوصف القادة، ودراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في تحديد واختيار القادة الإداريين، وما زالت النظريات تتراءى في هذا السبيل بيد أن السمة التي تميزها أنها أصبحت أكثر إحكاماً وواقعية وقابلة للتوظيف على المستوى التطبيقي على النحو الذي يكشف عن خصائصها الارتقائية، فالنظريات تمر بمراحل ارتقاء متعددة ومرتجة ينتج عنها تطورات على المستوى الكمي والكيفي، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية لدى المدير، بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائداً جيداً، إذ تركز النظريات في مجملها على شخصية القائد واهتماماته التي يغلب عليها التوجه نحو العمل وتحقيق الانجاز، أو التوجه نحو التفاعل مع المرؤوسين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه، ولذا فإن معظم أبحاث القيادة تشمل القائد وسلوكه وسلطته ونفوذه والمدخل الموقفي.⁽¹⁾

ونشطت بحوث القيادة عالمياً في وقت مبكر من عام 1900، وأدب القيادة يشمل مجموعة متنوعة من النظريات حيث أن هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، والتي اهتمت بالقيادة، وأوضحت معالمها المهمة، وسنحاول في هذا المطلب التعرف لهذه النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

تعتبر نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها، لذا تسمى بالنظريات التقليدية حيث تقدم افتراضات معينة وأفكار لتفسير القيادة، إذ تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرض إلى أهم ما تنص عليه كلا النظريتين.

1. نظرية الرجل العظيم: إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية، وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية.⁽²⁾

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.⁽³⁾

(1) yuki G, **Leadership in Organisation**, 4 ed, Englzood, cliffs, prentice Hall, p: 564.

(2) عزات كريم عدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 ص 59.

(3) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، **قيادة التحويل في المنظمات** "مدخل إلى نظريات القيادة"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 23.

إن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تعتمد على الفرد ولا تترك مجالاً ومكاناً للجماعة بل يشجعها على السلبية فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، والعناصر التابعة للقائد يتم اختيارهم بناء على عنصر الولاء قبل الكفاءة. وحصرت القيادة في فئة محدودة، وتعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد بشكل دقيق، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات ومن أمثلتها:

- نظرية الأمير.
- نظرية البطل.
- نظرية الرجل المتميز.

ويعد فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.

2. نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية في القرن العشرين إذ تفترض فاعلية القيادة بأنها تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة، أي جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين.⁽¹⁾

إذ تفترض هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية، ولقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك؟ أم يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة؟⁽²⁾

ولقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات، والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد، وتميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد ومن هذه السمات نذكر ما يلي:

- أ. سمات جسمية: كالطول والرشاقة الحيوية، وشكل تكوين الجسد وغيرها.
- ب. سمات اجتماعية: الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي وغيرها.
- ج. سمات معرفية: الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل.
- د. سمات انفعالية: كالنضج الانفعالي، وضبط النفس.
- هـ. سمات شكلية: مثل جمال المظهر، الذوق العام.

ولقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها:⁽³⁾

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010، ص: 202.

(2) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص: 116 - 117.

(3) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 16.

- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة؛
 - عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف و السياسات؛
 - عدم خضوعها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.
- ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه، وبينه وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

3. نظرية الإشباع:

تشتترط هذه النظرية في القائد القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الأساسية للجماعة التي يقودها، وهذه النظرية كغيرها من النظريات السابقة ضمن مدخل السمات لم تجد التأييد المطلوب لعدم صحتها بصورة مطلقة، حيث أن القدرة على إرضاء المرؤوسين تعتبر وسيلة لتحقيق هدف الإدارة، وليس غاية بحد ذاتها.

ومن وجهة نظر هذه النظرية فإن مسؤوليات القادة تنقسم إلى قسمين، الشق الأول يركز على تحقيق الأهداف، والشق الثاني يتمثل في انجاز القائد لمسؤولياته نحو المرؤوسين من حيث إدارته لرغباتهم، وميولهم، وحاجاتهم، وإشباعها بقصد رفع روحهم المعنوية أثناء تأديتهم لمهامهم.

ولعل من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية الآتي:

- أغفلت أغلب الخصائص اللازمة للقيادة.
- اهتمت بدور القائد في إشباع حاجات مرؤوسيه، وذلك على حساب دوره في تحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة لمزاياها فهي تنحصر في أنها توجه القادة نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، وإعطائهم المزيد من الاهتمام بقصد إيجاد التوازن بين حاجات المرؤوسين والأهداف المطلوب تحقيقها.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي

بعد الفناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة لشخص وشخصية القائد أهتم الباحثون في إمكانية تحديد خصائص سلوكيات القادة المتميزين، فبدلاً عن البحث في التعرف على القادة توجهت البحوث نحو سلوكهم، والذي يتمثل في كيفية التفاعل والاتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسيهم، وإتباعهم وحملهم على العمل لتحقيق الأهداف المحددة.

لقد أوجد هذا المدخل تحولاً كبيراً في مسار نظريات القيادة، فبدلاً من وصفه لسمات وخصائص القائد أصبح الاهتمام معه في كيفية تعامل القائد مع أتباعه، إذ أن الافتراض الأساس لهذا المدخل هو أن سلوك القائد يتبلور في نمط قيادي خاص به، ويرسم طبيعة تعامله مع الآخرين في مختلف الظروف والأحوال. (1)

(1) محمد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 321 - 322.

أشار رواد هذا المدخل إلى أن مثل تلك السلوكيات يمكن تعليمها وتعلمها والتدريب عليها، وهذا ما يجعل بالإمكان " صناعة " القائد، وهذا التحول الكبير في النظرة نحو القائد، فبعد أن كان الاعتقاد بأنه يولد ولا يصنع أصبح الأمر منصباً نحو تدريب وتعليم موجه لصنع قائد كفاء.

لقد تركز هذا المدخل على جانبين مهمين في موضوع القيادة هما: وظائف القيادة وأنماط القيادة.

1. نظرية ماكريجور (Douglas Mc Gregor):

وهي من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال دوغلاس ماكريجور (1906 - 1964)، وكان مديراً وفيزيولوجياً أمريكياً في جامعة هارفارد حيث اهتم بدور المدراء، وأهم منشوراته كانت " الإنسان صانع المؤسسة " عام 1960، " القيادة والتحفيز " عام 1966، " المدير المهني " عام 1969⁽¹⁾، حيث يرى ماكريجور وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسمة المنظمة ويؤثران على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الافتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين أي الأوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة وأسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية x والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية y.⁽²⁾

أ. النظرية x أو القيادة الاستبدادية:

- يميل الفرد المتوسط إلى عدم الرغبة في العمل حيث يميل إلى الكسل، ويتجنب العمل إذا استطاع ذلك؛
- وبسبب عدم الرغبة في العمل يجب مراقبة وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخفيف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف؛
- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه قدر يسير من الطموح ويرغب في الاستقرار في المقام الأول.

ووفقاً لدوجلاس ماكريجور، فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية تعتمد على النظرية x وهذا محل تساؤل كبير.

ب. النظرية y أو القيادة الديمقراطية: تفترض هذه النظرية ما يلي:

- أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية للعمل؛
- أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب تحمل المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة؛
- أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة؛
- أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم، ولكنهم في نفس الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية بمعنى آخر فإن عامل الضمان والاستقرار في العمل ليس هو العامل الوحيد في إثارة حوافز الأفراد.

(1) Jean-Francois Soutenain, **Management**, Edition Foucher, Paris, France, 2009, P : 147.

(2) عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2. نظرية دراسات جامعة ميشيغان (Michigan):

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين في جامعة ميشيغان (katz, kahn, likert)، واستهدفت هذه الدراسات محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيف سلوك القادة إلى بعدين أساسيين، البعد الأول يركز على العمل المنجز والثاني يركز العاملين وهما: (1)

• القيادة المتمركزة حول العاملين: حيث يشجع القائد مشاركة العاملين في صنع القرارات، ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء فريق العمل.

• القيادة المتمركزة حول العمل: حيث يقوم القائد بوضع المعدلات، ويعطي اهتمام عال لعمل المرؤوسين والتأكيد على النتائج.

وتوصل ليكرت من خلال هذه الدراسات إلى استنتاج عام، ومؤداه أن نمط الإشراف المتمركز في العاملين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط الإشراف المتمركز في العمل.

3. نموذج ليكرت لنظم القيادة:

وقد طور هذا النموذج رنسيس ليكرت خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميشيغان الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي بينت العلاقة التفاعلية بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي: (2)

- النظام رقم (1) النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه تتخذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.
- النظام رقم (2) النمط التسلطي الخير: حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
- النظام رقم (3) النمط الاستشاري: وهنا تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستوى الأدنى.
- النظام رقم (4) نمط المشاركة الجماعية: وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) Gilles Bressy , Christian, *économie d'entreprise*, éditions Dalloz, paris, France, 2004, p : 147 .

(2) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، *الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية*، مرجع سبق ذكره، ص 136.

ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة، ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية بين العاملين.

4. نموذج دراسة جامعة أوهايو (Ohio):

وهدف إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل.

وقام بهذا الدراسات مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو (Shartale, Stogdile, Fleishaman) في بداية عام 1940، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل.

وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة، والذي عرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ) والذي قام هالبن ووينر بتعديله إلى 130 فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة، وفي هذا الإطار فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد وهما: (1)

• الأول: المهتم بالعمل والذي يوضح العلاقة بين القائد وبين أفراد جماعته، وغالباً ما تكون علاقته بالعاملين في نطاق ما يقومون به من أعمال وواجبات.

• الثاني: المهتم بالعلاقات الإنسانية والذي يعنى بالسلوك الذي يعكس الصداقة والاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، وتحقيق الانسجام والتعاون في العلاقة بين القائد وأفراد جماعته، وهذا من خلال تعزيز الاتجاهات الايجابية نحو العمل، وخلق ظروف مناسبة تتصف بالأمن والطمأنينة.

وإذا وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة تتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة، والشكل التالي يوضح

خلاصة دراسة جامعة أوهايو بخصوص سلوك القائد من حيث اهتمامه بالعمل والعاملين

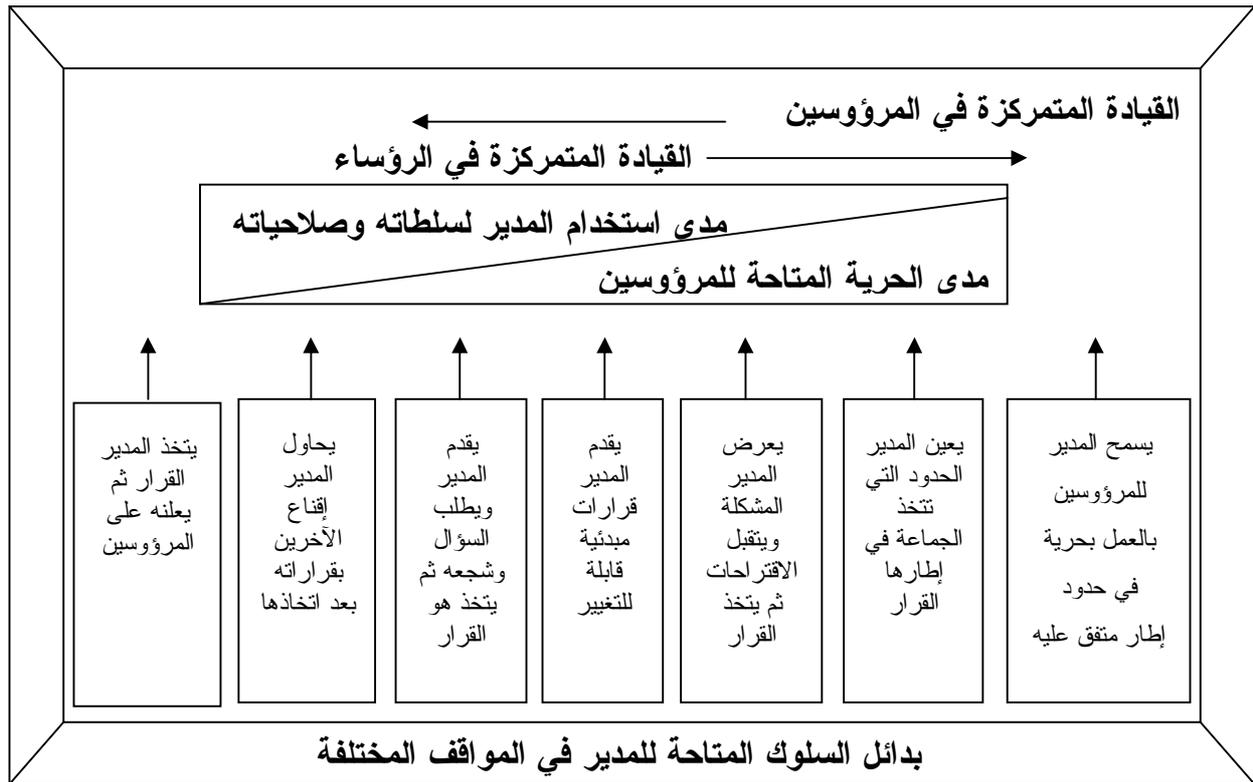
ومن ملاحظة الشكل أعلاه فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل، وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين، ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصدقة والثقة.

ولقد استخلصت دراسة جامعة أوهايو أن سلوكيات القائد لا يمكن اعتبارها على أنها تقع على نهايات متناقضة أو متعاكسة على خط مستقيم، بل يفترض أن تكون هناك متغيرات مستقلة، بمعنى يمكن أن يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل، وفي نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعاملين.

(1) حيدر عبد الرضا وآخرون، أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل، مجلة

جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع، العدد الثالث، العراق، جوان 2006، ص: 38.

شكل رقم (06): متصل السلوك القيادي



المصدر: مدحت محمد أبو نصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، الطبعة الأولى، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2007، ص: 44.

5. نظرية الشبكة الإدارية (Robert Blake, Jane Motou):

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة، والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، إذ تعرف الشبكة الإدارية على أنها: "هيكل ذو بعدين يوجه القائد على أساس الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج".⁽¹⁾

وتقوم هذه النظرية على أساس شبكة كمدخل للتطوير التنظيمي، وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولين كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي، وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما⁽²⁾:

• العمل أو الإنتاج.

• الأفراد أو العلاقات مع العاملين.

وتتدرج أجزاء الشبكة كما يوضحها النموذج التالي على مدرج أو مقياس من (1) إلى (9) لكل من العمل والأفراد، وتعد الشبكة الإدارية جزء من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمرؤوسيه، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم

(1) Rue, Leslie W, and Lloyd L. Byars : Management (SKills and Application), (8TH ed), Mc Graw- Hill, Boston,2000, P: 315

(2) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 184، 185.

الفصل الثاني أنماط القيادة ونظرياتها

اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل، وقسم بليك وموتون كل بعد من الأبعاد السابقة إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحدا وثمانين نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل (07).

الشكل رقم (07): يوضح الشبكة الإدارية لبلاك وموتو.

الاهتمام بالأفراد	9	(9.1)								(9.9)
	8	إدارة النادي								إدارة الفريق
	7									
	6									
	5					(5.5)				
	4					الإدارة المعتدلة				
	3									
	2	1								
	1		(1.1)							
		الإدارة المتساهلة								الإدارة السلطوية
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

إن نموذج الشبكة الإدارية السابق يبين خمسة أنماط قيادية تضمنها هذه الشبكة في نموذج بليك وموتون، وفيما يلي عرض لهذه الأنماط:

- **النمط (1-1):** ويطلق على هذا النمط الإدارة المتساهلة أو الانسيابية، حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتماماً قليلاً بالإنتاج والأفراد، فهو يعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويترك الأفراد أحراراً في أداء أعمالهم، ويتسم بإعطاء مهام غير محددة وبدون أهداف محددة للعمل، فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أهدافهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها.
- **النمط (1-9):** ويطلق على هذا النمط الإدارة السلطوية، ويعطي فيها الإداري الاهتمام الأكبر بانجاز العمل، والاهتمام الأقل بالعاملين، ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل هذا الهدف، ويعتبر الأفراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره، أم من ناحية شروط العمل، فتتظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الإنساني لا قيمة له.
- **النمط (5-5):** ويطلق عليه الإدارة المتوازنة أو المعتدلة يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماماً بالإنتاج وبالأفراد، أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين بحيث

لا يطغى أي البعدين على الآخر، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الإنتاجي، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم، إذا لاقى هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم، لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة، حتى يقيهم على علم ومعرفة بكل ما يجري مستخدماً بذلك الطرق الرسمية وغير الرسمية.

● **النمط (1-9):** ويطلق على هذا النمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية، ويعطي هذا النمط القيادي اهتمامه الأكبر للأفراد العاملين، وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضا، ويعتقد بليكن أنه لا يحتمل أن يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة للإنتاج الأفضل، وقد لا يؤدي أيضاً إلى علاقات إنسانية دائمة وثابتة، لأن موقفه إزاء الإحباط أو الصراع ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهذبة، كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

● **النمط (9-9):** ويطلق عليه إدارة الفريق يقع في الزاوية العليا اليمنى من الشبكة حيث يولي القائد أقصى اهتمام لكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة، وتسود علاقات الثقة والاحترام المتبادل، وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط، وأكثرها تحفيزاً للعاملين.

ولقد انتقدت نظرية الشبكة كونها لا تحدد لماذا يتجه سلوك المديرين نحو اختيار أحد النماذج الخمسة المذكورة، وهو أمر يفسره الباحثان بأنه قد يعود إلى شخصية المدير نفسه، أو نوعية مرؤوسيه، أو البيئة الداخلية للمنظمة، وبعض العوامل الأخرى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتدخل في صياغة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.⁽¹⁾

المطلب الثالث: المدخل الموقفى

ولعل أبرز ما يميز هذه الأنماط أنها ترجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية -غير ذاتية- لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أي قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي، وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغيير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لأخر، ومن ثم ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص ونجاحه، كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة

(1) نزيه كبارة، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، الطبعة الأولى، بيروت، 2010، ص ص: 100 - 101.

عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب، ويمكن تلخيص عناصر الموقف بما يلي:

- سمات القائد وقدراته.
- سمات الأتباع وقدراتهم واستعدادهم على الفهم والتعاون، وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- سمات الموقف ويتضمن المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف، والحلول المناسبة لتلك المشكلة، وعملية التفاعل بين هذه العناصر.

إن المشكلة القيادية الجوهرية التي تجابه القائد هي السعي للتوفيق بين الأهداف الخاصة بالمهام من جهة والأهداف الخاصة بالعاملين من جهة أخرى، ولا يمكن الحديث عن قيادة حقيقية بدون إيجاد حل لهذا التناقض، فالقائد مطالب بأخذ التوقعات والإجراءات التنظيمية لبيئة المجموعة بعين الاعتبار في محاولته للتأثير عليها لتنفيذ المهام المنوط بها، وليس من الغريب في هذه الأحوال عدم وجود صفات جاهزة لحل هذا الإشكال، وعليه فإن لكل موقف حلاً خاصاً تقتضيه الظروف المحيطة عند اتخاذ القرار.⁽¹⁾

أما عن أهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية أهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف، وقد انبثق عن هذا المدخل عدد من النماذج والأنماط القيادية ومن أهمها:

1. نموذج فروم ويتون (Vroom, Yetton)

يعد هذا النموذج نظرية معيارية تبين للقادة ما يجب عليهم القيام به حيال اتخاذ القرارات، ويتم التركيز دائماً على المقدمة المنطقية القائلة بأن المشاكل المختلفة تحظى بخصائص مختلفة، وبالتالي يجب حلها بأساليب اتخاذ قرارات مختلفة، وتتجلى فعالية القرار في وظيفة القيادة بدءاً من القائد الذي يتخذ القرار بنفسه إلى العملية الديمقراطية التي يشارك فيها المرؤوسين مشاركة كاملة، وبالنسبة للقائد الناجح فمن المحتم عليه معرفة أفضل الأساليب لحل المشكلة، ومعرفة طرق تنفيذ أساليب اتخاذ القرار معرفة تامة إذا ما استدعى الأمر.⁽²⁾

ووفقاً لهذا النموذج يجب أن يكون القرار الذي تم اتخاذه عالي الجودة، وأن يكون هناك وقت كاف لتنفيذه، ويلزم أن يحظى بقبول الأفراد الذين سيتولون تنفيذه، وبينما يختار القائد الإستراتيجية المناسبة يقرر في ذات الوقت العنصر الذي يركز عليه والعنصر الذي سيتغافل عنه إلى حد ما.

(1) عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية: أساليب القيادة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005، ص ص: 134 - 135.

(2) محمد صبيح، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب، مصر، 2001، ص ص: 160 - 161.

وقد أجريت الدراسات المكثفة لدراسة مدى صلاحية هذه النظرية، وانتهت إلى أن أسلوب المشاركة والديمقراطية كان أكثر أساليب القيادة ملائمة ونجاحاً على مستويات الإدارة العليا، بينما كان أسلوب اتخاذ القرارات التوجيهية أكثرها ملائمة على مستويات الإدارة الدنيا.

2. نظرية القيادة الموقفية لفيدلر (Frederick Fiedler):

قام فريد فيدلر Fred Fiedler بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن كفاءة القيادة تعتمد على التفاعل الذي يحدث بين النمط القيادي وطبيعة الموقف الذي يواجه القائد، وتعتبر هذه النظرية الأسلوب الأمثل والأفضل لنجاح نمط القائد والذي يتمثل في مواءمة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن القيادة تعتبر انعكاساً لشخصيته، ولذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي، أي أن نمط القيادة يجب أن يتكيف مع حالة المؤسسة، ولا نستطيع اعتبار نمط معين بأنه متفوق.⁽¹⁾

وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً LPC) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزل (فيدلر) ثلاثة معايير موقفية، وهي علاقة القائد بالموظفين، والتي عرفها على أنها درجة حب واحترام الموظفين للقائد وتقتهم به، وهيكل المهمة والذي عرفه على أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بتحديد المهمات وبتنظيمها إلى إجراءات، وقوة المنصب والتي عرفها على أنها درجة التأثير التي يملكها القائد على متغيرات القوة مثل: التعيين والفصل والتأديب والترقية... الخ.

إن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد.

وطبقاً لتحليل (فيدلر) فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة بمعنى أنه إذا كان القائد يلقى قبولاً بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع)، وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكلة بدقة ومعلناً عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع)، فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة والعكس بالعكس، وافترض (فيدلر) هو أن ملائمة الموقف مرتبطة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية.

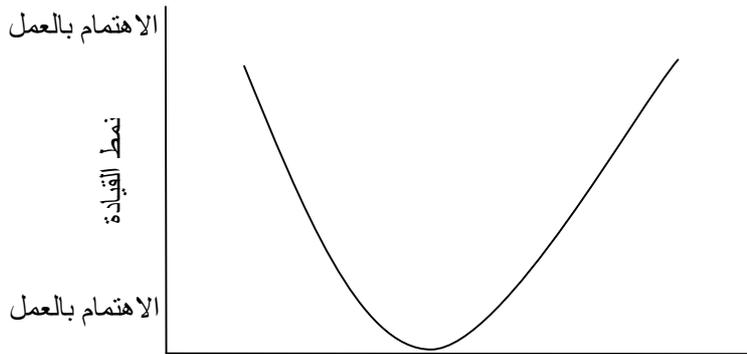
إن حسب فيدلر فإن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف، أو التفاعل بين المتغيرات وخصائص القائد، ويعتبر فيدلر ملائمة الظروف كأهم عامل في تغيير العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة حيث أن عامل ملائمة الظروف "الموقف" تؤثر بصفة إيجابية أو سلبية على ثلاثة أبعاد وهي: العلاقة بين القائد والمرؤوسين، هيكلية المهمة ويقصد بها فيدلر وضع المهمة التي كلفت بها

(1) Gilles Bressy, Christian Konkuyt, économie d'Enterprise, éditions Dalloz, Paris, France, 2004, 104.

الفصل الثاني أنماط القيادة ونظرياتها

الجماعة تحت تصرف القائد وأيضاً وضع الخطوط الفردية لانجاز المهمة، أما البعد الثالث حسب فيدلر فهو متعلق بالسلطة التي يتمتع بها القائد، فقد تكون سلطة القائد قوية أو ضعيفة، مما يحدد بالتالي درجة تأثير القائد في مرؤوسيه حسب قوة الثواب والعقاب التي يملكها القائد.⁽¹⁾ والشكل (08) يلخص العلاقة بين نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف.

الشكل رقم (08): العلاقة بين نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف



ملائم جداً			ملائم معتدل				غير ملائم
1	2	3	4	5	6	7	8
جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
عال	عال	منخفض	منخفض	عال	عال	منخفض	منخفض
قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: علي أحمد محمود عياصرة، محمد محمود العوده فاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 144.

يتضح من الشكل (06) أنه عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فالتركيز على العمل هو النموذج المفضل، وأنه عندما تكون عناصر الموقف معتدلة فيكون النموذج الأفضل هو التركيز على العلاقات.

لقد اقترح فيدلر في نمودجه علاقات اتصال توافقية محددة في دراسته لموضوع القيادة قائلاً: " إن أسلوب القيادة يقرره نظام دافعية يقترحه القائد، وأن فاعلية الجماعة ترتبط بأداء أو عمل يميز أسلوب القائد وتفضيله الموقف حيث أن أداء المجموعة ذو تماس أو ملازمة لمحفزات القائد للجماعة وسيطرته في الموقف".⁽²⁾

(1) جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ أساليب وفنون القيادة، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 15 - 16.

(2) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، دار إتراف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 153.

تتميز هذه النظرية عن التفكير السابق بأنها تصور موقف القيادة كميدان تنافسي، أو صراع يسعى القائد لتحقيق حاجات شخصية، وانجاز أهداف تنظيمية في وقت واحد.

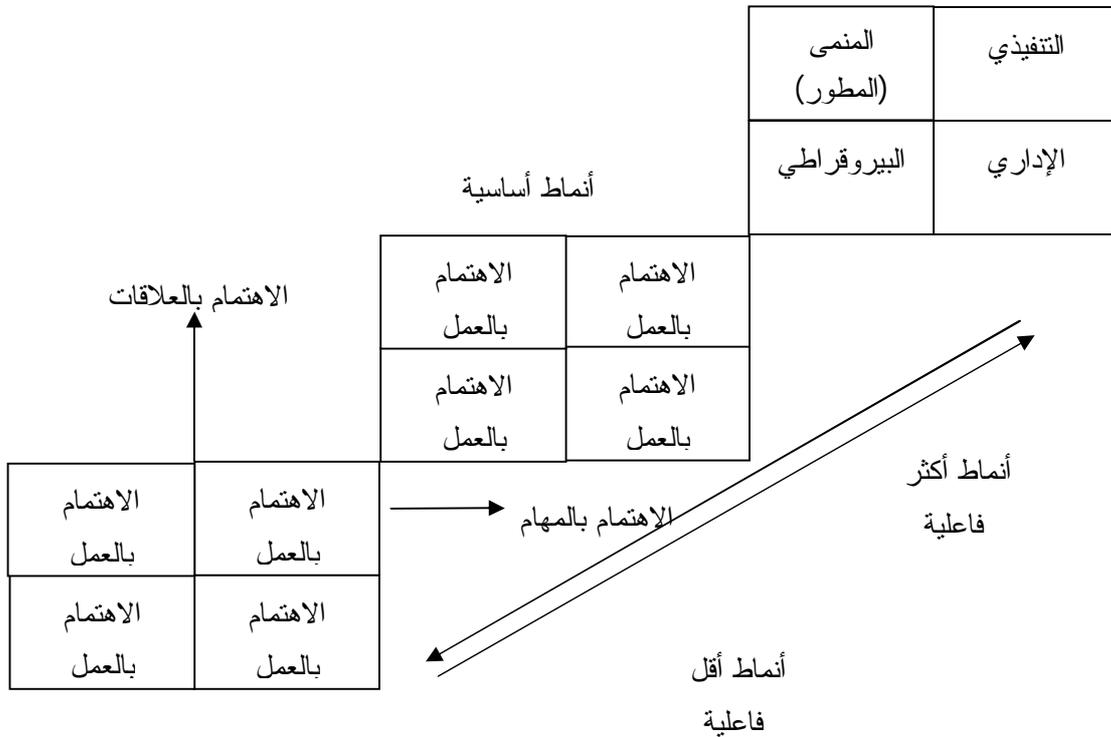
3. نموذج ريدن William Reddin:

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون، وذلك بإضافة بعد الفاعلية، والذي يعرفه بأنه "الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالتالي⁽¹⁾:

- الاهتمام بالعلاقات.
- الاهتمام بالمهام.
- الفاعلية.

وقد نتج من إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثماني أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة (أساسية) بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أخرى أقل فاعلية، أم الأنماط الأساسية فهي: المتكامل، المتفاني، المنتمي، المنفصل. والشكل رقم (09) يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد محمود عياصرة، محمد محمود العودة فاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، 146.

(1) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 184، 185.

ووفقا لما يراه ريدين في نظريته فإن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في موقف غير مناسب فإنه يؤدي الأسلوب الموفق، ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب فإنه يقود إلى أسلوب تنفيذي فعال، وإن أسلوب المنتمي إذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه قد يدرك أنه أسلوب (المجامل)، ولكن إذا كان الموقف ملائما لهذا الأسلوب فإن تطورا يمكن تحقيقه في الأفراد، أو أنه يقود إلى أسلوب المطور، وإذا تصرف المرء بطريقة (منفصلة) توفرت لها الظروف المناسبة فإنه يظهر استجابة (بيروقراطية) ملائمة، ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة، أو نحو العاملين أو كليهما: (المهمة والعاملين) مطلوباً، فقد يكون القائد (انهزامياً)، وأن القائد المتفاني الذي يمتلك تأثيراً قوياً، وتوفرت له ظروف مناسبة فإنه يدرك على أنه (إداري)، ولكن إذا ظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب، فإن القائد يرى على أنه أوتوقراطي. وفيما يلي وصف لأنماط ريدين:

أ. الأنماط الأقل فعالية:

- **الانهزامي:** ويظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك لتأثيره السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة، ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل بل إنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.
- **المجامل:** يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في رؤية نفسه، وفي أن يرى فيه الآخرين كشخص طيب، وبالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوب.
- **الأوتوقراطي:** يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على كل اعتبارات أخرى تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.
- **الموفق:** يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب على اتخاذ قرارات سليمة، وتعتبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجهاً للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة، ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج، كذلك يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

ب. الأنماط الأكثر فاعلية:

- **الروتيني البيروقراطي:** لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات، ولكنه يخفي ذلك وراء إتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد، وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية ويظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات، ويختفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به.⁽¹⁾

(1) سمير خليل، فن قيادة الآخرين "كيف تصبح ريان السفينة"، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 104.

- **المنمي:** يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين، وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئته لمروؤوسيه، وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل، بينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مروؤوسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق التنمية الشخصية للآخرين، وبالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية بالعمل أو بإعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.
- **التنفيذي:** يضع ثقته الضمنية في نفسه، ويهتم بالأجل القصير والطويل في عمله، وتركيز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الإنتاجية، وتتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يساعد على تخفيف مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده، وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مروؤوسيه.
- **الإداري:** يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل، فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويعلم أن هناك فروقاً في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة من العمل والتعامل مع كل منهم، وتتبع فعاليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع، ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف، وبالتالي يتمكن من تحقيق أهداف إنتاجية عالية.

4. النموذج الموقفي للقيادة عند "هيرسي وبلانشارد" (Hersy, Blanchard)

ويدعى هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة Life cycle Theory والتي طورها كل من باول هيرسي (Paul Hersey) و كينيث بلانشارد (Kenneth Blanchard) خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو "Ohio"، وتعد هذه النظرية كأبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة، والتي تجمع بين جنباتها بعضاً من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي، وهي من النظريات الموقفية للقيادة، حيث ترى بأن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين إنما يتوقف على مدى نضج هؤلاء المرؤوسين.

وتعتبر "نضج" المرؤوسين هنا لا يفسر أنه نضج العمر أو النمو العقلي والعاطفي، بل يدل على مدى الرغبة في الإنجاز والتحصيل، وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين، وكذلك على مستوى قدراتهم وخبراتهم العملية.

وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة كما يوضحه الشكل رقم (10).

الفصل الثاني أنماط القيادة ونظرياتها

إن المقصود بالجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة لانجاز العمل وتحمل المسؤولية، ومدى قابليتهم للأداء بشكل صحيح.⁽¹⁾

فإذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو المناسب حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط، أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع هو الأفضل حيث أن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم الرغبة بالعمل، ويمكن الاطمئنان إليهم فيضطر القائد إلى تفسير قراراته ويوضحها، أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها، فيحتاجون إلى بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جداً فإن أسلوب التفويض هو الأفضل، حيث هناك استعداد عالي لتحمل المسؤولية.

الشكل رقم (10): أساليب القيادة تبعا لنظرية هيرسي وبلانشارد



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 473.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص: 473-474.

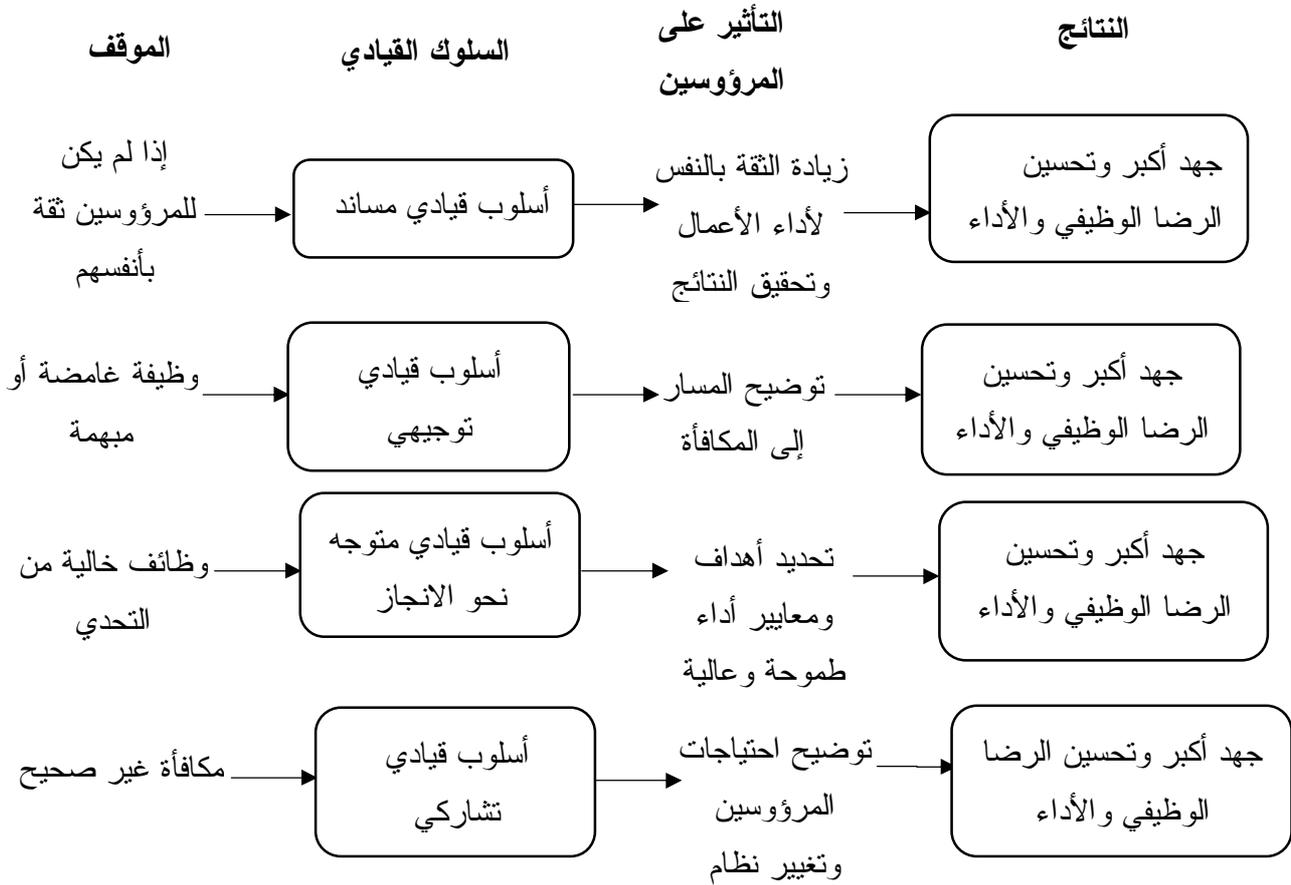
5. نظرية المسار - الهدف -

فكرتها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وكذا أهدافهم الشخصية والروابط بين مجموعتي الأهداف، أي أن النظرية تسعى لتفسير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم، وبالتالي على أدائهم.

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد هي: (1)

- النمط التوجيهي
- النمط المساعد أو الداعم
- النمط المشارك
- النمط الموجه نحو الانجاز

الشكل رقم (11): مضمون نظرية المسار - الهدف.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 475 عند اختيار النمط المناسب يتطلب تشخيص الموقف، ومن الجدير ذكره أن النمط المناسب هو ذلك النمط الذي يؤثر في كل من:

(1) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 20.

الفصل الثاني أنماط القيادة ونظرياتها

أ. خصائص المرؤوسين أو التابعين وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
ب. البيئة المتضمنة المهام التي ينجزها التابعون ونظام الصلاحيات الرسمية وفرق العمل الرئيسية والثقافة التنظيمية.

إن النمط الأفضل والمرغوب فيه هو ذلك النمط الذي يحقق رضا التابعين ويدعم ويشجع حاجاتهم الذاتية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف وللاستفادة من هذه النظرية في حيز الواقع نعرض المواقف المختلفة والأنماط القيادية المناسبة لها، والتي توفر للمديرين المساعدات اللازمة لاختيار النمط القيادي المناسب، والجدول رقم (02) التالي يوضح ذلك:

الجدول (02): النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام

الموقف	قيمة الحاجة للتقدم	نطاق الوظيفة	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	النمط القيادي المقترح لتحقيق الفعالية
1	كبيرة	كبير	عالية	الأسلوب المشارك والأسلوب الموجه نحو العمل
2	قليلة	كبير	منخفضة	الأسلوب التوجيهي
3	كبيرة	محدود	منخفضة	الأسلوب المساعد
4	قليلة	محدود	عالية	الأسلوب التوجيهي التدميمي

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

المطلب الرابع: المدخل التوفيقي

1. النظرية التفاعلية:

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وإنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.
إن فكرة هذه النظرية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة سواءً كانت متصلة بالسمات والصفات الشخصية بالقائد، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها ومدى قبولها للقائد، وحتى ما يتعلق بالهدف المطلوب الذي يجتمع عليه القائد والمجموعة، أي أن هذه النظرية تعني أن يحصل تفاعل بين القائد والجماعة والأهداف المطلوبة،⁽¹⁾ فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وسميت بنظرية التفاعل لأننا نشخص القائد من خلال مراقبة تفاعله

(1) صالح شافي العائذي، الإدارة " أصولها وأفكارها"، دار العراب للدراسات والنشر والترجمة، دمشق، سوريا، 2010، ص: 207.

ضمن الجماعات التي يكون عضوا فيها، وهو تفاعل ينطوي على توجيه الفرد للآخرين وإعطائهم مقترحات وتفسيرات وغيرها.⁽¹⁾

ولقد أوضحت هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف، والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:⁽²⁾

1. لم تكرر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

2. أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلهم لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتب - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

نلخص مما تقدم إلى أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وأن نتائج الدراسات السابقة تفسر لنا مدى صحة مفهوم النظرية في تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة: القائد، والموقف، والمرؤوسين، وهذا يؤكد صحة الافتراضات التي تبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية من أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل، وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح.

2. النظرية الوظيفية:

يشارك أتباع النظرية الوظيفية مع أتباع النظرية التفاعلية في افتراضاتهم، إلا أنهم يركزون على أسباب إطاعة أعضاء الجماعة لأحدهم وأسباب جعله في موقع قيادي؛ وهم يرون ذلك نتيجة شعورهم بأن سلوك هذا الفرد يخدم مصالحهم، ويؤدي لهم وللجماعة خدمة وظيفية؛ فالشخص الذي يبرز كقائد هو شخص يقوم بنشاطات يعتبرها الآخرون في صالحهم، فيطيعونه ويطلبون توجيهاته؛ ولهذا يعتبرون القيادة سلوك وظيفي للجماعة، ولهذا جاءت تسمية النظرية الوظيفية، والملاحظ أنه في كلا النظريتين التفاعلية أو الوظيفية القيادة تبرز من الجماعة ولا تفرض عليهم، فأعضاء الجماعة ومن دون شعور أو إدراك منهم يبدعون توجيهات أحدهم وتنفيذها، أي جعله قائداً.

كما أن مزية هاتين النظريتين لتخصص الإدارة هما أنهما تعتبران القيادة سلوك يمكن أن يتعلمه كل إنسان تقريبا، وبدرجات مختلفة من الإتيقان؛ وقلة من الناس لا تستطيع التفاعل مع الآخرين، ولا تستطيع

(1) سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 367.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 214 - 215.

أن تلعب دوراً قيادياً، وعليه يمكن أن نهى قادة إداريين من خلال تمكينهم من التفاعل ضمن الجماعات، وبشكل يساعدهم على أن يبرزوا كقادة.

المطلب الخامس: النظريات المعاصرة للقيادة

1. القيادة التبادلية:

تتمثل بدائل القيادة في الأفراد، المهام، الخصائص التنظيمية، والتي تميل إلى تقليل قدرة القائد على التأثير في رضا وأداء مرؤوسيه، بمعنى آخر إذا توافرت بعض العوامل، فإن المرؤوس سيقوم بأداء عمله بكفاءة واقتدار، دون الحاجة إلى توجيهات القائد، حيث يعتبر القائد كمثل لإدارة عملية التبادل بينه وبين مرؤوسيه، حيث يقدم المرؤوسين على إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت والعقوبات، وهذا عكس النظريات التقليدية، إذ أن المدخل الجديد لبداية القيادة يشير إلى أن السلوك القيادي قد يكون غير ضروري في عديد من المواقف. (1)

إذن أسلوب القيادة التبادلية يقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والأسلوب بهذه الصفات يشبه " القيادة الهيكلية " التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالعمل أحياناً إذا استمر أداءهم بشكل جيد ولفترة مناسبة، ويكمن دور القادة هنا في حفز العاملين وتحقيق مشاركتهم وخلق الثقة المتبادلة بينهم، وتطوير البرامج والعمل على تطبيقها في التكنولوجيا وضمان التزام العاملين بها. (2)

ومن الخصائص الفردية التي يحيد من السلوك القيادي القدرة، والخبرة، والتدريب، والمعرفة، والحاجة إلى الاستقلال، والتوجه للتخصص الوظيفي، والشعور بالحيادية أو السواء بالنسبة لمكافآت المنظمة.

2. القيادة التحويلية:

يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978، ومن ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985، وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية (الحالية) للتابعين باستخدام أسلوب الجزرة والعصا، فإن القائد التحويلي يستشير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، مصر، 2003، ص: 277.

(2) هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6،

العدد 4، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص: 459.

أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالانتمية الذاتية.

إن بيرنز يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، ولهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم. (1)

ولكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين:

- **الأول:** هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية، وذلك لأن الركود و الجمود في الشركة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها، وهذا تهديد لا يمكن قبوله في الشركات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة.
- **الثاني:** أن القيادة تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين، وبما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.

3. القيادة الزعامية:

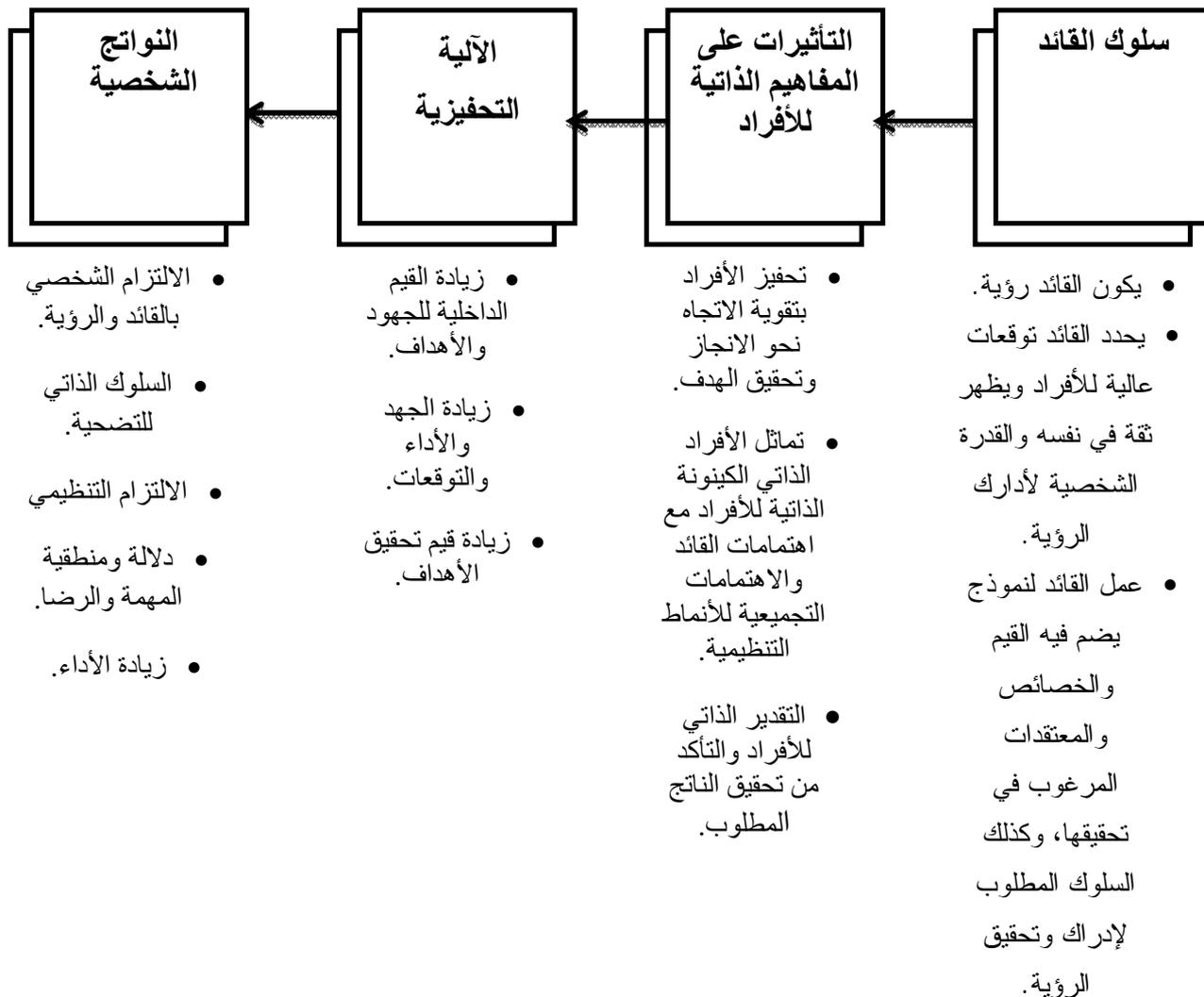
يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية أو الرؤية المستقبلية خاصية فريدة للقائد، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التذعيم والقبول والإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد اقترح روبرت هاوس نظرية القيادة الزعامية، وقد اعتمد هاوس في بناء نظريته على نتائج كثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية، وقد حدد الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهام وزعامية ورؤية القائد وهي كما يلي:

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛
- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين تجاه القائد؛
- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛
- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية؛
- تركيز المرؤوسين على تحقيق أهداف الأداء؛
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

(2) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص: 87.

وينجح القائد الزعامي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة مظاهر، ومن أهم هذه المظاهر ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة، وقبولهم له غير المشروط، وسيطرة الزعيم على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وحماسهم وانفعالاتهم وطموحاتهم.⁽¹⁾

شكل رقم (12): النموذج الزعامي للقيادة



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 380.

4. القيادة الأبوية:

طبقت الإدارات الأسلوب الأبوي أو الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فاتجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة، ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 304.

الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي، ويعتقد القائد الأبوي أن السعادة والرضا للعامل تتبع من إحساسه بأنه فرد منج وعضو نافع.⁽¹⁾

ويؤخذ على هذا النوع من القيادة أنه يزرع عنصر الاستياء بين الأفراد نتيجة لعدم مشاركتهم في القرارات، كما أنه ينظر إلى المزايا المادية على أنها جزء من المكافأة الشاملة التي يستحقونها، ولذلك ينبغي على الإدارة أن تبحث عن وسائل أخرى لحفز العمال، فالمناسب وجود خدمات وحوافز تشجيعية في برنامج متكامل للأفراد، لأن ذلك يؤدي على تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل الصراعات والمنازعات، وتحسين رضا الأفراد، ولكن هذا لا يحفز الأفراد للمساهمة في إنجاز أكثر من الحد الأدنى أو المستوى المتوسط للأداء، وقد أشار علماء النفس إلى ذلك بقولهم: "أن الإنجاز اليومي العادل يتلاءم مع الأجر العادل"، وهذا يعني أن الأداء الجيد أو غير العادي لا يتم من خلال القيادة الأبوية.

5. القيادة المتسامية:

هي القيادة التي تكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة، وفي هذه القيادة يحاول القائد تطوير الدافعية العالية للمرؤوسين، ويركز في عمله الإداري على حاجاتهم، فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقائد هنا يتماشى مع مقولة القائد الخادم Servant Leader فالقائد المتسامي هنا هو قائد إجرائي وذو شخصية محبوبة وخادم، لأنه يحب دائماً أن يعتني باهتمامات ومصالح مرؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا الاهتمام الأصيل يخلق شعوراً بالتبادل والمسؤولية من قبل المرؤوسين، وأحسن طريقة لخلق القيادة المتسامية هي إعطاء القدوة والمثل، لأن القائد المتسامي لديه القدرة على التضحية بنفسه في خدمة مرؤوسيه، ولو كانت على حساب مصلحته الشخصية ولديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المنظمة.

6. القيادة الخدمائية الداعمة:

إنها قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها، إذ أن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية ترى أن تطور العمل مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة الكاملة لذلك حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.⁽²⁾

إن القيادة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين:

- الأول: هو إنجاز أهداف المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة "دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 116.

(2) قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص: 73.

• الثاني: أعطى معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز.

وهنا فإن القائد يقيم وزن للآخرين حقيقة ويجشع المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود، وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

7. القيادة الافتراضية:

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بع من خلال منازلهم، وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية، وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً، وهنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرؤوس، فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة، إذ يحدد القادة الإشراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض، وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها، كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال.

إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

8. النظرية المفضلة في السلوك القيادي:

من أفضل النظريات في السلوك القيادي نظرية "Disc" وجاءت من عالمين في الإدارة والنفس، وهي كالتالي: (1)

الجدول رقم (03): النظرية المفضلة في السلوك القيادي.

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
المسيطر Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	- يصدر الأوامر بطريقة مباشرة. - يحب البروز. - يمثل على الناس. - يهتم بالعمل أكثر من الناس. - ليس له مكتب. - سريع وكثير الإنتاج.
المؤثر Influential مؤثر على المدى البعيد	سريع يهتم بالناس	I	- لا يحب الروتين. - ليس لديه مكتب. - محبوب جداً.

(1) طارق محمد السويديان، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، 2003، ص: 121.

<ul style="list-style-type: none"> - علاقته واسعة. - قدرته على تحريك الناس كبيرة. - يصدر أوامره بطريقة مباشرة. 			
<ul style="list-style-type: none"> - لا يحب التغيير الكبير، ولا يحب التطوير. - يتعامل مع العمل ببطئ. - علاقاته الإنسانية غير واسعة، ودقيق. 	S	<p>دقيق/ حريص متدرج/ حريص على الإنتاج.</p>	<p>المستقل Steady</p>
<ul style="list-style-type: none"> - شخصية متميزة ويرى المسألة بموضوعية. - شغله دقيق. - علاقاته جيدة. - لا يميل إلى التغييرات ويحرص على التدرج الشديد. 	C	<p>دقيق/ حريص متدرج/ حريص على العلاقات</p>	<p>المحافظ Caution</p>

المصدر: طارق محمد السويدان، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، 2003، ص: 121.

المبحث الثالث: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع واختلاف المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وهناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

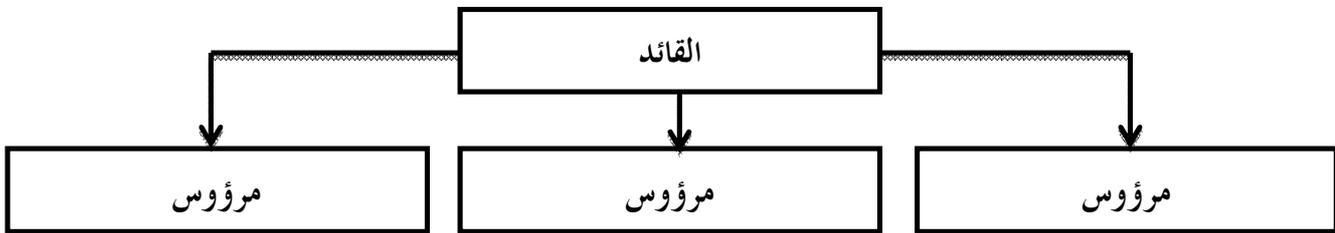
وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالحمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني. (1)

ينصب اهتمام القائد على العمل والانجاز، وقلما يهتم بالأشخاص أنفسهم حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط ومركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على أعمالهم، ومعظم الاتصالات في هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات، أما الاتصال من أسفل إلى أعلى - من العاملين إلى القادة - فعادة ما يكون محدوداً لدرجة كبيرة، كما يقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية. (2)

شكل رقم(13): النمط التسلطي في القيادة



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص: 190.

(1) أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 24.

(2) علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 113-114.

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته-مثلاً- كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي:

1. الأوتوقراطية المتسلطة:

يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية، ويلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم واخذ رأيهم في اتخاذ القرارات والتعليمات لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية أن يقعوا في أخطاء يكون هو مسؤولاً عنها، وهو من يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية، ويمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة، كما أنه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء، والقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بأراء الآخرين أو أفكارهم، وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.⁽¹⁾

والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء، وانه يحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وكل ذلك دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع مرؤوسيه، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويهتم بالشكليات والروتين.

إن هذا النمط من الممكن أن يكون أكثر فاعلية عندما تكون القرارات سريعة وهامة ومصيرية، ولكن بشرط أن يكون القائد قادراً على إلزام الآخرين بتنفيذ هذه القرارات.

2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتميز هذا الأسلوب بأن مظاهر الأوتوقراطية تكون معتدلة، ويمكن أن تبرز مثل هذه المظاهر من خلال الأساليب التي يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه في سبيل ضمان السيطرة الكلية عليهم، ومن هذه المظاهر تراه يهتم ويرغب صادقاً في أن يراهم سعداء ويمتدحهم بقدر ما يلومهم ويتحاشى أن يكون قاسياً معهم، ويعمل على كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل، كذلك يؤمن بالمشاركة في الإدارة ويعمد على الترويج لقبول المرؤوسين لقراراته، وبهذه التصرفات يسيطر الإداري على موظفيه، ويجعلهم يتقيدون بجميع معايير ومقاييس العمل، وأي انحراف عن تعليماته يقابل بالغضب والتوتر.

(1) وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 13- 16 أكتوبر 2003، ص: 09.

الأمر الذي يؤكد بأن هذا النوع من القيادة وإن تبدو بأنها عادلة وطيبة في تعاملها مع المرؤوسين، إلا أن اتجاهاتها وميولها استبدادية بشكل عام.⁽¹⁾

3. القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق شعور المشاركة دون اشتراكهم فعلياً، ويعتمد أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهو عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، وهو لا يأخذ آرائهم الجدية مهما كانت فعالة، إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته، وضمن هذا النموذج قد يعطي القادة مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات.

4. سمات القيادة الأوتوقراطية:

وهذه القيادات تقود التنظيمات التي تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة، فهي تصدر تعليماتها وأوامرها، وليس على التابعين إلا السمع والطاعة، وهذا الأسلوب يغلب عليه طابع التسلط، ويمكن القول بصفة عامة أن هذا النوع من أنماط القيادة يتسم بعدد من السمات أهمها:⁽²⁾

- عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات حيث يحجم القائد عن تفويض أي من سلطاته إلى معاونيه، ويتخذ بنفسه كافة القرارات.
- ابتعاد القائد عن مرؤوسيه وإشعارهم دائماً بتميزه عنهم وتعاليه، مما يفقدتهم الثقة في أنفسهم، ويشعرهم بضالة مراكزهم.
- يعتمد القائد دائماً على الأساليب الرسمية (زيادة المرتب، العلاوة، الخصومات، حرمان من الترقية... الخ) فقط كوسائل للمكافأة أو العقاب.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن إتباع هذا النوع من أنواع القيادة يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتنامي مشاعر السخط والاستياء بين العاملين، وهو ما يترجم في مظاهر عديدة مثل ارتفاع معدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب والتأخير، والتباطؤ في تنفيذ القرارات، وهو الأمر الذي ينعكس سلبياً على مستوى كفاءة وفعالية المنظمة.

5. تقييم القيادة الأوتوقراطية:

حتى يتم تقييم الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة لابد من بيان مزايا وسيئات الأسلوب، وذلك من خلال الآثار أو النتائج التي تظهر على المنظمة وعلى العاملين فيها.

(1) سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلم لل نشر، عمان، 2010، ص: 60-61.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 385.

6. مزايا القيادة الأوتوقراطية:

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي يرتب آثار سلبية بالنسبة للعاملين في ظلّه، إذ تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون، وعلى سبيل المثال تتوقف القوة المحركة للآلات أو تتعطل الإضاءة هنا يجب أن يسارع القائد إلى تولي القيادة والسيطرة على الموقف، وهو ليس بقائد إن لم يستطع مكافحة هذا الطارئ.

- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.
- أثبت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حالة توفر عدة شروط منها:

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.

- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها، ولا تتفق على رأي واحد.

- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون نقص المهارة والمعرفة.

- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبيين، وذوي الميول العدوانية.

- إذا كان الوقت محدوداً.

- يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العمال الجدد بسبب عدم خبرتهم، وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

وبصفة عامة أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب يوفر السرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت، وفي بعض الأحيان يستفيد فريق الموظفين أو المرؤوسين من الأوامر التي يبلغهم ما يجب عليهم فعله.⁽¹⁾

7. عيوب القيادة الأوتوقراطية:

لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب وأهمها:

(1) كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص: 50.

- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعل الموقف ضعيفاً تجاه حل بعض المشكلات ومواجهة الصعاب.
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخل المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية.
- إن استخدام أسلوب الإشراف والرقابة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم، ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.
- إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبية القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.
- يعمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر، وتوقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب، وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى تفشي صفات سيئة مثل: الخضوع، القلق، الكراهية، عدم التجديد، وتوقف النمو المهني، وانخفاض الروح المعنوية، ومع ذلك فإن منتقدي هذا النمط الاستبدادي يقولون أن هؤلاء القادة يمكن أن يكونوا موضوعيين، وقادرين على تحفيز العاملين بشكل أفضل، ومن الممكن أن يكون هؤلاء أكثر انفتاحاً على أفكار الآخرين، وهذا الأسلوب كان سائداً لعدة سنوات وما زال مرغوباً فيه من جانب بعض المدراء.⁽¹⁾

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولهما ديموس Demos وثانيهما كراتوس Kratos أي السلطة، والديمقراطية على هذا الأساس سلطة الشعب غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت وتطورت، وأخذت تنفذ ألى نواحي المجتمع المختلفة، وأخذت ترسم اتجاهات الحياة العامة كلها.

وفي ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة

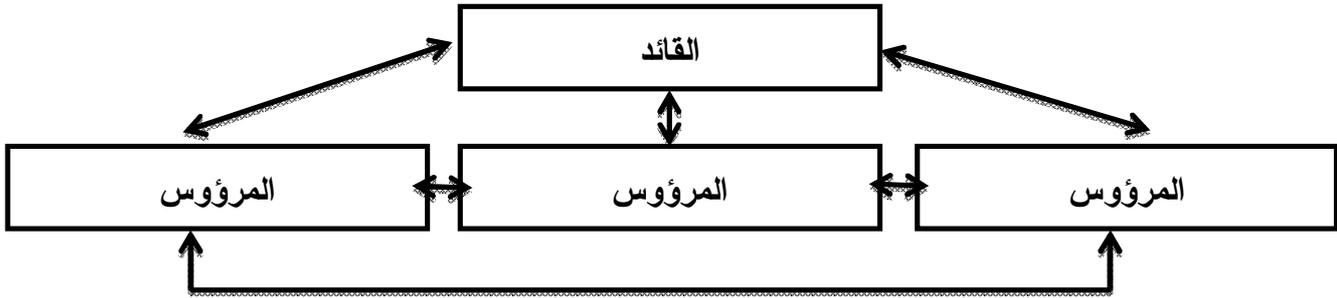
(1) دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،

في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.⁽¹⁾

كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد بل ترى بأنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آرائهم، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

وقد توصل كروزبييه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالباً ما تنفعل أمام الصعوبات في العمل، ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة، وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي لا تهنيئ إلا نادراً بل لا يهنئون تماماً، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة الديمقراطية.

شكل رقم (14): النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر: محمد رفيق الطيب، المرجع السابق.

1. أسس القيادة الديمقراطية:

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:

2. تنمية العلاقات الإنسانية:

تعني العلاقات الإنسانية " النظام الوظيفي منظوراً إليه من زواياه الإنسانية"، وانطلاقاً من هذا الفهم فإن الديمقراطية تركز على إدارة العمل بأسلوب إنساني، لذلك نجد القائد الديمقراطي يهتم بعلاقاته بمروؤوسيه حتى يستطيع أن يجعل سلوكهم متوافقاً مع سلوك التنظيم، كذلك يهتم بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم الأساسية مما يرفع روحهم المعنوية، وبالتالي يتشجعوا للعمل بروح الفريق الواحد الأمر الذي يحقق الاندماج بين العاملين، لذلك مطلوب من القائد الديمقراطي التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح

⁽¹⁾ صلاح عبد القادر النعمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار إتراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 103 - 104.

التنظيم، وإقامة العلاقات الإنسانية التي لا تتنافى مع القيادة الحازمة التي تتصف بالعدل والإدراك والواقعية والدقة.

ويرى "السيد الهواري" النمط الديمقراطي: " نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، فالناس عنده لهم أولوية من بين الأولويات الأخرى على أساس أن الاهتمام بالناس كفيل بتحقيق الاهتمام بالعمل".⁽¹⁾

وأكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع القائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط أو خطوات معينة تتمثل في:

- اهتمام القائد الديمقراطي بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا مجرد أدوات للعمل، وأن يكون حريصاً على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم، وبالطبع أن لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي.
- مراعاة القائد خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة، وفريق عمل متعاون يعمل بكل نфан وإخلاص، وعلى القائد أن يثير الدوافع والميول التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها، والتخفيف من الصراعات والميول العدوانية التي قد تظهر في العمل.
- في حال وجود أية شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يدافع عنها ويراعي مصالح العاملين، وأن يحاول التقريب ما بين أهدافهم وأهداف الإدارة، وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة، ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء أكانت حاجات مادية أم نفسية أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الإيجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد.

3. المشاركة:

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشبع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة.⁽²⁾ إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول

(1) السيد الهواري، **المدير الفعال للقرن 21**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص: 193.

(2) جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة**، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص: 567.

العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة.

وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة، وتضفي على العاملين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية.

إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم وولائهم له، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم.

4. تفويض السلطة:

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ولذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لإنجاز المهام المنوطة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم لشغل الوظائف العليا في المستقبل.
 - شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتراف بثقة الرؤساء، وبالتالي زيادة التعاون والعمل بروح الفريق.
 - توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة، والإستراتيجية في المنظمة.
 - يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري، وابتعاده عن المركزية، وتسريع المعاملات، وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في كافة الظروف.
- أما سلبيات التفويض فهي أنه قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفوضة، إلى تعدد مراكز المسؤولية، كما أن الإفراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين يؤدي إلى نتائج غير متوقعة في العمل.⁽¹⁾

(1) بغول زهير، الإدارة (المفهوم والوظائف)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 146.

5. سمات القيادة الديمقراطية:

يتميز هذا النوع من القيادة بما يلي:⁽¹⁾

- خلق روح التعاون بين القائد المرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في اللامركزية في السلطة.
- ارتفاع مستوى جودة القرارات وترشيدها عن طريق أخذ كافة الاعتبارات، ووجهات النظر للآخرين.
- خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية والتركيز عليها، كأحد العوامل الإيجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- العمل على خلق قيادات جديدة واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية.
- الاعتراف بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة، وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.
- الإقلال من مظاهر التوتر والقلق النفسي لدى المرؤوسين، وزيادة ولائهم للمؤسسة، والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.

6. مزايا القيادة الديمقراطية:

- بالإضافة إلى المزايا التي ذكرناها للأسلوب الديمقراطي من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة، فإن هناك آثار سلوكية إيجابية أخرى تتجلى في استخدام الأسلوب الديمقراطي، ومنها ما يلي:
- إن استخدام القائد الديمقراطي لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيصال أفكار وأراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل بوضوح.
 - إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل بعيداً عن التهديد والخوف من العقاب إلا في حالات الضرورة، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.
 - يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى وجود رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين وثقة كبيرة متبادلة بينهما، مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، وشعور كلا الطرفين بالآخر، مما يساعد على التقريب ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 - يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين في التقدم والنمو، وفي استخدام قدراتهم ومواهبهم عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لتأهيلهم لمناصب أعلى.
 - يحقق هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي، ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين.
- يكون هذا النمط فعالاً في المجالات التالية:

(1) أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 191 - 192.

- عندما يكون هناك متسع من الوقت للعمل.
- عندما تكون المجموعة ذات دافعية، ويسودها الشعور بروح الفريق.
- عند توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة.

7. عيوب القيادة الديمقراطية:

- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن فعاليته في تفويض السلطة يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم انجازه بواسطة المرؤوسين.
- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات، ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار مما يولد نوعاً من الصراع بين المرؤوسين والقادة ويزعزع الثقة فيما بينهم، وقد يستخدم بعض القادة الأسلوب الديمقراطي من أجل تحقيق غاياتهم وأغراضهم الشخصية.
- إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضاً للمصلحة العامة، ولما ينادي به الفكر الإداري في إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.

المطلب الثالث: القيادة الحرة (الترسلية أو الفوضوية)

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها. (1)

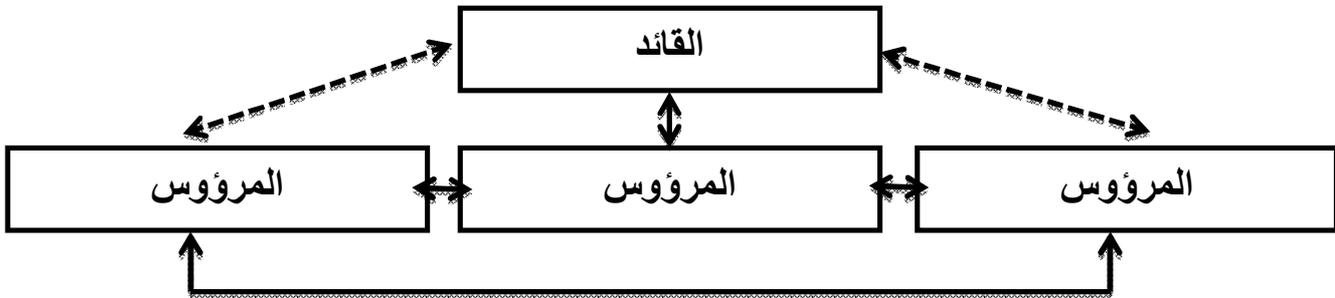
ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد من فرص التنمية الذاتية لهم، مما يميز هذا الأسلوب أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية

(1) ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص: 277.

التصرف واتخاذ القرار، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفضاً جداً بالمقارنة بالقيادة الديمقراطية.⁽¹⁾ ويلجأ القائد أيضاً إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتماد على جهودهم الخلاقة، ويأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل. ويمكن تلخيص سمات القيادة الفوضوية بما يأتي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالباً ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.

شكل رقم (15): النمط التساهلي في القيادة



المصدر: محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص: 191.

1. تقييم القيادة الحرة

تركز القيادة الحرة اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل بعكس القيادة الديمقراطية التي تركز اهتمامها على العاملين، والقائد الإداري في القيادة الحرة يركز على حرية الأفراد التي تدفعهم إلى بذل كل جهد ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة.

كذلك يترك القائد الإداري السلطات والمسؤوليات للعاملين، والجماعة نفسها هي التي تضع أهدافها وترسم الخطط لتحقيق هذه الأهداف، ويبقى دور القائد هو تقديم المعلومات المطلوبة لانجاز العمل.

إن القيادة الحرة في تطبيقها تحتاج إلى أن يكون العاملين على مستوى عال من التعليم، لذلك فهي تصلح في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي لتمكين العاملين من إجراء البحوث والتجارب بقدر

(1) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 150.

كبير من الحرية، أما في المؤسسات الاقتصادية فهذا النوع من القيادة غير محبذ لأنه يحول دون تحقيق الأهداف، فهو يتميز بانعدام العلاقات الإنسانية وعدم مبالاة القائد بما يحدث، وكذا عدم احترام وإعطاء أهمية للقائد من قبل جماعته.

2. مزايا القيادة الحرة:

بالرغم من كل المآخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضاً أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي، ويترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (1)

• أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءاتهم عالية بحيث يفوضهم القائد السلطة، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم القائد حيث سيبدلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

• أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذا لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيداً من الواجبات بل بالقدر الذي تسمح به القدرات على أن تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته.

• يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب مثل العاملين في هيئة الطاقة الذرية فقد يمنعهم القائد من الإبداع والابتكار، ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.

3. عيوب القيادة الحرة:

كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يربتها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظلها، فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله؛ وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده قد تؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن هذه المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في غالب الأحيان لا كيان لها، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أم غير موجود، وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون وقتهم في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم، وهناك من يرى أن القادة في هذا

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص: 257.

النوع لا يصدر عن قرار إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم، أي أن هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة، وبصفة عامة يمكن إظهار خصائص القائد التسيبي فيما يلي: (1)

- اتخاذ القرار يكون من قبل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً؛
- غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار؛
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد وأتباعه.

المطلب الرابع: تصنيفات أخرى لأنماط القيادة أولاً- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة، والتي حددها ماكس فيبر وتبعاً لذلك قسمت إلى:

أ. **النمط التقليدي:** هي نوع من القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن الذي لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم يعرف أكثر منك بسنة).

ب. **النمط الجذاب (الملمه):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات محبوبة وقوة جذب شخصية يستطيع من خلالها التأثير بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ لديه قوة خارقة، فهو شخص ملمه يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، وأي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

ج. **النمط العقلاني:** وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعملوا نفس الشيء)، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي حيث يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين. إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد والقواعد المعمول بها في المؤسسة.

(1) عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

ثانياً - أنماط القيادة بناءً على اهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالبن عام 1966 من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد (L. B. D.Q) Leader Behavior Description حيث توصل إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة وهما:

أ. **بعد المبادأة:** في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل، فيكون التركيز على الإنتاجية ويكون الاهتمام بالعمل وتصميمه، ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والثواب كما أنه يصدر الأوامر، ولا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات.⁽¹⁾

وفي ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب، ولكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية، وتندنى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل.

ب. **بعد مراعاة مشاعر العاملين:** ومعنى ذلك أن يقدم القائد الاهتمام بأحاسيس ومشاعر مرؤوسيه ومراعاته واحترامه لأفكارهم ودوافعهم وحاجاتهم، وتوافر الثقة المتبادلة والفهم المشترك بينه وبين مرؤوسيه، والعمل على تحقيق حاجاتهم الفردية وميولهم ورغباتهم، وبذل قصارى جهده في العمل على تماسك وترابط الجماعة، والسعي نحو التشاور وتسهيل عملية الاتصال بين القائد والتابع والاعتراف بأدوارهم وانجازاتهم.

إن القيادة الفاعلة والمؤثرة تعني أكثر من الحصول على النتائج فقط، إنها تعني اكتساب التزام أفراد الفريق، فالعديد من القادة يركزون على النتائج فقط وينسون أعضاء فريقهم، فهم يمارسون ضغوطاً كبيرة عليهم إلى أن يتم انجاز العمل، وتعريفهم للنجاح ينحصر في مخرجات الفريق على المدى القريب، ومن ناحية أخرى فإن الاختبار الحقيقي للقيادة هو أن يكسب القائد ثقة أفراد فريقه واحترامهم، وأن يبقى الحافز الذي يدفعهم قوياً، وأن يساعدهم ليرتفع مستوى أدائهم، ونتيجة لذلك سيعمل أعضاء الفريق معاً، وينجزون مهماتهم بإصرار وانسجام، وفي الموعد المحدد حتى إن لم يكن القائد موجوداً.⁽²⁾

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 154 - 155.

(2) كين بلانشر، مارك ميونتشينك، حبة القيادة " تعلم القيادة المؤثرة وصفتها"، ترجمة هبة الصليبي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات للتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 33.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد القوة العاملة اليوم أكثر تطوراً وتنوعاً واطلاعاً من أي وقت مضى، ونتيجة لذلك لم يعد أسلوب الإدارة المسيطر والمتحكم - أسلوب الإدارة القديم - يصلح لهذه القوى العاملة لأن المرؤوسين يبحثون في النهاية عن شيء مختلف ومحسن في القيادة التنظيمية والمؤسسية، فهم يطالبون بقائد لا يحرز النتائج فقط، بل يكتسب ثقة واحترام الفريق الذي يقوده ويظهر نزاهته، ويهيئ ظروفًا تسودها ثقافة المشاركة، ويؤكد شعور مرؤوسيه بتقدير الذات بإعلامهم بمدى ما يقومون به.

إن النمط القيادي هو الأسلوب الغالب الذي يستخدمه القائد في تعامله أو تفاعله مع مرؤوسيه، والذي على أساسه تحدد فاعلية دوره القيادي، ويختلف هذا الأسلوب من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو الأداء أو الإنتاج، واختيار السلوك القيادي المناسب يعتمد على ثلاثة عوامل وهي: طبيعة القائد ومدى اقتناعه بنمط قيادي معين، ثم عوامل ترتبط بالمرؤوسين ووعيهم وقدراتهم، وأخيراً عوامل ترتبط بالبيئة وظروف العمل.

ولقد ظهرت منذ بداية القرن الماضي نظريات متعددة تعنى بوصف القيادة، وقد صنفت إلى نظريات تقليدية (نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات) والتي تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، ونظريات سلوكية (نظرية ماكريكور، نظرية دراسات جامعة ميتشيغان)، ونظريات موقفية (نموذج فروم وبيتون)، وتهتم بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، ونظريات معاصرة (بدائل القيادة، القيادة التحويلية، القيادة الزعامية، القيادة المتسامية).

ولقد تعددت أنماط القيادة واختلاف المؤسسات، واختلاف الشخصيات والأدوار والمواقف والوظائف والظروف حيث تصنف أنماط القيادة حسب المدرسة الكلاسيكية إلى: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، فالقيادة الديمقراطية تمتاز بالمشاركة الجماعية للأفراد في اتخاذ القرارات، إذ يحرص القائد الديمقراطي على تفهم حاجات مرؤوسيه ومتطلباتهم، ويوفق بينهم وبين متطلبات المنظمة وأهدافها، ويشعرهم دائماً بأهميتهم في العمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم، أما القيادة الأوتوقراطية فالقائد يصدر القرارات دون إشراك الجماعة لأن السلطة المطلقة في يده، فهو يمتاز بالتسلط والتجبر والتحكم في تسيير شؤون الجماعة، إذ يستمد هذا القائد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري فهو دائماً ينسب النجاح في انجاز المهام إلى نفسه، أما الفشل أو النتائج السلبية فاللوم على مرؤوسيه الذين يصفهم بالإهمال والتهاون، ثم ذكرنا مميزات القيادة الفوضوية التي تتصف بالحرية المطلقة، فالقائد لا يشترك في اتخاذ القرارات ولا في تنفيذها، ولا يتدخل في توجيه الجماعة وإرشادها، ونعتبر هذه القيادة مهملة بإهمال القائد لها، وبالطبع يكون مؤدى هذا الموقف فقدان القائد كل مقومات القيادة الفعالة بالنظر لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

1. مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.
2. أنواع الرضا الوظيفي وأهم محدداته ومستوياته ونظرياته.
3. أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي ومظاهره وطرق قياسه.

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين.

إذ يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة الإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لم يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ولاشك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلاله على نفسها فتكتشف لها السلبيات والإيجابيات، والتي يمكن في ضوءها أن يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، فالرضا الوظيفي من العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، وهو ما تنتشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

كما أنه من الممكن تقويم مدى فعالية منظمة من المنظمات من خلال التعرف إلى مستوى الرضا والقناعة للأفراد العاملين بها، وزيادة على ذلك فإن الإدارة العليا لأي منظمة لا بد أن تحقق المكاسب من دراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها، فمن خلال التعرف إلى المستوى العام لهذا الرضا بإمكان الإدارة استخدام تلك المعلومات لتكون بمثابة أداة تشخيصية مهمة وفاعلة لبحث مشكلات الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الرضا جزء هام من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل وبناءً عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوبه مع الزملاء وفي غيابه وتأخيرته، وفي طريق احترامه لرئيسه وأنظمة المؤسسة. (1)

ولقد استحوذ موضوع الرضا عن العمل على اهتمام الباحثين منذ حركة العلاقات الإنسانية، ولقد خضع مفهوم الرضا عن العمل لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التغييرات أو التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين في هذا المجال حيال تحديد مفهوم محدد للرضا عن العمل، ويعود هذا التباين إلى تناوله من قبل بعض المهتمين وفقاً لطبيعة التخصص في العمل.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

ترتبط ميول الموظفين ودرجة رضاهم عن وظائفهم بعدد كبير من المتغيرات التي تتعلق بمختلف الظروف السائدة، والمواقف التي يواجهونها في أعمالهم، ويقصد بالرضا كما عرفه معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionar) بأنه " تحقيق أو إشباع حاجة أو شهوة أو ميل"، وقد استخدم علماء النفس في أثناء دراستهم للرضا عن العمل في المؤسسات منذ عام 1930م عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف الموظفين وميولهم، ومدى تأقلمهم مع وظائفهم. (2)

لقد شاعت المصطلحات التي تم استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية.

ويشير الرضا الوظيفي بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من وظيفته. (3)

ولقد عرف لوك الرضا الوظيفي " بأنه شعور بالسعادة ناتجاً عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل وتتفاعل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وهذا التفاعل قد يكون ايجابياً بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، وقد يعزي ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل عديدة منها عدم الاستجابة لتحسين راتبه والحوافز المرتبطة

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 193.

(2) ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984، ص: 14 - 15.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص: 169.

الفصل الثالث **الرضا الوظيفي**

به، وقد تكون ناتجة عن سوء المعاملة، أو الشعور بالملل من تكرار نمطية مهامه إلى جانب أسباب وعوامل كثيرة.

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتعامل فيها الفرد مع وظيفته من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم، حيث يكون مدفوعا بتحقيق أهدافه الاجتماعية والمادية والمعنوية.⁽¹⁾ أما شامي ولي حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.

ويرى سميث أن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل، فسميث يرى أن الرضا يتحقق إذا كان هذا العمل يحقق اشباعا احتياجات العامل⁽²⁾.

ويرى هربرت إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا.⁽³⁾

كما تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه "هو درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه فعلا، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا".⁽⁴⁾

ويشير الباحثون في هذا المجال إلى أن الرضا الوظيفي يحتوي على بنى معرفية تتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد، كما يتضمن الرضا جانب انفعالي فيه مشاعر نحو العمل، كما يتضمن جانب سلوكي، ويمكن أن يتم التعبير عن هذه المكونات الثلاث من خلال تعبيرات لفظية أو غير لفظية تتضمن أمور مثل: جيد - سيء، ايجابي - سلبي ويمكن قياسها من خلال مقاييس تقييمية تتضمن تقييم لخصائص أو صفات العمل أو ما يحيط به من ظروف، فالرضا الوظيفي يمثل مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه وظيفته.

ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء وتطويره والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية.

(1) حامد بدر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم

الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (03)، 2010، ص: 62 - 63.

(2) ابراهيم الحموي، **السلوك الإنساني**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (دس،ن)، ص: 62.

(3) مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 17.

(4) عبد الحميد محمد عباسي، **الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 32، العدد 4، 2004، ص: 873.

كما يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية (التنظيم) والخارجية بوجه عام فضلاً عن هيكل شخصيته، ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (1)

و بصفة عامة يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

بالرغم من أن الرضا يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الفرد ضرورياً، وهذه المجالات هي ما يعرف بعوامل الرضا الوظيفي، وقد تعددت التسميات التي أطلقت على هذه العوامل فهناك من يطلق عليها محددات الرضا الوظيفي، أو عناصر الرضا الوظيفي، وكذلك مسببات الرضا الوظيفي، وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزئيات أو مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يجب على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف إلى نوعية الرضا في المنظمة، وذلك من خلال الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وسنتناول في هذا المطلب مختلف التقسيمات لهذه العوامل التي اختلفت في التسميات، ولكنها تتفق في المضمون.

1. عوامل بيئة العمل الداخلية:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره للعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل للفرد من اشباع بقدر ما يزداد رضاه عن العمل، ويزداد بالتالي اندماج الفرد، والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي:

- أ. **الأجور والرواتب:** الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح. (2)
- ب. **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى التحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه.

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 219.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 177 - 178.

- ج. **الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل⁽¹⁾، وتدل الشواهد أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.
- د. **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.
- هـ. **فرص الترقية والتطور المتاحة للفرد:** يحتاج الأفراد لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على وجه حسن، ويطلبون اعترافاً خارجياً بذلك، والترقية أهم أنواع الاعتراف إذ يحمل معه الترقى فائدتين وهما: زيادة الراتب أو الأجر وتحسن المكانة الاجتماعية.⁽²⁾
- وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن عمله.
- و. **نمط القيادة:** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرعوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عالياً بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرعوسيه، كما أن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمائته لهم.⁽³⁾
- ز. **جماعة العمل:** إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، وذلك فإن العمل في المنظمة يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً والعكس صحيح ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.⁽⁴⁾

(1) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 262.

(2) جيمس كارلوس، **الشخصية القيادية " أسرار الشخصية الجذابة"**، ترجمة هند رشدي، الطبعة الأولى، دار خطاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص: 30.

(3) محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

(4) محمد الصيرفي، **التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع)** المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 40.

ح. **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

ط. **عدالة العائد:** لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه،... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم.

فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا.

2. العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين):

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم، ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

أ. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداءً من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذا كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاًؤها عن العمل.⁽¹⁾

ب. **عدد الأفراد الذين يعولهم الفرد:** وظهر في البحث السابق أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاًؤه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضاه عنه، وظهر أن الفرق بين الموظفين الذين يعولون أعداداً مختلفة من الأفراد كان ضئيلاً.

ج. **السن:** لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين، وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة، ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس، كما لم توجد فروق في بعض الجماعات.⁽²⁾

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 180.

(2) عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص ص: 47-48.

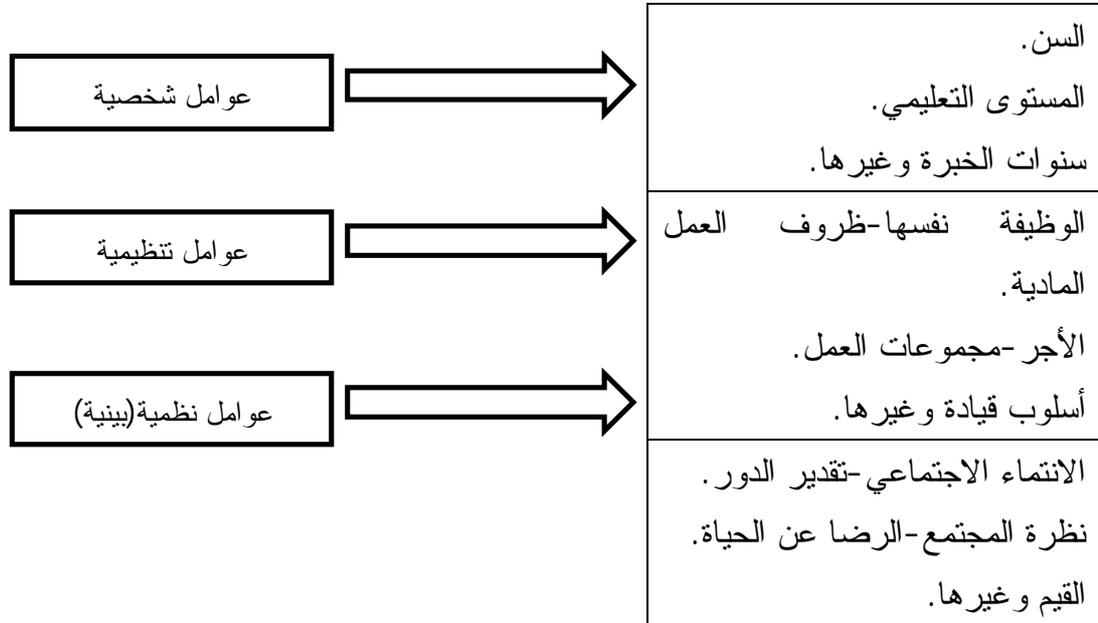
د. **المدة المنقضية في العمل:** بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل يكون غالباً نسبياً في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.

هـ. **الذكاء:** لاشك أن العلاقة بين الذكاء والرضا عن العمل على مستوى الذكاء ومداه وتحديات العمل، ولقد أشارت الدراسات الانجليزية أن البنات الأكثر ذكاء في أحد مصانع الشيكولاتة أكثر العاملات إحساساً بالملل والضيق، ومع ذلك فقد بينت الدراسات في هذا المجال عدم وجود علاقة بين ذكاء الأفراد والدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات الاتجاهات.

و. **التعليم:** ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع، وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات، وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف.

بصفة عامة نقول أن هناك عوامل مشتركة للرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف ميادين العمل، وهذه العوامل هي: الوظيفة نفسها، العلاقة مع الزملاء، الراتب والحوافز المادية، نمط الإشراف، والأمن والاستقرار الوظيفي، وأخيراً النمو والتقدم المهني.

شكل رقم (16): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: جرد بواسطة الباحث

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وهو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمو روحه، ويصف فكره، فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.⁽¹⁾

ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فانه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله إذ يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمة.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والموظفين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال، ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل.⁽²⁾

أما بالنسبة لنواتج الرضا عن العمل، فيظهر تأثيرها واضحاً على معدل الغياب التأخير، فزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير، وبزيادة الرضا يقل معدل ترك الخدمة بالمنظمة⁽³⁾، ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء في المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي

(1) مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010، ص 596.

(2) Bateman.T, Organ. D, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affet and Employee, Academy of Management Journal, 26, 1983, p:587.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ص: 232-233.

الفصل الثالث **الرضا الوظيفي**

ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى، وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة. وبصفة عامة فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي في الغالب إلى ارتفاع الإنتاجية، ويرتبط الرضا عن العمل ارتباطاً عالياً بالإنجاز؛ أي أن كلما زاد الرضا عن العمل زاد الجهد لتحسين الأداء والاندماج في العمل. (1)

المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي:

لقد ذكر ليكارت أنه من الصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا، وفي هذا السياق يورد ليكارت سبب ذلك بقوله "إن الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لا بد أن ذلك يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة في المنظمة، وتدني مستوى منتجاتها من العناصر البشرية في آن واحد، وبالتالي فإن ثمة نوع من الاتفاق بأنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما إنما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، ولا تقل أهمية الروح المعنوية للمديرين عن أهميتها للعاملين المرؤوسين، فالمديرون يعانون من ضغوط كثيرة وأسباب خطيرة لانخفاض الروح المعنوية قد لا يتعرض لها العاملون.

إن المديرون يتعرضون لضغوط تتبع من البيئة الداخلية في منظماتهم تتكون من العاملين والبناء والنظام والأمن وضغوط خارجية تتمثل في كل ما لهم به علاقة خارج المنظمة التي يديرونها، ويعتقدون بأن السلطة الممنوحة لهم لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم، وهذا ينعكس على رضاهم وروحهم المعنوية ونوعية وفاعلية القرارات التي يتخذونها، وتنعكس بالتالي على المنظمة التي يديرونها وعلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إن تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظراً للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة، ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن عدم الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج: (2)

1. الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل، والذي يأخذ الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائياً.

2. الغياب:

(1) بلقيس ناصر بن علي الشريف، "الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد

01، جوان 1995، ص: 185.

(2) مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، مرجع سبق ذكره ص 18.

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

3. ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين، والتي تزداد كلما ارتقينا في الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سببية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل الدوران إلى الانخفاض.

4. التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

أ. **التمارض:** (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

ب. **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

5. التظلمات، الشكاوي وعدم الاهتمام بالعمل:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا الوظيفي ووسيلة للتقليل منهن والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور كما ان عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفيين وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما الى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج نفسه.⁽¹⁾

المبحث الثاني: أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته

(1) منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص: 141.

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في عمل المنظمات الإدارية الحديثة، إذ يمثل رضا الفرد عن جوانب ومكونات العمل أحد العناصر المهمة لأداء أعماله، وتحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه، وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، ولقد تعددت المداخل الإدارية التي عالجت الرضا بتعدد المدارس والمداخل الإدارية ذاتها، إذ بدأت بنظرة مدرسة الإدارة العلمية التي تقول بأن الرضا مرتبط بالحوافز المادية فقط، إلا أن هذه النظرة اختلفت في المدارس اللاحقة كمدرسة العلاقات الإنسانية التي ربطت بين الحوافز المعنوية والمادية والعلاقات الإنسانية وحوافز بيئة العمل، وذلك لتحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل، وهناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي في إطار تاريخي

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة ولعل مرد ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750-1825) لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها، إلا أن هذا الولاء بات مشكوكا في إمكان تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم التنظيمات وتحول الملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسيات وزيادة استخدام التقنية، وحدة المنافسة في الأسواق، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية الأمر الذي اضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها بما يمكنها من أداء مهامها، وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سببا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع. والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، إذ كان كل ما يهم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضيا، ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين، إلا أن الدراسات بدأت مع مطلع القرن الحالي تهتم بشكل أكثر بالتعرف إلى وجهات نظر الأفراد، وذلك نتيجة الدراسات العديدة التي أجريت في مجال السلوك الإنساني في الإدارة وغلبت المدخل السلوكي في دراسات إدارة الأعمال والإدارة العامة ومن ثم بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر وأحاسيس وعواطف ورغبات الأفراد وتنميتهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، وهذا يوحي بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعين كما رضا الفرد يرتبط بالنجاح في العمل.

وقد بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1915 مع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف إلى احتياجاتهم، ومن ثم قام التو مايو في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وتوصل مايو إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم، والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم. (1)

ومنذ الثلاثينيات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد من لدن الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة "الرضا الوظيفي" منذ عام 1930م للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم، ومنذ ذلك الحين أكد مجموعة من الباحثين على أهمية دراسة مواقف ومشاعر وتصورات الموظفين تجاه وظائفهم، فالعنصر البشري لم يعد كما كان مهملاً في السابق وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية حيث كان الموظف يعمل ساعات طويلة قد تمتد من ساعات الصباح الأولى حتى ما بعد الغروب باجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي وفي ظروف عمل سيئة كما كان أصحاب النظرية مشغولين عن مدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل لكن تجارب مصانع الهاوثورن التابع لشركة اليكتريك بأمريكا خلال الفترة من 1926-1932 لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاق جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسي والاجتماعية مما ترتب عليه حدوث تغير جذري في النظرة إلى العمل والعاملين.

وتعد الدراسة التي قام بها هوبوك في عام 1933 لقياس الرضا عن العمل للعاملين في نيوهوب بولاية بنسلفانيا الأمريكية مستخدماً أسلوب الاستقصاء من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي، غير أن هذه الدراسة لم تأت من فراغ بل كانت نتيجة طبيعية للدراسات والأبحاث التي تمت عن العمال الأمريكيين خلال الثلاثين سنة الأولى من القرن العشرين.

وكان الباحثون السلوكيون في مطلع القرن التاسع عشر أول من توصلوا إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية⁽²⁾، إذ ساعدت التجارب التي قام بها التون مايو ورفاقه عام 1927 إلى ظهور أبحاث الرضا الوظيفي ونموها، فقد كشفت هذه الأبحاث بطريق الصدفة أثناء قياس أثر النواحي المادية في العمل كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمل أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حالة انخفاض العوامل المادية المحيطة وقد أرجع مايو ورفاقه هذه النتائج إلى وجود بعض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين تجاه بعضهم بعضاً ونوع الرعاية والاهتمام الذي

(1) محمد سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص: 54.

(2) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 61.

يلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء وكان من نتائج هذه الدراسات إلقاء الضوء على أهمية الفرد داخل الجماعة وأن العامل الراضي عن عمله هو أكثر إنتاجية من العامل غير الراضي عن عمله، كما أن الرضا عن العمل يتأثر بالعلاقات الإنسانية وتتمو داخل التنظيم المؤسسي أو الفردي.

وعلى الرغم من أن دراسات هوبوك تمثل البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية قد أجلت أي تقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعديد من السنوات وما أن وضعت الحرب أوزارها حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نموا وتطورا سريعا، ذلك أن روح التغيير والتجربة قد وفرت الظروف الملائمة لقيام الأبحاث وتطورها، ولعديد من السنوات كان تركيز البحث مرة أخرى على حل المشكلة.

وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضا الوظيفي بشكل سريع وطرح العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الأربعينيات والخمسينيات الميلادية كما تم مناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج وفي عام 1957 نشر هيرزبرج نقدا مشهورا للإنتاج الفكري في المجال، حيث انتقد النظرة التقليدية المنحدرة من هوبوك التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر، واقترح بدلا من ذلك أن يكون متغيرا ثابتا كما اقترح أيضا النظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها متميزة عن العوامل المؤدية إلى عدم الرضا الوظيفي.

ومن الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية ماسلو للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي، ومن ثم سيطرت نظرية العاملين لهيرزبرج على أبحاث الرضا لأكثر من قرن، وفي فترة الستينيات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي أكثر تعقدا واتساعا من ذي قبل، وصاحب ذلك تطورا كبيرا في الطرق المنهجية للأبحاث، وأصبح من الممكن الحصول على معلومات تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد، بالإضافة لدراسة عديد من الجوانب الأخرى في موضوع الرضا الوظيفي؛ بما اشتملت عليه من دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد، والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيميين ومعدل دوران العمل ولذا يمكن القول إن الفترة المشار إليها قد شهدت تطورا كبيرا في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامة وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة.

وأيضا من الملاحظ خلال الستينيات الميلادية أن أبحاث الرضا الوظيفي أصبحت أكثر نضوجا، وتم تطوير المناهج المسحية وكثير استخدامها في جمع المعلومات التي تجيب عن تساؤلات الباحثين، وتركزت غالبية الدراسات في تلك الفترة حول اختبار نظريات الرضا الوظيفي، كما تم بحث قضايا أخرى تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والسمات النفسية والاجتماعية للعاملين وبيئة المنظمات وظروفها وانتقال العاملين من منظمة إلى أخرى.

وخلال فترة السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلًا أو مجالا مستقلا بذاته، ونجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة، وكذلك أساليب وإجراءات البحث بدأ تقبلها بشكل كبير، وكثيرا من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الرضا الوظيفي، وقد

لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

وفي الولايات المتحدة بالذات أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي، فقد أجرى علماء النفس الصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الحوافز والرضا خلال الربع الأخير من هذا القرن، وتطور هذا الاهتمام بالموضوع بغرض رفع مستوى النتاج لدى العاملين، ونتيجة لما له من أهمية وأثر على الصحة العقلية للعاملين ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل، وتبوأَت الولايات المتحدة مركز القيادة في إجراء الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، غير أن الملاحظ أن غالبية الدراسات في المجال ركزت على العاملين في القطاع الصناعي وقليل منها تم توجيهه إلى قطاع الخدمات.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة، أي أن الرضا الوظيفي طبقاً لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظريته وتقويمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، ويمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموقف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.⁽²⁾

2. الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال في استياء موجود ولكنه لازال يؤدي أعماله، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة.⁽³⁾

(1) محمد سالم محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

(2) سالم عواد الشمري، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ص: 232-233.

(3) سليمان الخضري، سلامة محمد، الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30، أبريل

1982، ص: 75.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

كثرت النظريات والآراء التي حاولت الإجابة على السؤال الكبير المتمثل بتحديد العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي، وليس الهدف هنا هو تقديم محاكاة نظرية أو نقدية لنظريات الرضا الوظيفي، وإنما الغرض هو تقديم خلاصة هذه الآراء وأحدثها وأكثرها تطبيقاً ونجاحاً في ميدان العمل. تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره، أي التعرف على أسبابه، وكذلك التنبؤ به، وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

أولاً- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

لقد قدم هيرزبرغ وزملاؤه نظرية التوقع عام 1959م، ومنذ ذلك التاريخ وهي موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين، إذ تركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمائتين من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة وفي مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمي المجموعة الأولى (العوامل الدافعة)، واتفق بعض العلماء مع هيرزبرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها داخلية، لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه؛ والمجموعة الثانية (العوامل الوقائية) وقد أشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل خارجية، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها، كما يعتبر هيرزبرغ أن العوامل التي تؤدي إلى مواقف إيجابية أثناء أداء العمل تكون عوامل مختلفة عن العوامل التي تؤدي إلى مواقف سلبية، فلا يكفي فقط خلق بيئة ملائمة لتحفيز الأفراد بل الاهتمام أيضاً بمحتوى العمل.⁽¹⁾

وحسب هيرزبرغ العوامل التي تسبب الشعور بالرضا عن العمل هي العوامل الدافعية، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء فهي العوامل الوقائية أو الصحية.⁽²⁾

1. العوامل الدافعة:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه العوامل هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء، وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا، وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل أي ما يقوم به الفرد من عمل، وما يسند إليه مثل منحه المسؤولية، منحه فرصاً للإنجاز، للإبداع، للترقية، للقيادة الحرة، للتدريب، للتعلم، وهذه العوامل أطلق عليها هيرزبرغ عوامل الرضا التي تعد العوامل الأساسية للرضا الوظيفي.

(1) Lasary, économie de l'entreprise, Paris, 2001, p p : 30- 31.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 155.

2. العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد، وهذه العوامل تتعلق ببيئة العمل مثل: نظام المؤسسة، وسياساتها، وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الزملاء، والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية، وقد أوضح هيرزبرغ أن هذه العوامل لا تحقق الرضا الوظيفي، وإنما هي الجسر الأساسي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل يكون عائقاً قوياً يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين ظروف العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا، وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

الجدول رقم (04): العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبرغ

العوامل	العوامل الدافعة	العوامل الصحية
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الارتياح في الوظيفة
غياب العوامل	انعدام الرضا الوظيفي	عدم الارتياح في الوظيفية

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 394.

وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى، وهو ما يؤثر إيجاباً على عمله، ويرى هيرزبرغ أنه إذ استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية، وفرص الترقية والانجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي عمله بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية.⁽²⁾

ولقد وجهت انتقادات لهذه النظرية من أهمها:

- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شأنه أن يكون الإجابات كما يريد الباحث أو وفقاً لرغبات الباحثين.
- ليس هناك معيار أو مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، إذ أن النظرية اعتمدت على التقدير الشخصي.

ثانياً - نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

يعد هرم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو، وانتشرت لأول مرة في عام 1943 من عنوان كتابه " نظرية الدافعية الإنسانية"، وبعدها طور نظريته بشكل أعمق عام

(1) الحسن محمد المغيدي، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحصاء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية

لهرسي وبلاتشارد ونظرية الدوافع لهرزبرغ)، دراسة ميدانية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد التاسع، جامعة قطر، 1996، ص ص: 63-64.

(2) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص: 80-

1954 بكتابه المعنون " الدافعية والشخصية" حيث رأى أن الانسان بسبب قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو إشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، والذي يقترن باختلال التوازن والضيق والتوتر. (1)

وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية (حاجات الطعام والسكن الجنس).
- الحاجة إلى الأمن والضمان (وهي حاجات الضمان والدخل).
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات (وهي حاجات الحب والعطف والعلاقات).
- الحاجة إلى الاحترام (وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية).
- الحاجة إلى إثبات الذات (وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات).

الشكل رقم (17): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 183.

ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل مدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائما نظرا إلى إلحاحه المتزايد.

(1) سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص:122.

وقد استند ماسلو في دراسته للحاجات على مجموعة من الفروض، وهي أن الحاجات المشبعة ليست ذات قيمة في عملية التحفيز لأن حاجات الأفراد تمتاز بالتعقيد بسبب التباين في سلوكهم، وإشباع الحاجات تبدأ بالفسولوجية ثم الحاجات الأخرى، ولا توجد طريقة واحدة لإشباعها، لذا فإن فهم هذه الحاجات من قبل إدارة المنظمة ومستويات إشباعها وطرق التعامل معها يجعل من السهل وضع الأولويات لتحفيز الأفراد باتجاه زيادة الرضا عن العمل.⁽¹⁾

وهناك بعض الانتقادات التي أثبتت حول نظرية ماسلو، ومن أهمها أنه ليس بالضروري أن يكون إدراك الفرد للحاجات المختلفة وأهميتها النسبية واحداً، كما أنه ليس بالضرورة الانتقال من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى لها مباشرة بالترتيب نفسه الذي اقترحه ماسلو في نظريته، كما أن الباحثين الذين استخدموا نظرية الحاجات لماسلو كمرجع لدراساتهم نادراً ما توصلوا إلى نتائج تتفق مع النظرية ذاتها، وغالباً ما كانت هذه النتائج ليست تأكيداً على صحة النظرية، كما أنه لم يتم التأكد تطبيقياً من هذه النظرية ولا ماسلو نفسه، كما أنه ليس بالضرورة الانتقال من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى لها مباشرة بالترتيب نفسه الذي اقترحه ماسلو في نظريته، كما لا يجب إغفال تأثير الاختلافات بين الطبقات واختلاف المصالح والاتجاهات والمهارات والقدرات والخبرات السابقة... إلخ فلا يشكل الحصول على وظيفة ما حافزاً لدى البعض في حين يشكل حافزاً كبيراً لدى آخرين برغم معاناة الجميع من البطالة.

ثالثاً - نظرية ألدرفر:

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام ألدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، ولخص لاندي وترمبو في عام 1980 نظرية ألدرفر المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات:⁽²⁾

1. **حاجات الوجود:** ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل الطعام والماء والأجر، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجات إلى الأمن.
2. **الحاجة إلى الانتماء:** وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، وزملائه، ومرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالاً وتفاعلاً مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

(1) مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص: 176.

(2) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

3. **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتنظير الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات. وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام الإدارة، وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك؛ لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

رابعا - نظرية اشباع القيمة:

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة الكلية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة.⁽¹⁾ إذن حسب لوك فالرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر الى الرضا كحالة عاطفية سارة، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

خامسا: نظرية وضع الهدف

تمثل هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، وعلى الرغم من أن هذه النظرية يشار إليها بأنها نظرية في مجال فاعلية القيادة الإدارية، إلا أنها تركز على دراسة الدافعية، وطريقة الإفادة منها للتأثير على الأداء، أو السلوك القيادي، وعليه فإن فاعلية الإدارة تعتمد على قدرتها في إيجاد الدافعية لدى المرؤوسين لانجاز الأهداف، وتحقيق الرضا عن أعمالهم.⁽²⁾

و في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود الأهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

1. إن وجود الأهداف هو أمر ضروري لأنه تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشيط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

(1) أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص ص 229 - 230.

(2) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 494 - 495.

2. إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

3. إن التأثير الدافعي للأفراد يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.
- تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.
- تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد: حيث يكون أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من الأهداف.
- تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة مع الهدف العام.
- الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وعلى الأداء الأعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بالمعلومات.

سادساً: نظرية الإنجاز لمكلياند:

لم يتأثر مكلياند بنظرية ماسلو في تدرج الحاجات، وإنما اهتم ببحث حاجات الأفراد ودرس الاختلافات الفردية بينهم، وذلك من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال والصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد، أو بقدرته وسلطته أو علاقته وانتمائه، ولقد اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز في أواخر الستينيات (1967) حيث يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاث مجموعات رئيسية هي: (1)

أ. **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتقادي حالات الفشل، وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرات عالية على تحمل المسؤولية، ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطار من الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

ب. **الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

ج. **الحاجة للانتماء:** إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم للآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالباً

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 208-

الفصل الثالث **الرضا الوظيفي**

بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكلياند أن قوة الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن، وإن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

سابعا - نظرية التكيف الوظيفي:

ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي، حيث قام كل من جرين، داوسن وويز، بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، كما شرح كل من ويز، وداوس، إنجلاند، ولوفكوست موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل (كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة).⁽¹⁾

ويؤكدون ذلك بقولهم: " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل".

ثامنا - نظرية العدالة / المساواة:

تقوم نظرية العدالة التي وضعها أدمز عام 1963 على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدراتهم، وتعتمد نظرية العدالة على فكرتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل أما العوائد فهي الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والمميزات الأخرى والاعتراف والتقدير والترقية، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلا فإن الموظف سيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو الشكوى والتذمر والتحريض على المؤسسة وأحيانا التخريب، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس إنجاز العمل المطلوب.⁽²⁾

(1) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 136.

شكل (18) نظرية العدالة

أقل	الفرد يشعر بأن العوائد	أعلى	الأجر بالقطعة
يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج	يزيد الفرد من كمية الإنتاج على حساب الجودة	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع	المرتب الثابت
كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) تقل		

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

تاسعا- نظرية التوقع:

يفترض واضع هذه النظرية فروم (FROM) بأن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واع من عدة بدائل، وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية، وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات والهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة ايجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد. وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وقام فكتور فروم بوضع أسس نظريته عام 1964 م، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى، وتعد من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل بل وأكثرها انتشاراً، واعتمد فروم في نظريته للدافعية على الدراسة الموسعة للمصطلحات والمفاهيم التي قام بعرضها كل من هرزبرغ وماسلو⁽¹⁾، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

1. التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية أو تحقيق جيد للأهداف.

2. التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة؛ ولأن الأفراد يضعون قيماً مختلفة للحوافز مثل النقود، والانجاز، وظروف العمل الجيد، وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

(1) منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات "، دار المتقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018، ص: 73.

3. **النفع أو الفائدة:** هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما، أي أن

مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت.

ولمزيد من التوضيح فانه سيتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية فكتور فروم،

والتي تتمثل فيما يلي:

- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.
- أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح، للوصول إلى ذلك الانجاز أو التوقع، وإذا حقق الإنسان انجازا فهل سيكون كافيا؟ وما هو التوقع الثاني؟. الشكل التالي يوضح ذلك

عاشرا - نموذج ستيرز وبورتر:

لقد اهتم (ستيرز وبورتر) بمفهوم الدوافع عندما وضع هذا النموذج عام 1978 م على شكل هيكل متكامل بحيث لا يمكن فهم الدوافع فهما شاملا وكاملا إلا من خلال هذا الهيكل، كما أوضحنا أنه لوضع نظرية متكاملة للدوافع لابد من الإلمام بثلاث عناصر من المتغيرات التي لها علاقة بتصرفات العامل في العمل، وهي: (1)

أ. **مميزات وصفات العمل:** يختلف الأفراد في صفاتهم ومميزاتهم، ومن أهم هذه الاختلافات الفوائد والرغبات ثم الاتجاهات أو المواقف والحاجات، ولقد بين ستيرز وبورتر أن هذه الاختلافات تؤثر في دوافع العاملين للعمل وانجازه، فعلى سبيل المثال نجد أن الموظفين الراضين عن أجورهم أو عن رؤسائهم تكون رغبتهم في العمل بدرجة عالية، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أداء مرتفع.

ب. **مميزات وصفات العمل:** وتتضمن العوامل ذات العلاقة بالوظيفي والتسجيل النظم لأبعادها ومكوناتها الأساسية والمهام المناطة بها، والتغذية العكسية التي يتلقاها الموظف.

ج. **خصائص بيئة العمل:** وتتضمن الجوانب العملية والتنظيمية لمحيط العمل وتقسّم إلى قسمين:

- **الأول:** بيئة العمل المباشرة ذات العلاقة بالزملاء والمشرفين.
- **الثاني:** وهي أوسع مجالا من البيئة الأولى حيث تشمل الأمور ذات العلاقة بالمنظمة مثل نظام المكافآت والمحيط العام للإدارة.

إحدى عشر - نظرية بورتر ولولر:

لقد قاما كل من ليان بورتر وإدوارد لولر باعداد نموذج تحفيز شخصي عام 1968، ويرتكز هذا النموذج على خمسة متغيرات أساسية وهي: الجهد، الشعور، الدوام، المكافأة، الرضا⁽²⁾، حيث اهتم بورتر

(1) سالم تيسير شرايدة، **الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 73 - 74.

(2) CHED JGHOUDJ ELHADI, **LE MANAGEMENT THEORIE ET PRATIQUE**, Office des publication, alger, 2015, p: 213.

ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين، ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا الدراسات التي أجريت فيما بعد أكدت ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته. (1)

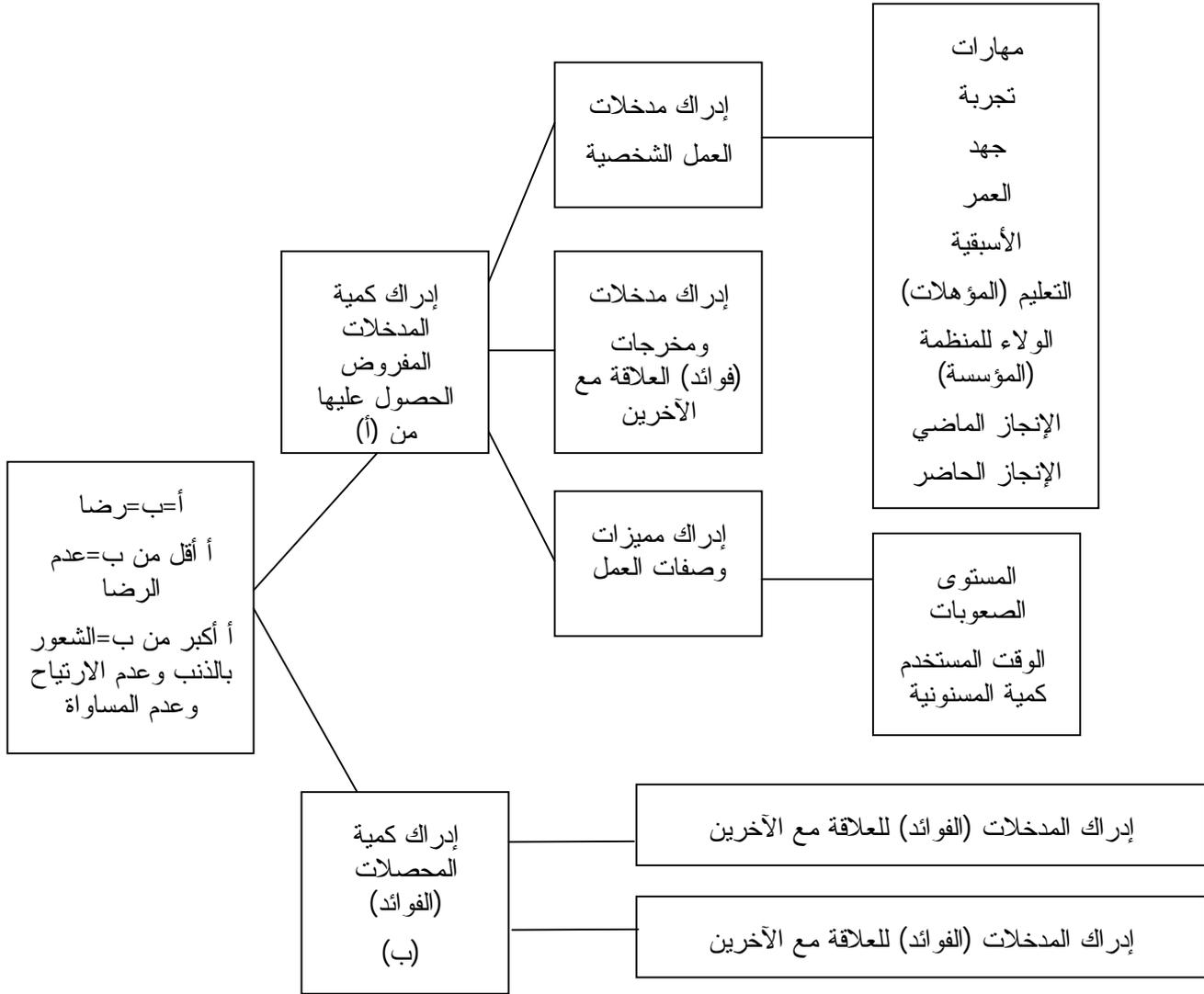
تهتم نظرية بورتر ولولر بدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات وهي: الدافع، والأداء، والرضا، وترى أن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للقائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي، والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء كان مادياً (الجزء الخارجي) أم معنوياً (الجزء الداخلي)، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل فعلياً ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه عائداً أو مكافأة. وخلاصة القول أن نموذج بورتر ولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي يختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:

- **الأولى:** أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة ممثلة في الإدارة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز.
- **الثانية:** أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي، وليس الرضا الوظيفي يقود إلى الأداء. (2)

(1) يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 393-394.

(2) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي "قيم وأخلاقيات العمل"، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 146.

الشكل (19): نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 152.

إثنا عشر - نظرية عملية المقاومة عند لاندي:

قدم لاندي عام 1978 طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة، والتي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن رغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة.

ويعتقد لاندي بأن هناك " هناك بعض العوامل الآتية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولو جزئياً على الأقل، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي".⁽¹⁾

(1) عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 103 - 104.

ويرى لاندي كذلك بأن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا فهناك عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح، عندما نكون غير سعداء، فإن هناك عاملا ذاتيا يقاوم تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، وقد لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي.

وتفترض نظرية لاندي هذه بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤدي الفرد، ولكن ذلك العامل ذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة، ويرى لاندي بأن وظيفة الحماية هذه هي المسئولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي، وأوضح لاندي وترمبو بأن نظرية عملية المقاومة حديثة جدا ويصعب في الوقت الراهن الحكم عليها إن كانت جيدة أم غير جيدة، على أنهما أكدا بأنها تمثل "طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي".

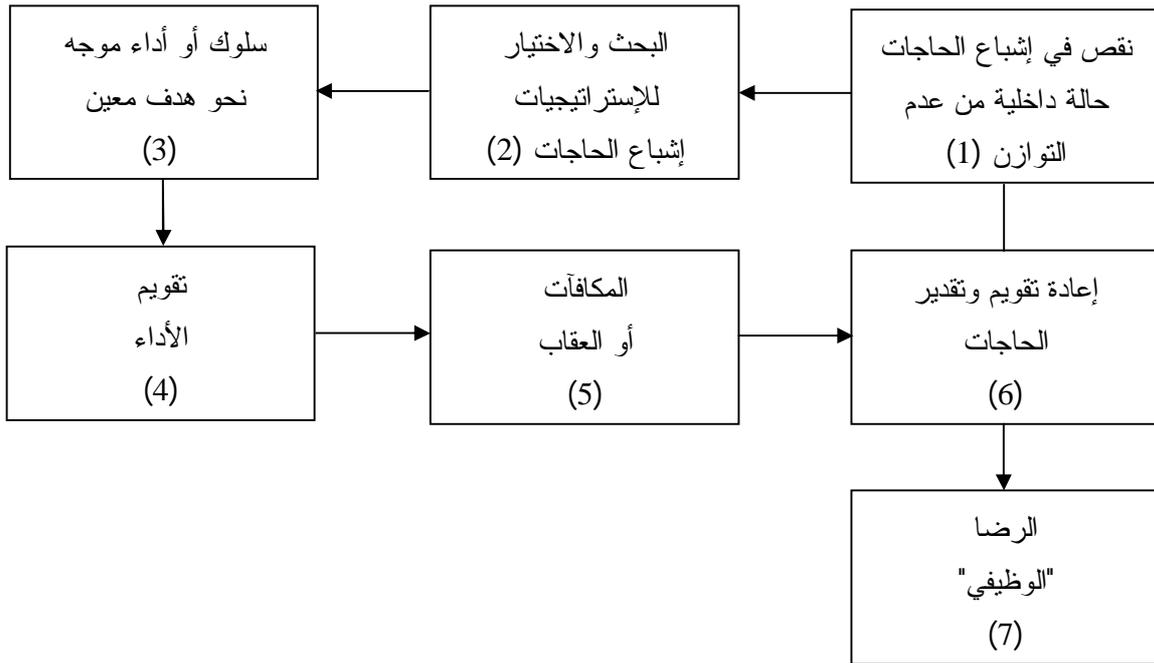
المطلب الرابع: ديناميكية عملية الرضا الوظيفي

يحتاج الأشخاص إلى العمل لتحقيق وإشباع مجموع حاجاتهم ورغباتهم، وهذه الأخيرة تحتاج إلى أداء متميز لتحقيق هذا الإشباع ويعد الرضا الوظيفي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف، ويحتاج تحقيق الرضا الوظيفي إلى مجموعة تفاعلات ليحدث ونذكرها كالتالي: كل شخص في المجتمع يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها، وهذه الدوافع يجب أن تتحول إلى أداء لتحقيق تلك الحاجات المرغوب فيها، ليصل الشخص بعدها إلى مرحلة إشباع لكل الحاجات وبالتالي يتحقق له الرضا الوظيفي الذي كان سببا في تحقيق هذا الإشباع، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه، وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي: (1)

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

(1) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص: 221.

الشكل رقم (20): النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: وولاس سيزلاجي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص: 89.

إن هذا المخطط يبرز كيفية حدوث عملية الرضا بشكل متسلسل ومنسق ويوضح أن عملية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون سببا لبروز حاجات جديدة لدى الشخص، كما يمكن أن يقلص الأداء الجيد من دافعية الشخص، والرضا بدوره قد يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه . وهناك جانب مهم يتعلق بنسبية عملية الرضا الوظيفي، فما هو مؤدي إلى الرضا عند شخص ما ليس بالضرورة له نفس الفعل لدى شخص آخر وهناك قوانين تحكم هذه النسبية تسهل تقويم الرضا وفهمه أفضل وهي كالتالي:

- كلما ازدادت رغبة الشخص في شيء، فإنه يكون أكثر رضا حين يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك.
- كلما تعددت حاجات الشخص واشتدت قوتها، كلما انخفض احتمال إشباعها.
- يحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا يمثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها.
- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل وبين رضا الشخص عن هذا العمل ففي بعض الأحيان لا يعجب الشخص بعمله، لكن جماعة العمل تنتظر إليه بفخر لتوليئه هذا المنصب، هذا يؤدي إلى تعديل اتجاهاته نحو العمل وبالتالي تحسين درجة رضاه عنه.

- إن توقعات الشخص حول رئيسه في العمل تحدد مستوى رضاه فمثلا حين يتوقع شخص ما أن يكون رئيسه في العمل صارما، سيحس برضا أكبر حين يجده متسامحا ومنتزنا في معاملته معه، والعكس سينقص مستوى رضاه حين يتوقع أن يجد رئيسه في العمل فيجده صارما وحادا في معاملته .

كما قام لولير بطرح نموذج للرضا الوظيفي عام 1973 الذي جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد مع زملائه؛ حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة بأبعاد ثلاثة تدرج على النحو التالي:

- الراتب أو الدخل.
- الإشراف.
- الرضا عن العمل.

والرضا في نظر لولير عبارة عن الفرق ما بين شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل، ويتوقع النموذج أنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة أو المحصلة النهائية.

كما اقترح ستيزر وبورتر نموذجا هيكليا متكاملًا حيث افترضا أن الدوافع نحو العمل ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهما جيدا من خلال هيكل متعدد الجوانب، ويريان أن أية نظرية ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة، وهي:

1. صفات ومميزات الفرد؛ وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات، فطبيعة رغبات الموظف قد تؤثر على الطريقة والمدى التي تؤثر معها المتغيرات الخارجية كالمال مثلا على سلوكه، كما أن الموظفين الذين يعانون من عدم الرضا عن وظائفهم أو عن مشرفيهم قد تكون رغبتهم ضئيلة في بذل أي قدر كبير من الجهد.

2. صفات ومميزات العمل؛ وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من انجازات العمل.

3. خصائص بيئة العمل؛ وهذه تعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية وترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين كما ترتبط بالمشكلات الأوسع مثل نظام المكافآت الشاملة وتوزيع المناصب.

المبحث الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي وطرق قياسه وكيفية تحسينه

يقصد بالبرامج الداعمة للرضا الوظيفي مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، حيث يتبادر إلى ذهن الكثير من أخصائيي الموارد البشرية السؤال حول إمكانية زيادة معدل الرضا الوظيفي، وإلى أي درجة يمكن فيها رفع الرضا الوظيفي في المؤسسة؟

استخدمت البحوث والدراسات طرقاً مختلفة عند دراسة الرضا الوظيفي وجمع البيانات حوله للكشف عن اتجاهات العاملين تجاه مثل الملاحظات السلوكية، واستبيانات الاستقصاء، والمقابلات وتحليل الحوادث الحرجة وغيرها، وتتطلب وسيلة القياس الجيدة توفر مجموعة من العناصر فيها.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي

إن أسلوب القيادة يلعب دوراً كبيراً في رضا العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، فالاهتمام بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى العاملين وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب للعمل والانتماء إلى مؤسستهم والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم سلوك عدم الرضا والإخلاص والجدية في العمل، وينعكس ذلك في سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها، وفي ظل مفهوم فاعلية القائد نجد أن هناك بعدين أساسيين ترتكز عليها فاعلية القائد هما: بعد الرضا الوظيفي وبعد أسلوب القائد. (1)

لقد أشارت دراسات جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية، أما البعد الثاني فيشير على مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات على أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة أهيو تلك النتائج.

كما أثبتت الدراسات أن الأفراد في ظل القيادة الاتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم لذلك فغن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي.

(1) الحسن محمد المعيدي، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين (من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهرزبرغ)، دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء التعليمية في السعودية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد التاسع، جامعة قطر، يناير 1996، ص ص: 58-59.

إن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلباً أو إيجاباً، لأن القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين، فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية ستؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي، وعلى عكس البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى العاملين.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

يقصد به مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

1. برنامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج.. البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.⁽¹⁾

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

- أ. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.
- ب. معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً على استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
- ج. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- د. التقليل من رتابة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، وهذه الحوافز يجب أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد، إذ أن مثل هذه الحوافز تضمن رفاهية العاملين والاحتفاظ بقدرتهم على العمل، وتجنب التعب والإرهاق ورفع الروح المعنوية، والهدف من ذلك هو أن لا يحس العامل بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه، ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف.⁽²⁾

(1) محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 41.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

4. برنامج الأمن والسلامة المهنية:

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم في حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعنى بيئة العمل، وبرامج الأمن والسلامة المهنية تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:⁽¹⁾

أ. **تجزئة العمل:** ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته، وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل مهمة.

ب. **تحديد مصدر الخطر:** فعلى ضوء نتائج الخطورة يمكننا تحديد ومعرفة مصادره، والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج. **تحديد نوع المخاطر والحد من حدوثها:** وهنا يمكن أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

• **الفئة الأولى:** وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم والحروق.. وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أحدث جهاز في مكان العمل وتزويد الآلات بها.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل.

• **الفئة الثانية:** وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد، وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

⁽¹⁾ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 138 - 139.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة واستخدام الموسيقى في كل مكان.

د. **تدريب العاملين:** والتدريب الذي نقصده هذا مكون من أربعة أقسام:

- **القسم الأول:** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.
- **القسم الثاني:** ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- **القسم الثالث:** ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

• **القسم الرابع:** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تفاديها.

هـ. **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:** حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها.. وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية المنتتبع في كل مكان.

و. **المتابعة والتفتيش:** وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5. برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمات تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي ضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة المنظمة الصناعية كم يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي، وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسمى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال، وتضع الحلول المناسبة لها والتي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا، ومثل هذه تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7. برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق تكون بشكل طوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.

وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

8. برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها، وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف عمليات الرقابة والتفتيش.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتتمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضا أو الحفاظ على مستوياته الحالية، وإن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أم الهدف الثالث الذي ترمي إليه عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم، ومن ذلك على سبيل المثال التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

إن قياس الرضا عملية دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه، وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية تقيس الرضا بآثاره السلوكية، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض... إلخ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، وثانيهما المقاييس الذاتية.

1. المقاييس الموضوعية للرضا:

وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين، وأهم هذه المقاييس نذكر:

أ. **معدل الغياب:** يعرف الغياب بأنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك"⁽¹⁾، تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور مقارنة بأخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل، وهذا ليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل.

إذ لا يمكن تجنب حالات بعض الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل الحوادث والمرض والظروف العائلية القاهرة، لكن بالمقابل هناك أسباب غير طارئة والغياب فيها يعكس مشاعر الفرد نحو العمل الأمر الذي يفرض على كل منظمة أن تتبع نظام رقابة على الغيابات في كل وحدة أو قسم، وذلك لاكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج وهذا كمنهج وقائي.

ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية"، ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين}} \times \text{عدد أيام العمل} \times 100.$$

ب. **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (الاستقالة) كمؤشر عن درجة عدم الرضا عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة، أي رضاه بعمله، إذن البيانات بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه.⁽²⁾

وعليه يمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

(1) حسن روائية، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002، ص: 170.

(2) لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 151-

2. المقاييس الذاتية للرضا:

أ. **مقياس وصف المهنة:** وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة وعلى الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف شعوره تجاه المهنة أم لا باستخدام إجابات ثابتة نسبياً، ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا، وفي الأخير يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

ب. **قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:** وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر pay Satisfaction الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.⁽²⁾

3. طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر القياس بساطة وانتشاراً؛ حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلى نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة على صعوبة ترجمة بعض البيانات.⁽³⁾

4. طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):

لقد استخدم "هرزبرغ" فكرة الوقائع الحرجة في قياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا، وتقوم هذه النظرية على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها شهر أو سنة...).

(1) - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص: 400.

(2) - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

(3) - سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

• صف ما حدث لك في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

• حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية. ويمكن بتجميع الوقائع التي يدلي بها الأفراد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد، وأي منها تسبب لهم استياءً.

وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر قليل الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

5. طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.

6. طريقة ليكرت:

بدأ ليكرت في شرح مقياسه سنة 1932 عند نشره في مجلة "أرشيف علم النفس" تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، وهي كما يبدو أسهل من مقياس "تورستون" لا يتطلب جهداً كبيراً في حساب قيم أو درجات العبارات.

يتمثل في جعل عبارات تفسر الاتجاه نحو موضوع الدراسة، وتقابل كل عبارة خمسة آراء استجابات وهي:

• أوافق بشدة (جداً).

• أوافق.

• غير متأكد (بدون رأي).

• معارض.

• أعارض بشدة.

يختار الفرد من مجمل هذه العبارات التي تناسبه، ولا بد من احتواء المقياس على عبارات تحمل صيغة الإيجاب وأخرى السلب، ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط المتحصل عليها، وتقدم لكل استجابة

الفصل الثالث الرضا الوظيفي

درجة من 1 إلى 5 وترتب تنازلياً إذا كانت الجملة مؤيدة ك: تعامل المؤسسة العمال بطريقة أفضل من أي مؤسسة.

والعكس أي تصاعدياً إذا كانت الجملة معارضة ك: إن الأجر سيئ للغاية، وبتجميع الدرجات نحصل على اتجاه الفرد، أو حساب القيمة الكلية لرضاه.

الجدول رقم (05): سلم ليكارت

العبارة السالبة	العبارة الموجبة	مستوى الموافقة
1	5	موافق بشدة
2	4	موافق
3	3	محايد
4	2	غير موافق
5	1	غير موافق بشدة

المصدر: إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، مصر، دار الجامعات المصرية.

7. طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

8. طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام، وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

9. البيانات الثانوية المتاحة:

إذ ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: معدلات الغياب، حجم الشكاوي، عدد حوادث العمل، حيث أنه من تحليل هذه الظواهر فإن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل.

10. الملاحظة:

حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم، والذي يدل بدوره عن درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل

بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية.
- نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.

المطلب الرابع: بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل

أشار البعض إلى أنه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته⁽¹⁾.

ومن بين الوسائل التي يتم استخدامها في هذا المجال ما يأتي:

1. **العدالة في الأجور والمكافآت:** حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساسا بعدم الرضا، لذلك لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة. ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله⁽²⁾.
2. **تحسين نوعية وجودة الإشراف:** فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.
3. **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
4. **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

(2) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة إسماعيل رفاعي، بسيوني رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

5. **جعل العمل مسليا:** فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل، مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية، ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل، وتوزيع الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

6. **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم:** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك، ويرى البعض أنه كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله.

خلاصة الفصل الثالث:

يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، وهذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته وهذه المشاعر قد تمثل محصلة لاتجاه الشخص نحو عمله ككل أو قد تمثل مشاعره تجاه جانب أو جوانب جزئية من عمله، كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية بيد أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة الانعكاس على السلوك الخارجي للفرد، فالرضا عن جانب معين من العمل يعد نتاجاً لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب.

ولقد ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز الاقتصادية والرضا الوظيفي، بينما رأت المدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال علاقات قوامها اللمسة الإنسانية بين العاملين، وأقرت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تفرض دراسة مجموعة من العوامل كالراتب والتقدم الوظيفي وطبيعة العمل وظروفه، ونمط الإشراف المتبع وزملاء العمل، وهو ما يبين أن حالة القوى البشرية هي أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرتفعة، ويمكن القول بشكل عام بأنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة، ولقد أوردت تلك النظريات عوامل كثيرة وأحياناً متضاربة حول موضوع الرضا عن العمل، ومن أبرز العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي عوامل خاصة بالمنظمة وعوامل خاصة بالفرد.

وفي سبيل معرفة درجة ومدى هذه الاشباعات، يمكن استعمال عدة مقاييس لمعرفة درجة الرضا الوظيفي، فمنها مقاييس موضوعية - لا يتدخل الباحث في تصميمها أو التحكم فيها كالتغيب وترك العمل - ومنها المقاييس الذاتية - لاعتمادها على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها كمقاييس ثرستون والأحداث الحرجة لهرزبرغ، وباستعمال تلك المقاييس يمكن لإدارة المنظمة تحديد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تعزيزها والتأثير بصورة مباشرة في توجيه سلوك العمال وتحسين أدائهم.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بمؤسسة

" N Gaus Conserves " للمصبرات

- باتنة -

1. واقع ممارسة القيادة والرضا الوظيفي في نقاوس

للمصبرات " N Gaus Conserves "

2. الإطار المنهجي للبحث.

3. تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح أثر الأساليب القيادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد وقع الاختيار على مؤسسة نقاوس للمصبرات (N Gaous Conserves)، وهذا الاختيار لم يكن نتيجة للصدفة، بل لعلمنا بالموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في السوق الوطنية في مجال نشاطها، نظراً لجودة منتجاتها، ولذلك حاولنا خلال هذا الفصل تشخيص أساليب القيادة، وما هو أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال ثلاثة مباحث. نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة والتعريف بها، نشأتها، نشاطها، وتنظيمها في المطلب الأول، ثم واقع القيادة في المؤسسة في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى أثر الأساليب القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثاني نبين الإطار المنهجي للبحث، من خلال التعرف على أدوات جمع البيانات في المطلب الأول، الوسائل الإحصائية في المطلب الثاني، ثم عينة البحث في المطلب الأخير، ونعرض في المبحث الثالث نتائج الاستبيان في المطلب الأول ثم تفسيرها في المطلب الثاني، كما نحاول تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة الميدانية، لنخلص في الأخير إلى معرفة أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين في المؤسسة محل الدراسة، كما نحاول تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

المبحث الأول: واقع ممارسة القيادة والرضا الوظيفي بمؤسسة (N Gaous Conserve)

قبل التعرف على واقع ممارسة القيادة في مؤسسة (N Gaous Conserve) نتطرق أولاً إلى التعريف بالمؤسسة، وهيكلها التنظيمي، ونشاطها من خلال المطلب الأول.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة (N Gaous Conserve) ، هيكلها التنظيمي ونشاطها

أولاً- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

إن إنشاء وحدات صناعية في الوطن للنهوض بالاقتصاد الوطني واستغلال الثروات الطبيعية أحسن استغلال لهو ضرورة حتمية لا بد منها من أجل مسايرة التطور الصناعي المذهل الذي تعرفه الدول وفي هذا الإطار تم إعادة هيكلة العديد من المؤسسات الوطنية ومن بينها المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA، والتي تم إعادة هيكلتها بموجب المرسوم 452/82 المؤرخ في 1982/12/11، والتي نتج عنها إنشاء عدة مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC التي تم بناؤها سنة 1979 من طرف الشركة الفرنسية CIFAL وقد بدأ بها الإنتاج سنة 1980، وتتفرع هذه المؤسسة إلى 13 وحدة، منها وحدة مصبرات نقاوس وهي مؤسسة تشمل وحدتين وهما: وحدة نقاوس و وحدة منعة، وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد برأس مال يقدر بـ 8 مليون دينار ليرتفع بعد ذلك إلى 158 مليون دينار ومؤخراً بعد خصصتها تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة لتصبح شركة مساهمة SPA يتولى تسييرها مجلس إدارة يعينه المالك للمؤسسة ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الجزائية والمرئية فيما يتعلق بتسيير المؤسسة.

وتعد وحدة نقاوس للمصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ENAJUC وهي وحدة اقتصادية كانت تابعة للقطاع العام وتم التنازل عنها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 04 أفريل 2006 وبعد احتجاجات العمال على طريقة الخصخصة قام رئيس الحكومة أحمد أويحي بتجميد اللائحة ورجع العمال للعمل، وبتاريخ 17 أفريل تم الإمضاء على عقد التنازل رسمياً بين البائع مجمع (ENAJUC) والمشتري Sarl Simagrof ، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ: 50 مليون دينار جزائري، وبعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لمجموعة ترافل Trèfle لتصبح شركة مساهمة برأس مال يقدر حالياً بـ: 1790030000 دينار جزائري.

وتقع هذه الوحدة في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس بولاية باتنة على بعد 2 كلم من مقر الدائرة وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، إذ يعتبر موقعها استراتيجياً وتتربع الوحدة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 76859.32 م² أي 7.6 هكتار موزعة على النحو التالي :
المساحة المغطاة تقدر بـ: 21602.92 م²، أما المساحة غير المغطاة تقدر بـ: 55256.4 م².

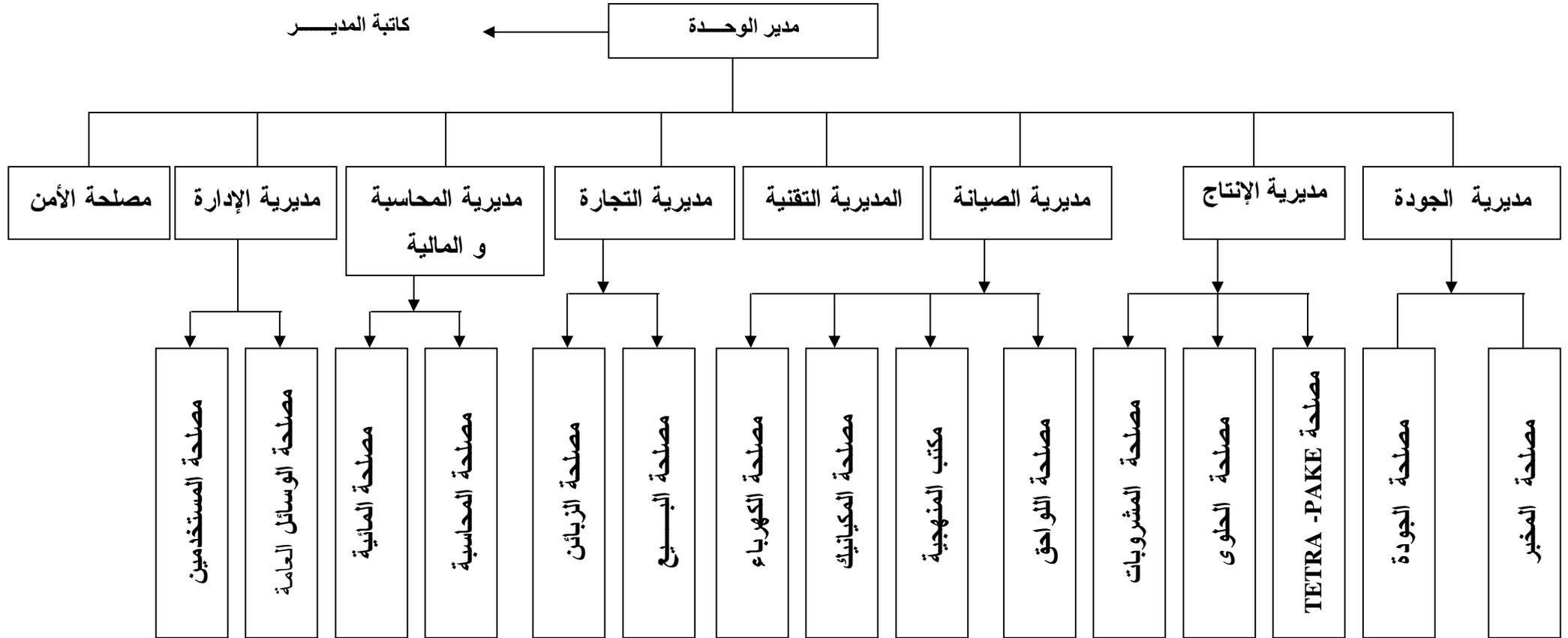
وقد تم إنشاء هذه الوحدة بمنطقة نقاوس دون غيرها من المناطق المجاورة لاشتتار المنطقة بفاكهة المشمش حيث أنها تعتبر من أكثر المناطق إنتاجاً لها، ومن هنا توجب وضع وحدة صناعية لاستغلال هذه الثروة، كما تمتلك المؤسسة وحدة إنتاجية تابعة لها بمنطقة منعة بولاية باتنة تهتم بإنتاج المصبرات.

ثانياً - الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي هو من النصوص المنظمة لسير الوحدة فهو يبرز جميع الدوائر والمصالح المتواجدة في الوحدة وعدد عمالها وذلك على مستوى كل دائرة، ويتم وضعه من طرف الإدارة بعد المناقشات مع رؤساء الدوائر المختلفة.

ووحدة نقاوس مصبرات كغيرها من الوحدات وضعت هيكلًا تنظيميًا جديدًا بعد خوصتها، حيث عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورات كبيرة بعد سنة 2005، إذ تم استحداث مديريات وفروع جديدة والقيام ببعض التعديلات على جميع مستوياتها، وهذا نظراً للتطورات الاقتصادية والقانونية التي حصلت للمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، فقد استحدثت كل من مديرية الإمداد ومصلحة الإعلام الآلي، كما تم إجراء بعض التعديلات في المديرية التجارية ومديرية المحاسبة والمالية، وأصبح الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس -



المصدر : وثائق المؤسسة.

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

1. الإدارة العامة: وهي على رأس الهيكل التنظيمي، ويشرف عليها المدير العام وهو المسؤول عن

تسيير الوحدة كما أنه عضو في مجلس الإدارة، من أهم مهامه:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، والعمل على تحقيقها.
- التنسيق بين مختلف المديریات.
- إيصال التقارير إلى مجلس الإدارة.

يساعد المدير العام أربعة مساعدين رئيسيين لإتمام مهامه وهم:

أ. مساعدة المدير العام: تقوم باستقبال ومعالجة البريد وتنظيم الاجتماعات ومواقيت الزيارات.

ب. مراقب التسيير: يقوم بعدة مهام وهي:

- التأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير الخاصة بالمؤسسة؛
- مقارنة ما هو منجز مع ما هو مخطط؛
- تحديد مختلف النتائج، وإعداد تقارير التسيير.

ج. مكلف بالنزاعات: وهو محامي المؤسسة يهتم بحل الخلافات التي قد تكون بين المؤسسة ومتعاملها، ويعتبر كمستشار قانوني للمدير العام.

د. مساعد مكلف بالإعلام الآلي: وهو المشرف على الاهتمام بعتاد الإعلام الآلي، ووضع البرامج لتسهيل التواصل بين مختلف عمليات المؤسسة، كما يقوم ببعض البرامج التكوينية لعمال المؤسسة فيما يخص التعامل مع برامج الإعلام الآلي.

2. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة: تعتبر هذه الدائرة من الركائز الأساسية للوحدة وتنقسم إلى مصلحتين وهما:

أ. مصلحة الإدارة: ويشرف عليها رئيس يقوم بالتنسيق بين الفروع التابعة لمصلحته كم أنه مسؤول عن تسيير المستخدمين، وتطبيق القانون في الوحدة على جميع العمال من المدير إلى العامل البسيط وهو مسؤول عن تسيير القوانين التي تسيير وفقها الوحدة، بالإضافة إلى أن هذه المصلحة مكلفة بإعداد مخطط التوظيف الخاص بالوحدة وكذا إدارة شؤون وقضايا العمال الإدارية من بداية التشغيل إلى غاية خروج العامل وتحمل المسؤولية أمام الاتفاقيات التي تربط الوحدة بالمحيط الخارجي المتعاقد معها وتنفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- فرع الخدمات: ويضم هذا الفرع رئيس للفرع وكاتبة له، ويقوم بتسيير الحالات الاجتماعية الخاصة بالعامل من كل النواحي وكذا منح القروض للعمال بدون فوائد، وإعانة أبناء العمال بالأدوات المدرسية عند كل موسم دراسي، بالإضافة إلى تنشيط الرحلات إلى المخيمات الصيفية، وكذا إحياء بعض الحفلات في المناسبات الوطنية أو الموسمية.
- فرع الأجور: ولهذا الفرع رئيس مكلف بالأجور، حيث يحصل على بطاقة تنقيط العمال من الإدارة لتسديد أجورهم أين يقوم بإعطاء تقارير الدفع لرئيس الدائرة للمصادقة عليها بعد

مراقبتها والتحقق من مصداقيتها ل يتم بعد ذلك إرسال هذه التقارير إلى رئيس دائرة المحاسبة والمالية.

• **فرع تسير المستخدمين:** ويشرف عليه رئيس الفرع مسؤول عن مراقبة ملفات العمال وغياباتهم وتعويضاتهم للأدوية والمرض والعطل، كما أنه يقوم بعملية الترقيّة التي تمنح للعمال الكفيل والمثابر وكذا في الرتبة التي هي عادة تعيين العامل من منصب أعلى إلى منصب أقل درجة أي أن هذا الفرع مسؤول عن الإجازات والعقوبات.

ب. **مصلحة الوسائل العامة:** تسهر هذه المصلحة على نظافة الوحدة فهي تتولى تنظيف الأروقة الإدارية، بالإضافة إلى صيانة العمارة الإدارية من حيث الكهرباء والهاتف والمياه، والصباغة والغسيل وغير ذلك، كما أنها تقوم بتسيير وسائل النقل الخفيفة وتوفيرها للعمال وكذا إعداد الأوامر بالمهام (LES ORDERS MISSIONS) واستقبال البريد والفاكسات القادمة إلى الوحدة، وهي مسؤولة أيضا عن الأرشيف وتزويد الناحية الإدارية بجميع وسائل العمل، وتوفير بذلات العمل للعمال كما أنها مكلفة بالمساحات الخضراء.

3. **دائرة المحاسبة والمالية:** وهي بمثابة العصب الحيوي بالوحدة الذي يعتمد عليه في العمليات التي تجري بينها وبين المديرية والموردين والعملاء والوحدات الأخرى، حيث تقوم هذه الدائرة بوضع وتنظيم جميع الوثائق المالية والمحاسبية الخاصة بالوحدة، ويشرف عليها رئيس الخزينة العامة، ويشرف رئيس الدائرة ورئيس المحاسبة العامة، وقد كانت هذه الدائرة عبارة عن مصلحة موحدة ومع التقسيم الجديد الذي وضعته الوحدة لمسايرة التقنيات الحديثة حيث تم في جانفي 2002 تحويلها إلى دائرة المحاسبة والمالية تضم ثلاث مصالح وهي: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة محاسبة المواد ومصلحة المالية.

4. **مديرية التجارة:** وهي الرابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، كما تعتبر مسؤولة عن الأنشطة التسويقية كدراسات السوق والأنشطة الترويجية، ويشرف عليها رئيس الدائرة مكلف بتسيير المصالح التابعة له والتنسيق بينها، كما يقوم بالمصادقة على جميع الوثائق القادمة إلى الدائرة، وهو أيضا مكلف بالتنسيق مع الدوائر الأخرى من جميع النواحي و تتكون من مصلحتين وهما:

أ. **مصلحة البيع:** دور هذه المصلحة هو بيع المنتج النهائي، حيث تشرف على عملية بيع المنتجات للمتعاملين مع الوحدة، وكذا إعداد مخطط البيع السنوي، بالإضافة إلى البحث عن أسواق جديدة وتقديم تقارير شهرية عن وضعية الوحدة.

ب. **مصلحة تسير المخزونات:** تقوم هذه المصلحة باستلام المشتريات من مواد أولية، وأغلفة وقطع الغيار، كما تقوم بتتبع حركة المخزونات من المنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع، والقيام بعمليات الجرد.

الفصل الرابع **دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات**

5. **مديرية الصيانة:** تقوم هذه الأخيرة بمراقبة الأجهزة والآلات المستعملة في الإنتاج، وكذا القيام بعملية إصلاحها في حالة العطب، وتضم هذه الدائرة 52 عاملاً معظمهم تقنيون موزعون على ثلاث مصالح وهي: مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة اللواحق.

أ. **مصلحة الكهرباء:** وهي مسؤولة عن تحويل الكهرباء، وتعتبر هذه المصلحة بمثابة الآلة المحركة لورشات الإنتاج.

ب. **مصلحة الميكانيك:** المهمة الأساسية لهذه المصلحة هو القيام بعملية إصلاح الآلات عند توقفها وذلك من أجل استمرارية عملية الإنتاج، وكذلك التدخل مباشرة على سلاسل الإنتاج لإصلاح الأعطال من أجل استمرار عملية الإنتاج.

ج. **مصلحة اللواحق:** يشرف عليها عمال تقوم هذه المصلحة بعمليات معالجة المياه الخاصة وذلك بعد أخذ العينات المحصل عليها من المخبر وإرسالها إلى مصلحة الإنتاج، وتزويد مصلحة الإنتاج بالبخار المضغوط المستعمل في عملية الإنتاج.

6. **مديرية الجودة:** يشرف عليها رئيس ويساعده تقنين سامين، وتتكون مديريةية الجودة من مصلحتين وهما:

أ. **مصلحة المخبر:** تعمل على التأكد من مطابقة المواد المنتجة مع المعايير الأصلية بهدف ضمان الجودة، كما تراقب مدى سيرورة المنتج مع المقاييس المصادق عليها والمعمول بها، بالإضافة إلى تحليل المنتج النهائي ومعرفة مدى صلاحياته للاستهلاك، وكذا وضع مدة الصلاحيات، ولها علاقة وطيدة مع دائرة الإنتاج، وذلك من خلال أن مصلحة المخبر هي التي تقوم بإيقاف عملية الإنتاج في حالة عدم احترام المقاييس.

ب. **مصلحة مراقبة الجودة:** والتي تهتم بمراقبة المواد الأولية والمنتجات النهائية، وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنب العيوب الممكن حدوثها.

7. **مديرية الأمن الداخلي:** تلعب هذه المصلحة دوراً كبيراً في المحافظة على الأمن الداخلي للوحدة، والأمن الصناعي للورشات إضافة إلى أنها تقوم بعمليات النظافة للورشات والمخازن يومياً، وقد أسندت إليها أيضاً مهمة متابعة التخزين يومياً، وهذا لتفادي الحوادث، وهي أيضاً مسؤولة عن عملية الأمن الداخلي ويتعلق ذلك بحراسة الوحدة **12 ساعة** على **12 ساعة** حيث أن هناك دوريات تعمل بالتناوب ليلاً ونهاراً، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الورشات والمخازن وذلك كل نصف ساعة، وتشغل **32 عاملاً** منهم رئيس المصلحة و**04** رؤساء مجموعات أما الباقي فهم أعوان.

تعتبر هذه المصلحة من أحسن المصالح تنظيمياً خاصة فيما يخص الدخول والخروج من الوحدة والشيء الملاحظ عليها هو نقص الحوادث مقارنة بالسنوات الماضية، حيث أنه في السنوات الأخيرة لم تشهد الوحدة أي حادث في العمل وهذا ما يؤكد فعالية هذه الأخيرة.

8. **مديرية الإنتاج:** هي من أهم الدوائر في الوحدة وتتكون من رئيس الدائرة وثلاث مسؤولي ورشات ولها طاقة إنتاجية تقدر بـ **18000 طن** سنوياً وهي المشرفة على تسيير الإنتاج، حيث تسهر هذه الدائرة

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

على إنجاز البرنامج الإنتاجي المسطر، وكذا تطبيق إجراءات الإنتاج حسب المقاييس المعمول بها، بالإضافة إلى التنسيق والربط بين المصالح التي لها صلة بالدائرة، وكذا التفاوض مع الدائرة التجارية حول إجراءات التوقعات الإنتاجية ومناقشة برنامج الإنتاج السنوي معها ومع دائرة المحاسبة والمالية من أجل الوقوف على برنامج يتماشى مع إمكانيات الوحدة، وتعتمد مديرية الإنتاج في أداء نشاطها على مكتب الأوامر الذي يقوم بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج، ومكتب التنفيذ الذي يقوم بتنظيم برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعية، كما تقوم هذه المديرية أيضا بتقديم احتياجاتها من العمال الموسمين حسب البرنامج الشهري للإنتاج، وإعداد سندات الدخول والخروج، والتقارير السنوية للإنتاج وتشمل المديرية أربعة ورشات هي ورشة المياه الثمرية، ورشة المصبرات، ورشة الحلوى، ورشة التتراباك:

أ. **مصلحة المياه الثمرية (المشروبات)** تقوم هذه المصلحة بإنتاج المياه الثمرية ولها ورشة واحدة لذلك تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: **10000طن** إلى **12000طن** وهي تنتج نوعين من المياه الثمرية:

- مياه ثمرية غازية ذات قارورات مسترجعة (قارورات **33 سل** و**100 سل**)
- مياه ثمرية غازية ذات قارورات غير مسترجعة (**25 سل**)

وتعد هذه المصلحة الوحيدة المتحكمة في إنتاج هذا النوع من المياه الثمرية، حيث تقوم الوحدة بتركيز عملية إنتاجها على هذا النوع من المنتجات.

ب. **ورشة (TETRA- PACK):** وهي المصلحة المكلفة بإنتاج مشروبات (TETRA PACK)، والمتمثلة أساسا في عدة سلاسل

- عصير البرتقال قارورات ذات سعة **1 لتر**.
- عصير المندرين قارورات ذات سعة **1 لتر**.
- عصير المشمش قارورات ذات سعة **1 لتر**.
- كوكتال قارورات ذات سعة **1 لتر**.
- سلسلة قارورات ذات سعة **20 سل** (عصير المشمش، البرتقال، كوكتال).

ج. **ورشة الحلوى:** وهي مصلحة مكلفة بإنتاج الحلوى والمتمثلة أساسا في السلاسل التالية:

- حلوى الفواكه **60 غرام**
- مجمد عصير العنب
- هريسة.

ثالثا- نشاط المؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية:

1. **نشاط مؤسسة Enajuc:** يتمثل نشاط المؤسسة في تحويل الفواكه وإنتاج المياه الثمرية والمربى بأنواعه كوثر المشمش، عصير البرتقال، عصير المشمش، مشروب المشمش وعجينة الفواكه، وتشغل هذه الوحدة عدد لا بأس به من العمال حيث يقدر:

- عدد العمال الدائمون بـ: **260 عامل**.

• عدد العمال المؤقتين بـ: 54 عامل.

وتشغل المؤسسة عمال موسمين في حملة المشمش أين يبلغ عددهم من 130 إلى 150 عامل تتميز المؤسسة بتنوع منتجاتها التي تبلغ 35 منتج، وتعتبر المؤسسة أكبر وحدة لإنتاج المياه الثمرية على المستوى الوطني وقدرتها الإنتاجية هي:

• معالجة المشمش: 6000 طن سنويا.

• معالجة الفواكه الأخرى: 400 طن سنويا.

• معالجة مركز الفواكه: 1200 طن سنويا.

وأهم منتجاتها تتمثل فيما يلي:

• مياه ثمرية 4400 طن .

• مربى المشمش 5000 طن.

• عصير البرتقال 2000 طن.

• عصير المندرين 2000 طن.

• عصير المشمش: 2000 طن.

• مشروبات البرتقال والمندرين 1500 طن

كما تنتج المؤسسة منتجات أخرى وهي: مربى التفاح، مربى الإجاص، مربى التين.

2. مراحل العملية الإنتاجية:

أ. مرحلة العلاج الأولي: وتتم فيها العمليات التالية:

• مرور الشاحنات على ميزان حيث يتحدد من خلال هذا الميزان الوزن الصافي للمادة الأولية ويتم التأكد من ذلك بعد خروج الشاحنة على نفس النقطة.

• توضع المادة الأولية في رصيف الاستقبال.

• بعد ذلك يتم حمل المادة الأولية إلى المغسل حيث يتم غسلها تحت تأثير الريح المنبعثة من الآلة.

• بعد ذلك يتم تصفية المادة الأولية من الأجسام الغريبة أو الفاكهة المتضررة.

• يتم صعود المادة الأولية التي تم تنقيتها حيث يتم تصفية الفاكهة عن النواة

• يتم جعل المادة الأولية طرية بوضعها في درجة حرارة على الأقل تعادل 70° وبعد ذلك يتم غربلتها لنزع الهواء من خلايا المادة.

وأخيرا يتم في هذه المرحلة تعقيم المادة في درجة حرارة تعادل على الأقل 100°.

ب. مرحلة التعبئة:

• حيث يتم تعبئة العلب بالمادة الأولية في درجة حرارة 85° ثم غلقها ليتم إعادة تعقيمها.

• توضع العلب في جهاز التبريد.

• بعد إخراج العلب يتم وضع الغلاف عليها والذي يبين تاريخ الإنتاج وتاريخ الاستهلاك.

- توضع العلب في أكياس كبيرة ليتم توجيهها إلى المخزن.

المطلب الثاني: واقع ممارسة القيادة في مؤسسة نقاوس للمصبرات

يلاحظ في الواقع الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية، نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن، ومن ثم الحاجة إلى القادة الإداريين، وذلك رغم أن التنمية الإدارية تركز على تحسين قدرات ومهارات القيادة الإدارية المسؤولة عن إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- وقوع المؤسسات الاقتصادية من قبل في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور كفاءات تسييرية مستقلة ومسؤولة، وبالتالي لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المؤسسات الناجحة إداريا، والتي يمكن أن تكون قوة لغيرها.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجسيمي للإدارة، ذلك النمط المتميز بطبيعته ضد الإنتاجية، نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها، ومن هنا تعذر على مسيري المؤسسات لعب أدوارهم كمسيرين حقيقيين لعدم توفر شروط أهمها: الكفاءة، روح المبادرة، الانفتاح على المحيط المهيم، عدم توفر المعلومات الدقيقة والوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات في التسيير.

وهذا الواقع يرتبط بالمشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما نجده في مؤسسة (ENAJUC)، حيث نجد عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها الحقيقي وحل المشاكل المعقدة والتردد في مواجهة المشاكل الطارئة وهي ترتبط أساسا:

- المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات إلا في أمور محددة؛
- عدم توفر القيادة الكفؤة، ونقص المعرفة والثقافة لديه؛
- عدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لهذه القيادات خاصة بعد خوصصة المؤسسة؛
- الاعتماد على أساليب تقليدية في اتخاذ القرارات (عدم استخدام بحوث العمليات)؛
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة؛
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛
- عدم سلامة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية؛
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارات الأجنبية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة، وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة القيادة وذلك من خلال إجراءات سيتم إتباعها، والمنهج المتبع والأدوات المستعملة فيها، ثم مجالات البحث والعينة وكيفية اختيارها، ثم الطرق الإحصائية لمعالجة استمارة الاستبيان.

وفي إطار الوصول إلى دراسة سليمة وناجحة لا بد من اعتمادها على إطار منهجي سليم يساعدها على تحديد مختلف الاحتياجات حتى وصولها إلى الحالة النهائية، ويمكنها من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها، فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- منهج ومجتمع الدراسة؛
- مقياس الدراسة،
- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين النظري والتطبيقي، ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة لوصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة.

أولاً- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة هو الأساس فيها، ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم على أساس نوعية المنهج، وبدون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب وطبيعة موضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، أما المنهج التحليلي فهو المنهج الذي يستخدم الحقائق أو المعلومات المتاحة بالفعل وتحليلها من أجل وضع تقييم نقدي، وبعض الباحثين يدمج بين المنهجين ويحدّد تسميته المنهج الوصفي التحليلي الذي هو " طريقة في

الفصل الرابع ■■■■■ دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

البحث في الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع معلومات عنها في زمن إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة⁽¹⁾.

والمنهج الوصفي يعد مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية، وهنا يعتمد الباحث في تفسير نتائجه بشكل كبير على زمن الدراسة وحجم العينة، وتعتبر دراسة المتغيرات أحد البحوث الوصفية ومن أهم أنواعه، وتنقسم إلى دراسات ارتباطية تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته، ودراسات سببية تتعدى مجرد الكشف عن الارتباط إلى الكشف عن مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق هذا المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض إلى طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على نوعين من أسلوب البحث وهما:

1. أسلوب البحث الوصفي: والذي من خلاله يمكن التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة نقاوس مصبرات، وتحديد درجة الرضا الوظيفي لعمالها.

2. أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: إن هدف أسلوب البحث الوصفي الارتباطي هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة " القيادة الإدارية والرضا الوظيفي"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة محل الدراسة (نقاوس مصبرات).

ثانياً - الأدوات المستخدمة ومجتمع الدراسة:

1. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

• الزيارة الميدانية: تم التعرف من خلالها على ورشات المؤسسة، التي لوحظ أنها تتميز بمساحات واسعة، تسمح بتوسيع الطاقة الإنتاجية، حيث تم إضافة آلات جديدة في بعض الورشات، كما تم تجهيز ورشة جديدة وهي ورشة منتوج.

كما لوحظ أيضاً وجود عدد كبير من العمال في ورشة الصيانة وهذا لإصلاح الأعطاب المستمرة التي تتعرض لها الآلات، كما تحتوي المؤسسة على مخبر جد متطور، تتم فيه المراقبة النهائية للمنتجات.

• المقابلة: باعتبار المقابلة أداة من أدوات البحث العلمي، حاولنا الاستفادة منها في بحثنا للحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة، واقع ممارسة القيادة فيها، وعن علاقة الرؤساء بمرؤوسيهـم.

لذا قمنا بإجراء مقابلات خاصة مع رؤساء بعض المصالح والدوائر، وتضمنت مقابلاتنا مجموعة من الأسئلة دارت حول نشاط المصلحة، وانضباط العمال في العمل، كـيفيات تحفيزهم، علاقة الرئيس

(1) إحصان الأغا، البحث التربوي (عناصره، مناهجه، أدواته)، مطبعة مقداد، غزة، فلسطين، 1997، ص: 73.

الفصل الرابع ■ دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

بمروؤوسيه، أسلوب العمل المفضل لديهم، التنسيق بين رؤساء المصالح، مدى استخدام المؤسسة للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى هذا قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين للحصول على معلومات حول التزامهم الوظيفي مدى رضاهم عن المكافآت التي يحصلون عليها، ومدى رغبتهم في الحصول على معارف جديدة والعمل ضمن فريق عمل، وعن حاجاتهم للتكوين لاكتساب مهارات جديدة.

2. الاستثمار:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة الموضوع والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد دراسة العلاقة بين المناخ النمط القيادي والرضا الوظيفي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على استمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة، وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في البداية، وتعرف الاستثمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم تنفيذه الاستثمارة عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم استمارة اشتملت على ثلاثة محاور، وينبغي التنويه في هذا المقام إلى هناك إيجابيات وسلبيات عديدة للاستمارة فهي توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد والمال، وهي أداة صالحة للاستخدام مع مجتمع البحث المنتشر في أماكن متفرقة ويصعب الاتصال بأفراده شخصياً، كما أنها تعطي أفراد المجتمع الفرصة الكافية للإجابة عن الأسئلة المطروحة، وتسمح لهم بكتابة البيانات في الأوقات التي يمكن يرونها مناسبة لهم.⁽¹⁾

كما أن البيانات التي يمكن تجميعها عن طريق الاستثمارة تعد أكثر موضوعية من تلك التي يمكن تجميعها عن طريق المقابلة أو أية أداة أخرى نظرا لكون الاستثمارة عادة لا تحمل اسم المستجيب مما يحفره على إعطاء معلومات موثوقة ودقيقة، وعلى الطرف الآخر فقد تعرضت الاستثمارة إلى النقد من بعض علماء المنهجية، وبخاصة فيما يتعلق بمدى دقة وصحة المعلومات التي يمكن الحصول عليها بإتباع أداة الاستثمارة، ومدى عناية المستجيبين في تعبئة الاستثمارات وتوخيهم للموضوعية في ذلك، وتتجلى أبرز عيوب الاستثمارة في أنه لا يعيدها جميع من أرسلت إليهم مما يقلل من تمثيل البيانات لعينة الدراسة، كما أن الباحث لا يستطيع أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيبين بسبب فقدان الاتصال الشخصي معهم.⁽²⁾

ومن سلبياتها أيضا أن الباحث مهما بذل من جهد في دقة تصميم الاستثمارة وإخراجها فلن يستطيع أن يجزم بصحة ما يحصل عليه من معلومات بواسطتها، أو يتأكد تماما من أن الإجابات دقيقة وصحيحة

(1) التجاني الشيخ شبور، البحث العلمي وأساسياته للعلوم التربوية والسلوكية، وكالة تبر للدعاية والنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1991،

ص: 89.

(2) فوزي غرابيه وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1991، ص:ص:

64 - 65.

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

وتمثل ما يعتقد المصبر، فقد تكون الإجابة مثلاً لمجرد إرضاء الباحث، وهذا أمر طبيعي ويعد من جوانب القصور في الدراسات الإنسانية التي مادتها الأولى والأخيرة الإنسان، ولا يصل إلى غور الإنسان وحقيقته إلا خالقه سبحانه وتعالى.

3. مجتمع الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع الدراسة حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية ببساطة إنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثلاً أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال، ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية ووحدات العينة تكون عبارة عن أشخاصاً، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك، وقد كان مجتمع بحثنا جميع رؤساء الأقسام والمرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة -، ولقد قدرت عينة البحث ب 132 مرؤوساً، وقد جاء توزيع أفراد العينة كما يلي:

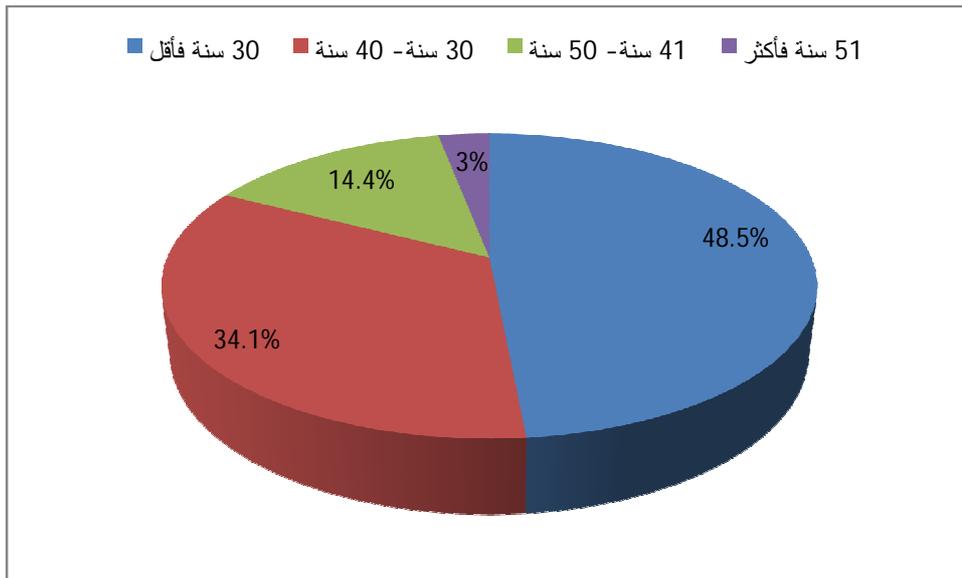
جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	64	48.5
30 سنة - 40 سنة	45	34.1
41 سنة - 50 سنة	19	14.4
51 سنة فأكثر	4	3
المجموع	132	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

أهم ما يمكن ملاحظته على عينة البحث حسب السن هو أنه: ليس هناك توازن في توزيع العينة من حيث السن حيث هناك 64 فرداً أعمارهم أقل من 30 سنة أي بنسبة 48.5 %، و 49 فرداً أعمارهم بين 30 - 40 سنة، 19 فرداً آخرين أعمارهم بين 41 - 50 سنة، 4 أفراد فقط أعمارهم أكثر من 51 سنة أي بنسبة 3%.

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل spss.

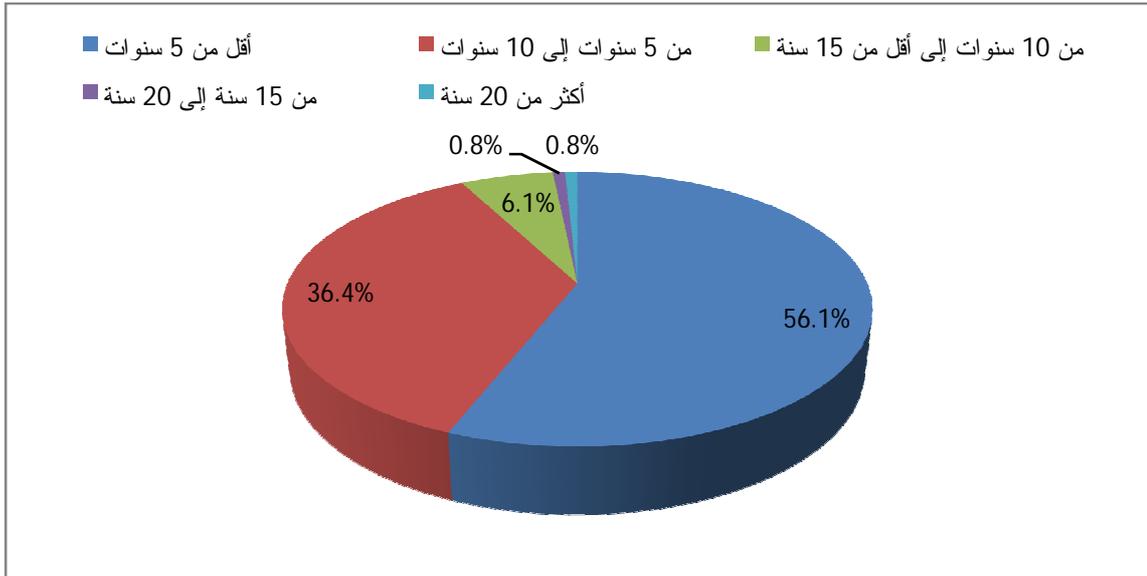
جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	74	56.1
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	48	36.4
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	6.1
من 15 سنة إلى 20 سنة	1	0.8
أكثر من 20 سنة	1	0.8
المجموع	132	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

بالنسبة للأقدمية المهنية فنلاحظ أن: أما نسبة كبيرة من أفراد العينة ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات أي بنسبة 56.1 %، و 36.1 % تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 10 سنوات، في حين نجد 8 أفراد ذوي أقدمية مهنية من 10 سنة إلى 15 سنة، وفردين فقط أقدميتهم المهنية أكثر من 15 سنة.

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل spss.

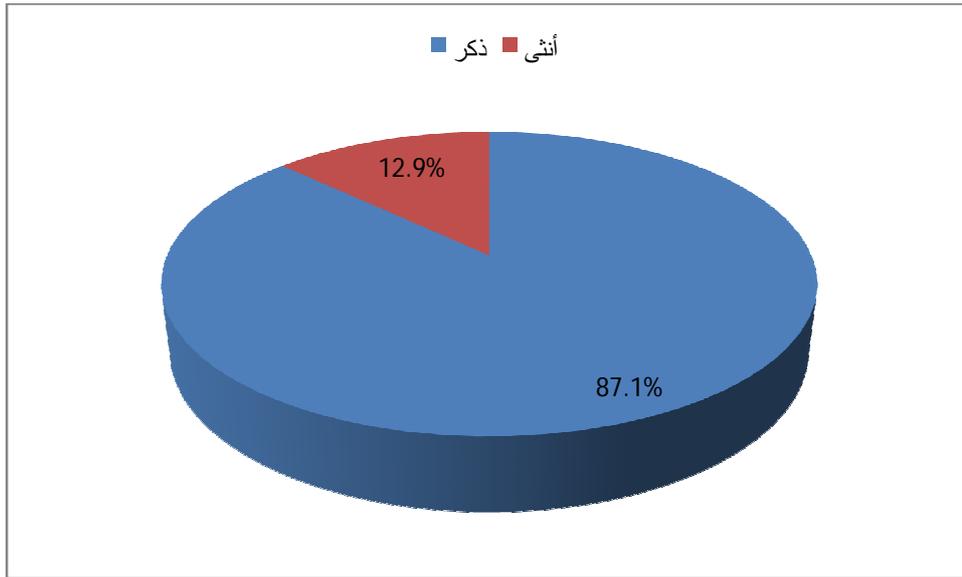
جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
87.1	115	ذكر
12.9	17	أنثى
100	132	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss.

أهم ما يمكن ملاحظته فيما يخص الجنس هو أن العينة أغلبها ذكورية حيث بلغ عدد الذكور 115 أي ما يعادل 87.1%، في حين قدر عدد النساء 17 امرأة أي بنسبة 12.9%.

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل spss.

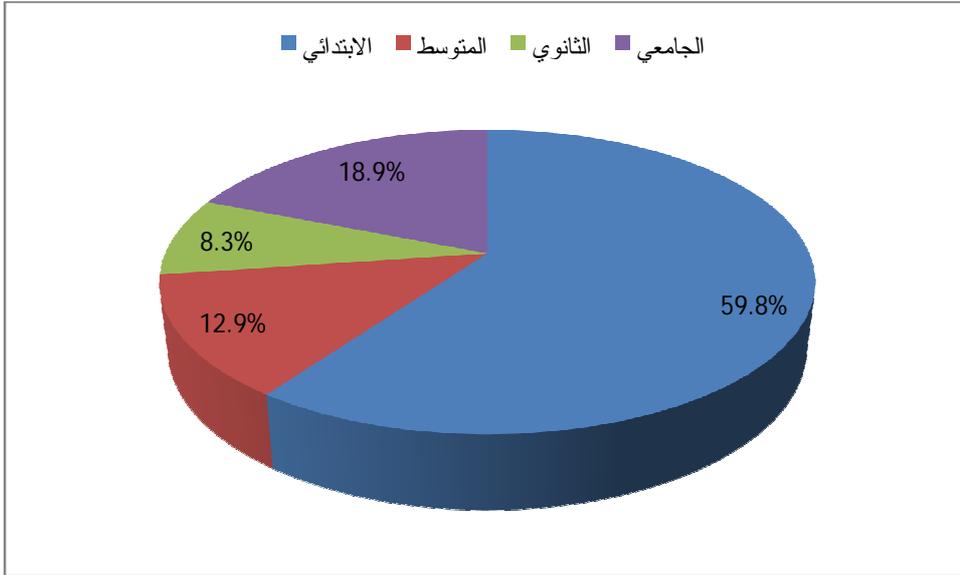
جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
59.8	79	الابتدائي
12.9	17	المتوسط
8.3	11	الثانوي
18.9	25	الجامعي
100	132	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

أهم ما يمكن ملاحظته فيما يخص المستوى التعليمي هو أن: أغلب أفراد العينة ذات مستوى تعليمي ابتدائي أي ما يعادل 59.1 %، وبلغ عدد الأفراد ذات تعليم متوسط 17 فرد أي ما يعادل نسبة 12.9 %، فيما بلغت نسبة الجامعيين 18.9 %، فيما بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي 11 فرد أي ما يعادل 8.3 % فقط.

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل spss (الملحق رقم)

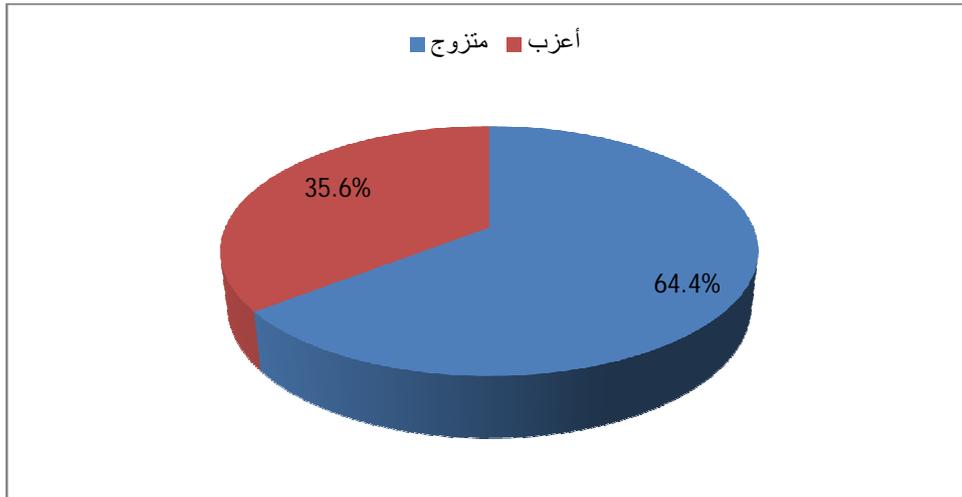
جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
64.4	85	متزوج
35.6	47	أعزب
100	132	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss.

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن أغلب أفراد العينة أي ما يقدر 85 من الأفراد متزوجون، بينما بلغ عدد الأفراد العزب 47 فرد أي ما يعادل 35.6% من أفراد العينة.

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة عمدنا إلى تعديل وتكييف أداتين الأولى تقيس أساليب القيادة، والثانية تقيس الرضا الوظيفي، وفيما يلي توضيح لكل أداة.

أولاً- أداة قياس أساليب القيادة:

بعد استطلاع عدداً من وجهات النظر التي تناولت مفهوم أساليب القيادة من خلال الرجوع إلى عدد من النظريات، وكذلك من خلال التعرف على وجهات نظر منفردة لا تنتمي لتلك النظريات، كما اطلعنا على عدد من المقاييس التي تناولت مفهوم أساليب القيادة وجدنا أنه من الأفضل اختصار مقياس أساليب القيادة في 30 فقرة.

وتضمنت خطوات إعداد مقياس أساليب القيادة ما يلي:

1. بعد الاطلاع على الدراسات الأدبيات والنقاش مع بعض المحكمين تم تحديد المجالات التالية للمقياس وهي مجال الأسلوب الديمقراطي ومجالاً الأسلوب الاتقراطي والأسلوب الفوضوي.
2. اختصرت فقرات المقياس في 30 فقرة ليغطي الأساليب القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الاتقراطي، الفوضوي) بالنقاش مع المحكمين، مراعاة وزن المجالات بالتساوي أي لكل مجال عشر فقرات حتى أصبح المقياس بصورته النهائية في 30 فقرة، فحجم المقياس الكلي يعتبر مناسباً لأن طول المقياس له علاقة بصدقه وثباته، ولكن الطول الزائد يؤدي إلى نتيجة سلبية.
3. عدلنا بعض فقرات المقياس لتكون مناسبة لمجتمع الدراسة.
4. تم عرض فقرات المقياس على المحكمين: تم عرض المقياس بصورته الأولية على خمس خبراء من المختصين في الإدارة لإبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرة وانتمائها للمجال إضافة إلى وضوحها وتعليمات الاختبار، وكيفية الإجابة على فقرات الاختبار، وباعتماد النسبة 80 % من

أراء المحكمين بالموافقة على الفقرة تكون الفقرة معتمدة، وتحذف الفقرة التي لا يوافق عليها أكثر من 20 % من الخبراء.

5. صدق الفقرات باستخدام ارتباط الفقرات بمجالها وتم ذلك من خلال:

أ. **عينة صدق الفقرات:** لاستخراج ارتباط الفقرات بمجالها بهدف أعداد المقياس بشكله النهائي ليكون صالحاً.

ب. **الاتساق الداخلي:** احتسبنا ارتباط كل فقرة بالدرجات الكلية للمقياس، وكذلك للمجال الذي تنتمي إليه، وكما هو موضح في الجداول، ووفق معيار أبيل (Ebel) فإن الفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.19) تعد فقرات غير مناسبة لتضمينها في المقياس، فإما تعدل أو تحذف ومعظم الفقرات ذات الارتباط غير الدال كانت غير مميزة عند استخدام المقارنة بين المجموعتين، انظر الجداول

6. **صدق المقياس:** ينصب اهتمام معظم الباحثين حول الصدق لتوفير الدقة والتقريب في تقدير الظاهرة، والمقياس الصادق هو الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها بشكل جيد، أي أن يقيس ما وضع من لقياسه، الصدق أنواع والمستخدم في هذه الدراسة هي:

أ. **صدق المحتوى:** ويعرف بأنه الصدق الذي يتم عن طريق إجراء تحليل منطقي لمواد القياس وفقراته وبنوده لتحديد مدى تمثيله لموضوع القياس، والمواقف التي نقيسه، ويفيد هذا النوع من الصدق على التعرف على مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً إضافة إلى نوع العبارة وأسلوبها ووضوحها، وتعليمات الاختبار وكيفية الإجابة على فقرات الاختبار، ويقسم الباحثون هذا النوع من الصدق إلى نوعين وهما:

- **الصدق المنطقي:** وقد تحقق هذا الصدق من خلال تحديد المجالات والفقرات التي تعبر عنها، وتم ذلك من خلال الرجوع للأطر النظرية ومن خلال آراء الخبراء.
- **الصدق الظاهري:** ويشير إيل إلى أن حكم أو رأي المحكمين على الصدق الظاهري للمقياس ذو وزن جدير بالاهتمام، وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة، وقد تم هذا آنفاً عند تحليل فقرات المقياس عن طريق عرض المقياس على الخبراء.

ب. **صدق البناء:** قمنا بتحديد العلاقة بين درجات الفقرات والمقياس ككل، لان هذا يساعد على الوصول إلى تحديد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أن الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية، وقد تحقق هذا النوع من الصدق أثناء تحليل الفقرات آنفاً.

7. **ثبات المقياس:** ويعني الثبات في علم القياس السلوكي دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه وهناك أساليب عديدة لقياس الثبات، وقد استخدم في هذه الدراسة أسلوب التجزئة النصفية وكما يلي:

الفصل الرابع ■ دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

- أسلوب التجزئة النصفية: يعد أسلوب التجزئة النصفية للاختبار الأسلوب الأكثر دقة لأنه يتغلب على بعض عيوب إعادة الاختبار، وقد حللنا درجات عينة التمييز البالغ حجمها 10 عمال، وتم ذلك عن طريق تقسيم كل مجال من مجالات المقياس إلى قسمين:

○ الأول: يتكون من الفقرات الفردية للمجال.

○ الثاني: يتكون من الفقرات الزوجية.

أداة وصف أساليب القيادة قام الباحث ببناء هذه الأداة معتمداً على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة، فقد تم بناء أداة وصف أساليب القيادة من خلال دراسة، كما تم الاستعانة بأداة والتي قام بوصفها، وكذلك تم الاستعانة بالدراسات المتعلقة بالنمط القيادي التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية.

وقد اشتملت الأداة الحالية على خمسة أبعاد و (30) فقرة، استخدم فيها الباحث سلماً وصفيّاً متدرجاً متكوناً من خمسة مستويات (حسب تدرج ليكارت الخماسي) للإجابة على الفقرات (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد كانت المجالات والفقرات على النحو التالي:

• المجال الأول: النمط القيادي الديمقراطي.

• المجال الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي.

• المجال الثالث: النمط القيادي التسيبي.

بالإضافة إلى بعض البنود التي تحتوي على بعض البيانات الديمغرافية كالعمر، الجنس، الخبرة والمستوى التعليمي بغرض معرفة ما اذ كان لهذه الأخيرة تأثير أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين في مؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس -

ثانياً - أداة قياس الرضا الوظيفي:

للاوصول إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين المباشرين قام الباحث بتصميم استمارة، وذلك بالاستعانة بالأدب النظري الذي تمكن الباحث من الاطلاع عليه، وكذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في الفصلين الأول والثالث والمتعلقة بمتغيري النمط القيادي والرضا الوظيفي، حيث اشتملت الاستمارة على (30) فقرة مقسمة على 5 محاور، وكانت الإجابة عليها متدرجة وفق سلم ليكارت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد كانت المحاور على النحو التالي:

• المحور الأول: ظروف العمل.

• المحور الثاني: الرواتب والحوافز.

• المحور الثالث: العلاقات مع الزملاء.

• المحور الثالث: الترقية في العمل.

• المحور الخامس: العدالة في معاملة المرؤوسين.

• المحور السادس: نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء.

المطلب الثالث: قياس صدق أدوات الدراسة

للتحقق من الصدق المنطقي للأداتين (الصدق الظاهري) تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين بلغ عددهم 6 محكمين، وذلك بهدف الحكم على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الانتماء للمجال الذي وضعت فيه وصياغتها اللغوية، وقد تم اختيار المجالات والفقرات التي تم الإجماع عليها بنسبة 100%، وتم تغيير إعادة صياغة بعض العبارات انطلاقاً من الملاحظات المقدمة كون أن صياغتها لا تتلاءم مع الإجابة بالدرجات التي تم اقتراحها، وعلى أساس أصبحت الأداتين على حالهما وفي شكلهما النهائي، حيث تشمل أداة الأنماط القيادية على ثلاثة مجالات و(30) فقرة، وأداة الرضا الوظيفي شملت ست مجالات و(30) فقرة، ووضع أمام كل فقرة خمس بدائل هي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماماً) وأعطيت الأوزان المحددة سابقاً لغايات احتساب النتائج والتي احتسبت حسب الترتيب التالي(1،2،3،4،5).

أولاً- ثبات الأدوات:

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من المرؤوسين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ عددهم 10 مرؤوسين باستخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) حيث تم إعطاء كل مرؤوس من العينة رقماً من 1 إلى 10 ووزعت عليهم الاستمارة دون علم مسبق منهم بأنهم عينة لقياس ثبات الأداة، وبعد مرور أسبوعين تم توزيع الاستمارة على العينة نفسها مرة أخرى حيث تم استبعاد أفراد هذه العينة فيما بعد من العينة التي أجريت عليها الدراسة النهائية، وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط للأبعاد والأداتين ككل، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس مدى الاتساق الداخلي للفقرات، والذي يعد الأكثر استخداماً في مجال البحوث خاصة مع تطور الحزم الإحصائية وانتشارها، ولاسيما الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، إذن ألفا كرونباخ أو معامل ألفا هو من أكثر التقنيات استخداماً في قياس ثبات الاتساق الداخلي.

جدول رقم (11): يوضح نتائج الثبات ومعادلة ارتباط بيرسون ومعادلة الاتساق الداخلي

كرونباخ ألفا.

البعد	عدد العبارات	معامل ثبات المقياس	الاتساق الداخلي
النمط الديمقراطي	10	0.886	0.477
النمط الاستبدادي	10	0.666	0.369
النمط الفوضوي	10	0.790	0.380
محور القيادة	30	0.800	0.647
بيئة وظروف العمل	5	0.790	0.380
الرواتب والحوافز	5	0.890	0.550
العلاقات مع الزملاء	5	0.728	0.381

0.643	0.888	5	الترقية في العمل
0.547	0.765	5	العدالة في معاملة المرؤوسين
0.958	0.613	5	نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء
0.810	0.907	30	محور الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين أغلب مجالات النمط القيادي حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين 0.66 و 0.88 وهي قيم تدل على مدى التجانس بين إجابات الأفراد على بنود الاستمارة في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية عند إعادة تطبيق نفس الاختبار، كما نلاحظ أن قيمة بيرسون العام بلغت قيمته 0.80 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات المقياس بمعنى أن المقياس موثوق به بنسبة 80% أما نسبة 20% فلا يمكن الاعتماد عليها، أما فيما يخص الاستمارة المتعلقة بالرضا الوظيفي فقد بلغت قيمة معامل بيرسون 0.90 وهي قيمة معقولة تدل على ثبات المقياس، أما فيما يخص الاتساق الداخلي قوي بين عبارات بنود الاستمارتين فنلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي قوي بين أغلب بنود الاستمارة المتعلقة بالأنماط القيادية، وكذلك المتعلقة بالرضا الوظيفي حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.61 و 0.89 وهي قيم تدل على مدى التجانس الكبير بين عبارات الاستمارتين كما نلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ العامة في كلا المتغيرين كانت مقبولة وتدل على ثبات الأدوات إذا بلغت قيمته في متغير الأنماط القيادية 0.647 وفي متغير الرضا الوظيفي 0.81 وهي قيم مقبولة تسمح بتطبيق الاستمارتين في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

ثانياً- معيار الحكم على اتجاهات المرؤوسين نحو النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي:

من أجل التعرف على نوعية النمط القيادي السائد ومدى الرضا الوظيفي فقد اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

- تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وموافق جداً في الجانب الأيمن من الأداة ليدل على وجود نمط قيادي ديمقراطي ووجود رضا وظيفي على هذه الفقرة.
 - اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وغير موافق بشدة في الجانب الأيسر من الأداة ليدل على وجود نمط قيادي استبدادي أو فوضوي وعدم وجود الرضا الوظيفي على هذه الفقرة.
- وتم حساب المتوسط الحسابي وفق المعادلة التالية:

$$س = \frac{مجم}{ن}$$

س: المتوسط الحسابي

س: القيم

ن: حجم العينة

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائي

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقي النتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة، ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين وهما:

1. الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي تستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات كما تم استخدام:

المتوسط الحسابي: وهو عبارة عن مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات. (1)
التباين: وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات الفروق بين قيم المتغير الإحصائي والوسط الحسابي، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه N-way ANOVA، وفي تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه نكون بصدد دراسة متغير تابع و"ن" من المتغيرات المستقلة. (2)
والانحراف المعياري: وهو الجذر التربيعي للتباين، ويرمز له بالرمز SD.

وهذا لمعرفة توجهات المرؤوسين نحو النمط القيادي السائد، ومعرفة مدى تجانس هذه التوجهات، كما استخدمنا أيضاً في دراستنا اختبار الدلالة مربع كاي (ك²) لمعرفة دلالة الفروق بين توجهات المرؤوسين حسب المتغيرات الديمغرافية.

$$ك^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

ت و = التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

(ف - 1)(ع - 1) = درجة الحرية.

حيث: ف = عدد الأسطر. ع = عدد الأعمدة

مستوى الخطأ = 0.05

كما تم استخدام معامل بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا بالمعادلتين المشار إليهما سابقاً في قياس ثبات الأداة ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

2. الأسلوب الكيفي: ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تثبت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداتي الدراسة، وذلك للتعرف على أثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين في مؤسسة نقاوس للمصبرات، وأثر كل من الجنس والأقدمية و سنوات العمل والمستوى التعليمي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، وبعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج التالية:

(1) جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص: 38.

(2) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج Spss، القاهرة، مصر، 2008.

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

المطلب الأول: تحليل فقرات محور أنماط القيادة الإدارية

أولاً- استجابة أفراد العينة على بعد النمط الديمقراطي:

جدول رقم (12): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قاداتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.0684	3.8636	132	4	11	28	45	44	ت	1- يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.
			%3.03	% 8.33	%21.21	%34.09	33.33%	%	
0.909	3.7576	132	2	10	32	62	26	ت	2- يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات.
			%1.52	%7.58	%24.24	%46.97	%19.70	%	
1.2409	3.2348	132	14	25	31	40	22	ت	3- يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل.
			%10.61	%18.94	%23.48	%30.30	16.67%	%	
1.1102	3.2955	132	7	28	34	45	18	ت	4- يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.
			%5.30	%21.21	%25.76	%34.09	%13.64	%	
1.0219	3.3712	132	4	26	34	53	15	ت	5- يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون.
			%3.03	%19.70	%25.76	%40.15	%11.36	%	
1.2290	2.9697	132	18	34	27	40	13	ت	6- يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.
			%13.64	%25.76	%20.45	%30.30	%9.85	%	
1.2048	2.7273	132	25	36	28	36	7	ت	7- يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
			%18.94	%27.27	%21.21	%27.27	%5.30	%	
1.1964	3.0606	132	19	24	28	52	9	ت	8- ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بمرونة.
			%14.39	%18.18	%21.21	%39.39	%6.82	%	
1.2501	2.7500	132	24	39	27	30	12	ت	9- يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.
			%18.18	%29.55	%20.45	%22.73	%9.09	%	
1.3094	2.9470	132	22	31	30	30	19	ت	10- يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين.
			%16.67	%23.48	%22.73	%22.73	%14.39	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يوضح الجدول السابق رقم (12) استجابة مفردات العينة (المرؤوسين) على أحد أبعاد النمط القيادي وهو النمط القيادي الديمقراطي، والذي يهدف الباحث من خلاله.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.19 من 05)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الديمقراطي، حيث ترواحت متوسطات درجات موافقتهم تقع في الفئة (الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللاتي تشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة موافقة أفراد العينة على النمط الديمقراطي، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارتين رقم (1-2) واللتي تم ترتيبهما تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) وهي " يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل." بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.8636 من 5)، وانحرف معياري (1.06).
- جاءت العبارة رقم (02) وهي " يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات" بالمرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.7576 من 5)، وانحرف معياري (0.90).

ثانياً- استجابة أفراد العينة على بعد النمط الاستبدادي:

جدول رقم (13): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.1397	3.2727	132	10	24	36	44	18	ت	1- يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.
			7.58%	18.18%	27.27%	33.33%	13.64%	%	
0.9679	3.4545	132	3	19	42	51	17	ت	2- يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف
			2.27%	14.39%	31.82%	38.64%	12.88%	%	

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

								العاملين.	
1.0137	3.553	132	4	17	35	54	22	ت	3- يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل.
			3.03%	12.88%	26.52%	40.91%	16.67%	%	
0.9845	.49243	132	4	20	30	63	15	ت	4- يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف.
			3.03%	15.15%	22.73%	47.73%	11.36%	%	
0.9431	3.5606	132	4	12	40	58	18	ت	5- يركز المدير جميع سلطاته في يده.
			3.03%	9.09%	30.30%	34.94%	13.64%	%	
1.1422	2.9091	132	15	38	32	38	9	ت	6- يركز المدير على اتخاذ القرارات.
			11.36%	28.79%	24.24%	28.79%	6.82%	%	
1.1082	2.9091	132	15	33	42	33	9	ت	7- يهتم المدير بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن ممكن.
			11.36%	25%	31.82%	25%	6.82%	%	
1.2457	2.8864	132	23	26	41	27	15	ت	8- يتعصب المدير لأرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.
			17.42%	19.70%	31.06%	20.45%	11.36%	%	
1.2364	2.8561	132	20	37	31	30	14	ت	9- يحرص المدير على أن يسير العمل وفق تعليمات.
			15.15%	28.03%	23.48%	22.73%	10.61%	%	
1.3294	2.9394	132	23	28	38	20	23	ت	10- المدير غير متسامح عن أخطاء الآخرين.
			17.42%	21.21%	28.79%	15.15%	17.42%	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتجنبون النقد للنمط القيادي الأوتوقراطي، ولهذا كانت إجاباتهم محايدة على وجود النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.89)

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل (3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط القيادي الأوتوقراطي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2.85 إلى 3.90)، وهي متوسطات تقع في الفئات (الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة، حيث يتضح من نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارتين رقم (02) والعبارة رقم (03)، والتي تم ترتيبها ترتيباً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، وفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) وهي " يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل" بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.55 من 5)، وانحراف معياري (1.01).
- جاءت العبارة رقم (02) وهي: "يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين" بالمرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.45 من 5)، وانحراف معياري (0.96).

ثالثاً - استجابة أفراد العينة على بعد النمط الحر:

جدول رقم (14): استجابة أفراد عينة البحث على مدى توافر النمط القيادي الحر لدى قادتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.213	3.25	132	11	27	36	34	24	ت	1- لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح المرؤوسين لمستوى أعلى.
			%8.33	%20.45	%27.27	%25.76	%18.18	%	
1.1842	3.2652	132	12	21	41	36	22	ت	2- يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل.
			%9.09	%15.91	%31.06	%27.27	%16.67	%	
1.1289	3.1515	132	9	33	34	41	15	ت	3- ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.
			%6.82	%25	%25.76	%31.06	%11.36	%	
1.0603	3.1136	132	10	25	49	36	12	ت	4- يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها.
			%7.58	%18.94	%37.12	%27.27	%9.09	%	
1.4337	3.1136	132	11	30	44	37	10	ت	5- يميل المدير إلى التهرب
			%8.33	%22.73	%33.33	%28.03	%7.58	%	

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

من مسؤولياته.									
2.9648	3.3939	132	9	25	47	39	12	ت	6- يعتمد المدير على المرؤوسين لتقويم أدائهم.
			%6.82	%18.94	%35.61	%29.55	%9.09	%	
1.1025	3.2576	132	8	25	42	39	18	ت	7- ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل.
			%6.06	%18.94	%31.82	%29.55	%13.64	%	
1.1404	3.4318	132	8	21	33	46	24	ت	8- يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم.
			%6.06	%15.91	%25	%34.85	%18.18	%	
1.1333	3.1894	132	10	27	40	38	17	ت	9- يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل.
			%7.58	%20.45	%30.30	%28.79	%12.88	%	
1.1840	3.1591	132	12	29	35	38	18	ت	10- لا يهتم المدير بأي نقد يوجه اليه.
			%9.09	%21.97	%26.52	%28.79	%13.64	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات العينة ومقداره (3.23 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.11 إلى 3.43)، هي متوسطات تقع في الفئة (الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة واحدة وهي العبارة رقم(08) وهي: " يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم".

حيث بلغ متوسطها الحسابي(3.43)، وانحرافها المعياري(1.14).

رابعاً - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمط القيادي:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمط القيادي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	النمط الديمقراطي	3.6015	0.7187
2	1	النمط الأنوقراطي	3.603	0.4853
3	3	النمط الفوضوي (الحر)	3.2742	0.6436
		القيادة	3.4929	0.3947

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

من الجدول السابق يتبين أن تقدير عينة الدراسة لأبعاد النمط القيادي الثلاثة، ومن خلال المتوسط الحسابي العام أنها تقع فوق الحد الفاصل بين التوجهات الايجابية والتوجهات السلبية حيث اعتبر الباحث أن المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بين التوجهات الايجابية والتوجهات السلبية، وأنه في حالة تطبيق معيار الحكم في هذه الحالة فإن الحكم على مجالات الدراسة الثلاثة يجعل الأنماط الثلاثة في الاتجاه الايجابي، وكان أعلى هذه الأنماط من حيث متوسط التقدير النمط الأتوقراطي ومتوسطه 3.603 وأقلها النمط الفوضوي (الحر) ومتوسطه 3.27.

أما بالنسبة للنمط القيادي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.4929 وتقع هذه القيمة فوق الحد الفاصل بين الاتجاه الموجب والاتجاه السالب، ويعكس هذا اتجاها ايجابيا عاما لدى أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

أولاً- استجابات أفراد العينة على فقرات بعد ظروف العمل:

الجدول رقم(16): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد ظروف العمل

الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
1.0471	3.8182	132	5	8	32	48	39	تكرار 1- يسهل علي الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه.
			3.79	6.06	24.24	36.36	29.55	
1.0566	3.6439	132	8	7	36	54	27	تكرار 2- أعتقد أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد
			6.06	5.30	27.27	40.91	20.45	
1.0153	3.7121	132	2	17	29	53	31	تكرار 3- أشعر أن الشروط الفيزيائية مناسبة في مكان عملي
			1.52	12.88	21.97	40.15	23.48	
1.0723	3.7197	132	8	5	36	50	33	تكرار 4- أومن بكفاية الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه.
			6.06	3.97	27.27	37.88	25	
1.11088	3.3788	132	12	8	51	40	21	تكرار 5- أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة.
			9.09	6.06	38.64	30.30	15.91	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يوضح الجدول أعلاه استجابة مفردات العينة نحو بعد الرضا عن ظروف العمل، ومن خلاله سجلنا أكبر نسب استجابة بالموافقة عند محتوى الفقرة رقم (01) المعبر عنه "يسهل علي الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه، فقد أبد أفراد العينة رضاهم عنه بنسب 29.55 % و 36.36 %، كما أبدت أفراد العينة موافقتها على الفقرات رقم (02) و (03) و (04)، فيما أبدت أغلب أفراد عينة البحث 38.64 % أنهم غير متأكدون من محتوى الفقرة رقم (05)، فيما أبدى 15.15 % أنهم غير راضون عن محتوى الفقرة رقم (05). كما تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى سلبية الإجابة على هذه الفقرة إذا بلغت قيمته 3.37 %.

ثانياً - استجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد الرواتب والحوافز:

الجدول رقم (17): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد الرواتب والحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
1.1088	3.5379	132	4	14	40	55	19	تكرار 6- الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.
			3.03	10.61	30.30	41.67	14.39	
.03561	3.4394	132	8	13	41	53	17	تكرار 7- أشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز.
			6.06	9.85	31.06	40.15	12.88	
0.9364	3.5303	132	3	12	49	48	20	تكرار 8- يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك.
			2.27	9.09	37.12	36.36	15.15	
1.0498	3.5682	132	4	16	41	43	28	تكرار 9- أشعر أن المكافآت التي تمنح لي مناسبة.
			3.03	12.12	31.06	32.58	21.21	
0.9135	3.6667	132	1	12	42	52	25	تكرار 10- أشعر أن راتبي يسمح لي بتجاوز المتطلبات الضرورية.
			0.76	9.09	31.82	39.39	18.94	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (17) هو رضا المرؤوسين على جميع فقرات محور الرواتب والحوافز، حيث نجد أغلب توجهات مفردات العينة ايجابية نحو العبارات المتعلقة

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

بالرواتب والحوافز، وعليه فمن خلال هذه البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيص رضا المرؤوسين على بعد الرواتب والأجور كما يلي:

- الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.
- عدالة أنظمة الأجور والحوافز.
- يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة الإنتاجية.
- المكافآت الممنوحة للمرؤوسين مناسبة.
- الراتب يسمح بتلبية الحاجات الضرورية.

ثالثاً- استجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد العلاقات مع الزملاء:

الجدول رقم (18): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد العلاقات مع الزملاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.9226	3.6061	132	2	11	47	49	23	تكرار	11- أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام.
			1.52	8.33	35.61	37.12	17.42		
1.0438	3.25	132	6	25	47	38	16	تكرار	12- أشعر بتفاعل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح المؤسسة.
			4.55	18.94	35.61	28.79	12.12		
1.0520	3.5455	132	5	16	45	41	25	تكرار	13- أبنّي علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.
			3.79	12.12	34.09	31.06	18.94		
.6571	3.5455	132	5	13	41	51	22	تكرار	14- أشعر أن زملائي يقدرّون ويحترمون شخصي.
			3.79	9.85	31.06	38.64	16.67		
1.0284	3.6364	132	12	8	51	40	21	تكرار	15- أشعر أن زملائي يحترمون العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة.
			1.52	12.88	29.55	32.58	23.48		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يوضح الجدول أعلاه رقم (18) استجابة مفردات العينة نحو البعد الخاص بالرضا عن العلاقات مع الزملاء، ومن خلاله سجلنا استجابة مفردات العينة بالموافقة على محتوى الفقرات رقم (11) ورقم (14) ورقم (15)، أما فيما يتعلق بمحتوى الفقرات رقم (12) ورقم (13) فقد أبدت عينة البحث عدم موافقتها، وبالتالي عدم رضاها على محتوى هذه الفقرات، وانعكست هذه الاستجابات السلبية في قيمتا المتوسط الحسابي اللتان بلغتا 3.25 و 3.54، وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح ما يلي:

- سيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام.
- نقص تفاعل وحماس فريق العمل لتحقيق مصالح المؤسسة.
- لا توجد علاقات اجتماعية بين العمال خارج أوقات العمل.
- الزملاء يحترمون ويقدرّون بعضهم.
- الزملاء يحترمون العمل الذي يقوم به زملائهم.

رابعاً - استجابات مفردات العينة على محتوى فقرات بعد الرضا عن فرص الترقية:

الجدول رقم (19): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد الترقية في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
0.7657	3.8712	132	0	4	36	65	27	16- أشعر بوضوح المعايير الخاصة بالترقية.
			0	3.03	27.27	49.24	20.45	
0.8827	.91673	132	0	8	33	53	38	17- لا أشعر بملائمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي.
			0	6.06	25	40.15	28.79	
0.9951	3.5985	132	2	14	48	39	29	18- فرص الترقية في عملي جيدة.
			1.52	10.61	36.36	29.55	21.97	
0.8973	3.9755	132	2	8	33	61	28	19- الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي.
			1.52	6.06	25	46.21	21.21	
1.0723	3.3182	132	4	28	43	36	21	20- يحصل على الترقية في مجال عملي من يستحقها.
			3.03	21.21	32.58	27.27	15.91	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يوضح الجدول أعلاه رقم (19) استجابة مفردات العينة على بعد الترقية في العمل، ومن خلاله استجابة بالموافقة على محتوى الفقرات رقم (16) ورقم (17) ورقم (19) والمعبر عنها بوضوح معايير الترقية، وملائمة الفترة الزمنية للترقية، وإتاحة فرص الترقية للجميع، وهو ما انعكس في المتوسطات الحسابية والتي بلغت 3.87 و3.91 و3.59 على التوالي، فيما أبدى المرؤوسين عدم موافقتهم على محتوى الفقرات رقم (18) ورقم (20) إذ بلغت نسبة عدم الموافقة 10.61 و21.21 على التوالي، وعليه ومن خلال الجدول يتضح وجود إجابات مشتركة إلى حد كبير حول محتويات هذا البعد، إذ ترى أغلبية أفراد العينة أنه:

- وضوح المعايير الخاصة بالترقية.
- الشعور بملائمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية.
- فرص الترقية في العمل جيدة.
- فرص الترقية في العمل متاحة للجميع.
- لا يحصل على الترقية في مجال العمل من يستحقها.

خامساً - استجابات أفراد العينة على محتوى فقرات بعد العدالة في معاملة المرؤوسين:

الجدول رقم (20): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد العدالة في معاملة المرؤوسين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
1.1150	3.5303	132	4	23	34	41	30	تكرار 21- أفتتح بالأسلوب الذي يتبعه رئيسي في تطبيق الأنظمة والقوانين.
			3.03	17.42	25.76	31.06	22.73	
1.2102	2.9697	132	17	31	39	29	16	تكرار 22- أعتقد أن الإدارة تتيح فرصاً كافية للعلاقات الاجتماعية خلال العمل.
			12.88	23.48	29.55	21.97	12.12	
1.0712	3.1667	132	9	27	41	43	12	تكرار 23- أجد أن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة.
			6.82	20.45	31.06	32.58	9.09	
1.0969	3.1818	132	11	22	45	40	14	تكرار 24- أرى أن الطريقة التي تحل الإدارة فيها المشاكل الناشئة عن تضارب
			8.33	16.67	34.09	30.30	10.61	

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

التعليقات مناسبة.									
1.1721	3.0152	132	15	28	45	28	16	تكرار	25- أرى أن تقييم العاملين يتم بطريقة منطقية عادلة.
			11.36	21.21	34.09	21.21	12.12		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (20) هو عدم رضا المرؤوسين على أغلب محتوى فقرات بعد معاملة المرؤوسين السائد في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن أغلب توجهات مفردات العينة سلبية نحو العبارات المتعلقة ببعد معاملة المرؤوسين ما عدا العبارة رقم (21) حيث كانت توجهاتهم ايجابية، وباستقراء الجدول نجد أن نسبة 22.73 أجابت بموافق بشدة على العبارة رقم (21) و31.06 بموافق، ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيص توجهات المرؤوسين حول بعد معاملة المرؤوسين:

- اقتناع ورضا المرؤوسين بالأسلوب الذي الرئيس في تطبيق الأنظمة والقوانين.
- الإدارة لا تتيح فرصاً كافية لإقامة العلاقات الاجتماعية خلال العمل.
- عدم قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين.
- طريقة حل المشاكل الناتجة عن تضارب التعليمات غير مناسبة.
- طريقة تقييم العاملين غير منطقية وغير عادلة.

سادساً- استجابات مفردات عينة الدراسة على محتوى فقرات بعد نوعية الإشراف:

الجدول رقم (21): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات بعد نوعية الإشراف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1.0921	3.3106	132	9	21	38	48	16	تكرار	26- أشعر بالعدالة عندما يقوم رئيسي المباشر بتوزيع الأعمال اليومية على العاملين.
			6.82	15.91	28.79	36.36	12.12		
1.0520	3.3258	132	9	15	48	44	16	تكرار	27- أعتقد أن الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالعمل مناسبة.
			6.82	11.36	36.36	33.33	12.12		
0.8194	3.6515	132	1	8	45	60	18	تكرار	28- أعتبر السلطة المفوضة لي كافية
			0.76	6.06	34.09	45.45	13.64		

لانجاز العمل.									
1.1258	3.2121	132	9	26	44	34	19	تكرار	29- أعتبر أن الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل وتوجيهه داخل المؤسسة.
			6.82	19.70	33.33	25.76	14.39		
1.1427	3.3788	132	10	16	44	38	24	تكرار	30- أعتقد أن أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة أسلوب ناجح.
			7.58	12.12	33.33	28.79	18.18		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل spss

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (21) هو عدم رضا المرؤوسين على أغلب محتويات بعد الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة حيث نجد أن أغلب توجهات مفردات العينة سلبية نحو العبارات المتعلقة ببعد نوعية الإشراف ما عدا العبارة رقم (28) حيث كانت توجهاتهم ايجابية، وباستقراء الجدول نجد أن نسبة 13.64% أجابت بموافق بشدة على العبارة رقم (28) و 45.45% بموافق، في 6.06% و 0.76% فقط لم تكن موافقة على هذه العبارة والمتعلقة بكفاية السلطة المفوضة لانجاز العمل، ومن خلال بيانات الجدول يمكن تلخيص توجهات المرؤوسين حول بعد نوعية الإشراف كما يلي:

- انعدام العدالة من قبل الرئيس المباشر في توزيع الأعمال اليومية على المرؤوسين.
- عدم إشراك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بالعمل.
- السلطة المفوضة لانجاز العمل مناسبة.
- أسلوب الإدارة في تخطيط وتوجيه العمل غير مناسب.
- أسلوب الإدارة في معالجة الصراع غير ناجح.

سابعاً- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	البيئة وظروف العمل	3.5045	0.7566
2	6	الرواتب والحوافز	2.8909	1.0315
3	2	العلاقات مع	3.4667	0.7005

		الزملاء		
0.7246	3.1383	الترقية في العمل	5	4
0.8688	3.1788	العدالة في معاملة المرؤوسين	4	5
1.0482	3.2864	نوعية الإشراف	3	6
0.6527	3.2045	الرضا الوظيفي		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج Spss

من الجدول السابق يتبين أن تقدير عينة الدراسة لأبعاد الرضا الوظيفي، ومن خلال المتوسط الحسابي العام أنها تقع فوق الحد الفاصل بين موافق وغير موافق، حيث اعتبر الباحث أن المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بين الرضا والاستياء، وأنه في حالة تطبيق معيار الحكم في هذه الحالة فإن الحكم على أبعاد الدراسة الستة يكون كما يلي:

هناك 5 أبعاد من أبعاد الرضا الوظيفي تقع في مجال الرضا وهي البيئة وظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الترقية في العمل، العدالة في معاملة المرؤوسين، نوعية الإشراف، وكان أعلى متوسط حسابي لبعدها البيئة وظروف العمل وأقلها بعد الترقية في العمل.

أما البعد الذي يقع في مجال الاستياء فهو بعد الرواتب والحوافز الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.8909، أما المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي فقد بلغ 3.2045، ويعكس هذا اتجاهاً إيجابياً عاماً لدى أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و(3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي.

المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الديمقراطي لدى عينة الدراسة:

- بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول).
 - بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني).
 - بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث).
- ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات كما يلي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الاتجاه الثاني: متغير العمر

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي في ثلاثة اتجاهات لاختبار الفروق في الأسلوب الديمقراطي لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل الأول (الجنس)	1.693	32	0.053	0.399	0.998
المتغير المستقل الثاني (العمر)	17.214	32	0.538	0.746	0.827
المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)	11.975	32	0.374	0.676	0.896
الخطأ المجموع	139.368 170.251	99 131	1.407		

المصدر: من إعداد الباحث: بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث أن p. Value تساوي 0.998، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثير عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي كان معنوي حيث p. Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و(3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي.

المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الأتوقراطي

لدى عينة الدراسة:

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

أ. بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول).

ب. بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني).

ج. بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث).

ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات كما يلي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الاتجاه الثاني: متغير العمر

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة

الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي في ثلاثة اتجاهات لاختبار الفروق في الأسلوب الأتوقراطي

لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة .

الجدول رقم (24) نتائج اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.027	1.785	0.178	22	3.923	المتغير المستقل الأول (الجنس)
0.458	1.011	0.683	22	15.020	المتغير المستقل الثاني (العمر)
0.601	0.895	0.465	22	10.221	المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)
		1.294	109	141.087	الخطأ
			131	170.251	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث: بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. عدم معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطي حيث أن p. Value تساوي 0.027، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض البديل وهو لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على ممارسة أسلوب القيادة الاتوقراطي لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثر عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الأتوقراطي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي، وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الأتوقراطي كان معنوياً حيث p. Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي، وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 في أسلوب القيادة الأتوقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

ثالثاً- اختبار الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات N-Way ANOVA في هذا النوع من تحليل التباين الأحادي في (3) اتجاهات نكون بصدد دراسة متغير واحد تابع، و(3) من المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة تأثير عامل الجنس (ذكر، أنثى)، والعمر، ومدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي.

المطلوب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الأسلوب الفوضوي لدى عينة الدراسة:

أ. بسبب عامل الجنس (المتغير المستقل الأول).

ب. بسبب عامل العمر (المتغير المستقل الثاني).

ج. بسبب عامل مدة الخدمة بالمؤسسة (المتغير المستقل الثالث).

ويكون شكل الفروض في حالة التباين في ثلاث اتجاهات كما يلي:

الاتجاه الأول: متغير الجنس

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية > 0.05 في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الاتجاه الثاني: متغير العمر

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

الاتجاه الثالث: متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

الفرض العدمي (H_0): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الفرض البديل (H_1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 >$ في أسلوب القيادة الفوضوي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي في ثلاثة اتجاهات لاختبار الفروق في الأسلوب الفوضوي لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة .

الجدول رقم (25) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل الأول (الجنس)	6.249	57	0.110	0.947	0.581
المتغير المستقل الثاني (العمر)	40.567	57	0.712	1.096	0.353
المتغير المستقل الثالث (مدة الخدمة بالمؤسسة)	11.975	57	0.552	1.154	0.279
الخطأ	91.988	74	1.243		
المجموع	170.251	131			

المصدر: من إعداد الباحث: بناء على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

أ. معنوية تأثير عامل الجنس على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي حيث أن p. Value تساوي 0.998، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

ب. تأثر عامل العمر على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي حيث p. Value تساوي 0.827 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذاً القرار هو قبول الفرض العدمي.

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

ج. أما تأثير عامل مدة الخدمة بالمؤسسة على ممارسة أسلوب القيادة الفوضوي كان معنوياً حيث p.Value تساوي 0.0898 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 إذا القرار هو قبول الفرض العدمي.

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا

الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	115	3.2212	0.6685	130	0.759	0.108
أنثى	17	3.0922	0.5603			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى على متغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية $0.108 < 0.05$ وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا

الوظيفي وفقاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.787	3	1.262	3.106	0.029
داخل المجموعات	52.024	128	0.406		
المجموع	55.811	131			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى على متغير السن (العمر)، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية $0.029 < 0.05$ وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا

الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.407	4	0.352	0.821	0.514
داخل المجموعات	54.404	127	0.428		
المجموع	55.811	131			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى على متغير الخبرة المهنية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية $0.0514 < 0.05$ وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا

الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.104	1	1.104	2.632	0.108
داخل المجموعات	54.707	130	0.421		
المجموع	55.811	131			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى على متغير الحالة الاجتماعية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية $0.108 > 0.05$ وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (30): نتائج تحليل اختبار للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لرضا

الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.765	3	1.922	4.915	0.03
داخل المجموعات	50.046	128	0.391		
المجموع	55.811	131			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى على متغير الخبرة المهنية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية $0.03 > 0.05$ وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

خامسا - اختبار الفرضية الخامسة:

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (31): معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي لدى عينة

الدراسة.

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig)
الثابت (B0)	0.388	9.573	00.00
القيادة الإدارية	2.25	16.909	0.000
قيمة (F) المحسوبة	90.946		
معنوية (F)	00.00		
معامل الارتباط البسيط (R)	0.642		
معامل التفسير (R ²)	0.412		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع ■■■■■ دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) ما يأتي:

أ. ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.946)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (00.00)، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ونظراً لثبوت صلاحية النموذج وعليه يمكن اختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ب. تشير معامل قيمة الارتباط المتعدد (R) البالغة (0.764) بأنه توجد علاقة قوية وإيجابية (طردية)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha<0.05$) بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام في متغير القيادة الإدارية سيؤدي وباللاتجاه نفسه إلى زيادة اهتمام رؤساء الأقسام بالرضا الوظيفي.

ج. ثبوت معنوية معامل الانحدار (B) لمتغير القيادة الإدارية، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha<0.05$) للقيادة الإدارية في الرضا الوظيفي، وإن ما يؤيد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (16.909)، وكذلك الدلالة الإحصائية (Sig) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

د. تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.583) بأن متغير القيادة الإدارية يفسر ما نسبته (58.3%) من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة (41.7%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الرابع: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

يعطي الجدول رقم (32) ملخصاً شاملاً لكل الفروض التي تم اختبارها، وكذلك نتائج اختبار هذه الفروض.

جدول رقم (32): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نتيجة اختبار الفرضية
1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha>0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.	تحققت
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha>0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة	تحققت
تحققت بالنسبة لعاملي السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.	تحققت

تحققت	<p>الاجتماعية.</p> <p>3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي(الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.</p> <p>4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.</p> <p>5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين.</p>
-------	--

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 32 نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث أن الفرضية الرابعة تحققت جزئياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس بالمؤسسة والحالة الاجتماعية وتحققت بقية الفروض.

كما يتضح من الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو الغالب في المؤسسة، وبدرجة أقل النمط القيادي الديمقراطي.

كما يتضح من الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة الديمقراطي.

خلاصة الفصل:

نظراً لما للقوى العاملة من أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية فقد عمد الباحث إلى إجراء هذه الدراسة الميدانية التي تعالج موضوعي القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للمرووسين، وكانت الفلسفة التي انطلقت منها فكرة الدراسة هي أن الموضوع من الموضوعات التي تدرس تطوير الموارد البشرية، إذن فهو موضوع يهتم المسؤولين والمخططين والقائمين الذين يهتمهم تحسين طرق إدارتهم للمؤسسات، وتحسين الرضا الوظيفي للمرووسين المباشرين، فضلاً على أن الموضوع قيد الدراسة لم يتطرق إليه من قبل بشكل ميداني في المؤسسات الاقتصادية، ويؤمل أن تكشف النتائج المتمخضة النقاب عن معطيات تسهم في تعزيز وضعية القناعة والرضا عن العمل لدى المرووسين كما تسهم في تحسين سلوكيات وأنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي بوصفه أنسب منهج يمكن تطبيقه في هذه الحالة، وبلغ مجموع أفراد العينة 132 فرداً، وتم جمع البيانات من خلال استمارة، كما تم القيام بالزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية، كم تم استخدام أكثر من أسلوب إحصائي للتحليل تمثل في التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين، فأهداف الدراسة تمثلت في التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر المرووسين المباشرين كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمرووسين، وسعت كذلك إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المرووسين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يهتمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، أي تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة لأن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح التقدم، وهي روح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من قدوة وقدرة على توجيه الأفراد، ومن هنا يفهم لماذا تعتنى الدول المتقدمة بموضوع القيادة الإدارية، ولماذا تعنى المنظمات باختيار القادة الإداريين وبتدريبهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، إذن الأمر يتطلب أكثر من أي وقت ضرورة القيادة الرشيدة ذات الإلمام المتوازن بالعلوم والثقافة والمهارات الإدارية والإنسانية، تلك المهارات التي سيحتاجها القادة للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمتعاً بسرعة البديهة والذكاء وهم بحاجة إلى مرؤوسين فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، ففي أية مؤسسة هناك عدد من المرؤوسين يفوق عدد القادة، وسوف تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة التي تتم بينه وبين مرؤوسيه فمن المهم أن يستثمر القادة الوقت والطاقة في تنمية وتطوير وتعزيز العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه، وأن يعطوا لهم صورة رائعة عن المستقبل ويحرروا جهودهم لكي يسمحوا لهم بالوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة، والقائد في أي موقف بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات الأساسية المطلوبة للقائد الناجح الفعال، وبعض التحديات التي تواجه القادة في بيئة عمل اليوم.

حيث تصنف أنماط القيادة حسب المدرسة الكلاسيكية إلى: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة، فالقيادة الديمقراطية تمتاز بالمشاركة الجماعية للأفراد في اتخاذ القرارات، إذ يحرص القائد الديمقراطي على تفهم حاجات مرؤوسيه ومتطلباتهم، ويوفق بينهم وبين متطلبات المنظمة وأهدافها، ويشعرهم دائماً بأهميتهم في العمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم، أما القيادة الأوتوقراطية فالقائد يصدر القرارات دون إشراك الجماعة لأن السلطة المطلقة في يده، فهو يمتاز بالتسلط والتجبر والتحكم في تسيير شؤون الجماعة، إذ يستمد هذا القائد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري فهو دائماً ينسب النجاح في انجاز المهام إلى نفسه، أما الفشل أو النتائج السلبية فاللوم على مرؤوسيه الذين يصفهم بالإهمال والتهاون، ثم ذكرنا مميزات القيادة الفوضوية التي تتصف بالحرية المطلقة، فالقائد لا يشترك في اتخاذ القرارات ولا في تنفيذها، ولا يتدخل في توجيه الجماعة وإرشادها، ونعتبر هذه القيادة مهمة بإهمال القائد لها، وبالطبع يكون مؤدى هذا الموقف فقدان القائد كل مقومات القيادة الفعالة بالنظر لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، وهذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في

تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته وهذه المشاعر قد تمثل محصلة لاتجاه الشخص نحو عمله ككل أو قد تمثل مشاعره تجاه جانب أو جوانب جزئية من عمله ، كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية بيد أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة الانعكاس على السلوك الخارجي للفرد ، فالرضا عن جانب معين من العمل يعد نتاجاً لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب.

وفي سبيل معرفة درجة ومدى هذه الاشباعات ، يمكن استعمال عدة مقاييس لمعرفة درجة الرضا الوظيفي، فمنها مقاييس موضوعية - لا يتدخل الباحث في تصميمها أو التحكم فيها كالتغيب وترك العمل - ومنها المقاييس الذاتية - لاعتمادها على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها كمقاييس ثرستون والأحداث الحرجة لهرزبرغ- ، وباستعمال تلك المقاييس يمكن لإدارة المنظمة تحديد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تعزيزها والتأثير بصورة مباشرة في توجيه سلوك العمال وتحسين أدائهم.

وسعت الدراسة في الفصل التطبيقي إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المرؤوسين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث تناول الباحث في الفصل التطبيقي منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأوضح مجتمع الدراسة المستهدف وبين كيفية إعداد الاستمارة، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، ثم تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة محاولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، ثم قام الباحث بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة: بناءً على اختبار فرضيات الدراسة يمكن القول أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية تحققت بالنسبة لعاملي السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج حول أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نوجزها فيما يلي:

أ. النمط الديمقراطي:

من خلال النتائج يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.19 من 05)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على ثلاث عبارات من النمط الديمقراطي وهي:

1. يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.
2. يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات.
3. يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أيضاً بأنهم غير موافقون في إجاباتهم على خمس عبارات من النمط الديمقراطي، وتتمثل في العبارات التالية:

1. المدير يتيح الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.
2. يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
3. ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بمرونة.
4. يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.
5. يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين.

ب. النمط الأوتوقراطي:

من خلال النتائج يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتجنبون النقد للنمط القيادي الأوتوقراطي، ولهذا كانت إجاباتهم محايدة على وجود النمط القيادي بمتوسط حسابي (2.89 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل من 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على أربع عبارات من النمط الأوتوقراطي وهما:

1. يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل العمل.
2. يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.
3. يهتم المدير في العمل بالكم على حساب الكيف.
4. يركز المدير جميع سلطاته في يده.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أيضاً بأنهم غير موافقون في إجاباتهم على ثلاث عبارات وهي:

1. يركز المدير على اتخاذ القرارات.
2. يحرص المدير على أن يسير العمل وفق تعليمات.
3. المدير غير متسامح مع أخطاء الآخرين.

النمط الحر:

يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.11 إلى 3.43)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر.

حيث يرى أفراد عينة الدراسة بأنهم موافقون على عبارة واحدة من النمط الحر وهي:

1. يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين لانجاز أعمالهم.
2. يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل.
3. لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أنهم محايدون في إجاباتهم على عبارتين وهما:

1. يوجه المدير ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها.
2. يعتمد المدير على المرؤوسين لتقويم أدائهم.

- مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على ستة عبارات من محور مستوى الرضا الوظيفي، وتتمثل في العبارات التالية:

1. يسهل علي الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه.
2. أعتقد أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد.
3. أشعر أن الشروط الفيزيائية مناسبة في مكان عملي.
4. أو من بكفاية الإمكانيات اللازمة للقيام بعملتي على أحسن وجه.
5. أشعر بوضوح المعايير الخاصة بالترقية.

6. الفرصة للترقية متاحة للجميع.

كما أجاب أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على عشر عبارات من محور مستوى الرضا الوظيفي، وتتمثل في العبارات التالية:

1. الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.
2. أشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز.
3. يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك.
4. أشعر أن المكافآت التي تمنح لي مناسبة.
5. أشعر أن راتبي يسمح لي بتجاوز المتطلبات الضرورية.
6. أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين الأقسام.
7. أشعر أن زملائي يقدرُون ويحترمُون شخصي.
8. أشعر أن زملائي يحترمُون العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة.
9. فرص الترقية في عملي جيدة.
10. أعتبر أن السلطة المفوضة لي كافية لانجاز العمل.

يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ايجابية في التأثير عليهم.

- تتفاوت درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام وفقاً لمعيار الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والحالة الاجتماعية.
- قابلية الأسلوب القيادي المتبع للمرونة عالية، إذ يستخدم القائد الإداري الأسلوب القيادي الأنجح وفقاً لمقتضيات الموقف، أو الحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها.
- تؤثر الخبرة والمهارات لدى القائد الإداري عند استخدامه للأسلوب القيادي المراد أو المطلوب، ويتأثر الرضا الوظيفي بذلك بشدة.
- هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.

الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يأمل أن تفيد رؤساء الأقسام في المؤسسة محل الدراسة خاصة، كما أتمنى أن تفيد المهتمين بمجال البحث عموماً وهي:
- إطلاع رؤساء الأقسام على كافة المستجدات في مجال القيادة من خلال الدورات، والورش، وأية وسائل أخرى لكي تمتزج الخبرات الميدانية مع المعارف النظرية، وإكسابهم المهارات القيادية التي تمكنهم من الاستخدام الجيد للأساليب القيادية المناسبة لقيادة المرؤوسين.

- الأخذ بعين الاعتبار ضوابط ومعايير تعيين رؤساء الأقسام وفق متغيرات الدراسة كالأقدمية المهنية، والمستوى التعليمي، والجنس، والسن.
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية زيادة الاهتمام والتركيز على رضا المرؤوسين لما له من علاقة بتحقيق متطلبات العامل، والتي من شأنها رفع درجة رضاه عن عمله، وبالتالي زيادة إنتاجيته التي تحقق ربحية المؤسسة من خلال حفظ وصيانة القوى العاملة واستمرارهم فيها.
- قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمحاولة تنظيم دورات تدريبية وتوعوية لرؤساء الأقسام حول أهمية أساليب القيادة، وأهمية المفاضلة عند اختيار الأسلوب القيادي الأمثل، لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام.
- فتح قنوات اتصال بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين المباشرين لهم، وإيجاد ملتقى دوري يجمع الفئتين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمرؤوسين على حد سواء.
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية زيادة مستوى خبرات القادة لديها من خلال التعرف المباشر على تجارب مؤسسات الأعمال في البلدان الناجحة.
- توصي هذه الدراسة بأن تحرص القيادة في المؤسسة محل الدراسة على إتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء، ورفع الإنتاجية.
- ضرورة الاختيار الجيد لرؤساء الأقسام، وأن يمارسوا النمط الديمقراطي لما له من أثر جيد على أداء المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية للعاملين، وخاصة الجدد منهم لمناقشة الشؤون والمستجدات التنظيمية، وطبيعة سير العمل المهني، وتبني مطالب العاملين وحاجاتهم، وعقد ورشات لرؤساء الأقسام من أجل التدريب على آلية زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين المباشرين بالمؤسسة محل الدراسة.

أفاق الدراسة:

- حاولت الدراسة معالجة موضوع تأثير الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مثل:
- دراسة لمتغيرات أساليب القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي بشقيه الخاص والعام.
 - دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص والقطاع العام.
 - دراسة أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- دراسة أثر أنماط القيادة والتوجه الثقافي على أداء الأفراد والجماعات في انجاز المهام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الحموي، السلوك الإنساني، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د. س. ن.
2. إبراهيم الفقي، سحر القيادة (كيف تصبح قائداً فعالاً)، الطبعة الأولى، دار التوفيق للطباعة والنشر، سوريا، 2008.
3. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، مصر،
5. إحسان الأغا، البحث التربوي (عناصره، مناهجه، أدواته)، مطبعة مقداد، غزة، فلسطين، 1997.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
8. أحمد قوراوية، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
9. أحمد قوراوية، فن القيادة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج Spss، القاهرة، مصر، 2008.
14. أكرم مصباح عثمان، مستوى الأسرة وعلاقته بالسمات الشخصية والتحصيل للأبناء، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2002.

15. إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
16. إيهاب كمال، الشخصية الجذابة " كيف تؤثر في المحيطين بك؟ الكاريزما وكيف يتم اكتسابها؟ "، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
17. بغول زهير، الإدارة (المفهوم والوظائف)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
18. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
20. التجاني الشيخ شبور، البحث العلمي وأساسياته للعلوم التربوية والسلوكية، وكالة تبر للدعاية والنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1991.
21. توني موجليا، الإشراف الفعال، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، الطبعة الأولى، السعودية، 2002.
22. ج _ كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم عيسى، الطبعة الأولى، دار علاء للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 1999.
23. جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
24. جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ أساليب وفنون القيادة، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
25. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005.
26. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
27. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة إسماعيل رفاعي، بسيوني رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004.
28. جيمس كارلوس، الشخصية القيادية " أسرار الشخصية الجذابة "، ترجمة هند رشدي، الطبعة الأولى، دار خطاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

29. حسني شيخ عثمان، تكنولوجيا الاجتماعات (بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها)، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
30. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010.
31. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
32. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
33. خالد عبد الوهاب الزبيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
34. دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
35. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
36. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
37. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
38. سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، دار البلمس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
39. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. سالم عواد الشمري، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
41. سالم محمد سالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية (بالمملكة العربية السعودية)، مكتبة الملك الفهد الوطنية، السعودية، 1997.
42. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
43. سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
44. سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016.
45. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1989.

46. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
47. سمير خليل، فن قيادة الآخرين " كيف تصيح ريان السفينة"، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
48. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية المتميزة والأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
49. سهيلة محمد عباس، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
50. السيد الهواري، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص: 193.
51. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
52. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
53. شارلز مارجيريسون، قيادة الفريق " دليل النجاح لنظم إدارة الفريق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
54. صابر محمود، كاريزما الطرق التي تجعل من حولك يستمعون إليك، دار الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
55. صالح شافي العائذي، الإدارة " أصولها وأفكارها"، دار العرب للدراسات والنشر والترجمة، دمشق، سوريا، 2010.
56. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
57. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
58. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
59. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،
60. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
61. طارق السويدان، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، 2003.

62. طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
63. طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
64. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
65. ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
66. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
67. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
68. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
69. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
70. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
71. عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
72. عزات كريم عدوان، العلاقة بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
73. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
74. علي أحمد عبد الرحمان العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.

75. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
76. عمر وصفي عقلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
77. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
78. فوزي حبيش، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مطبعة لطيف، بيروت، لبنان، 1978.
79. فوزي غرايبه وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1991.
80. فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
81. فيليب سادلر، القيادة، ترجمة فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
82. فيونا إيسا دنت، القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
83. كارول أو كونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997.
84. كويك نوتس، فن القيادة، الطبعة الأولى، ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
85. كين بلانشر، مارك ميوتشينيك، حبة القيادة " تعلم القيادة المؤثرة و صفتها "، ترجمة هبة الصليبي، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
86. اللويد بيرد، قيادة الأفراد (حلول من الخبراء لتحديات يومية)، مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ترجمة نور الدائم عبد الله، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
87. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
88. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، مصر، 2007.
89. ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.

90. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات "مدخل إلى نظريات القيادة"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011.
91. ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
92. مجدي أحمد محمد عبد الله، أبعاد الشخصية بين علم النفس والقياس النفسي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1990.
93. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي " قيم وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
94. محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
95. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية: نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2006.
96. محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006.
97. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
98. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
99. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، الطبعة الثانية منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
100. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
101. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
102. محمد شفيق، القيادة " تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة "، الطبعة الأولى، دار نهضة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
103. محمد صبيح، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب، مصر، 2001.
104. محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996.

105. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2005.
106. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
107. محمد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
108. محمد مهدي صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار زائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
109. محمود عيد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
110. مدحت أبو نصر، قادة المستقبل " القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
111. مدحت محمد أبو نصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
112. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
113. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
114. مصطفى أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر، الكويت، 1986.
115. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
116. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
117. منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات "، دار المتقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018.
118. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
119. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

120. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
121. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
122. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
123. نزيه كبارة، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2010.
124. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
125. هاني سعيد، إستراتيجية التغيير، دار الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
126. هيلاري أوين، البحث عن القادة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الغامدي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2008.
127. وليام هوات، كيف تصبح قائداً جيداً، ترجمة هالة سنو، دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2009.
128. وولاس سيزلاجي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص: 89.
129. بريك بورس، فن القيادة الإدارية (سلسلة المتميزون الإدارية)، الطبعة الأولى، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر، 2005.
130. يصفى جبير ميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2005.
131. يورك برس، تحقيق الانجاز المتميز " سلسلة الإدارة المثلى"، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001.
132. يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

- المقالات والمجلات:

1. جواد شوقي وآخرون، أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق.
2. الحسن محمد المغيدي، أثر لأساليب القيادة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهيرزبرغ)، دراسة ميدانية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد التاسع، جامعة قطر، قطر، 1996.
3. حيدر عبد الرضا وآخرون، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع، العدد الثالث، العراق، جوان 2006.
4. رانيا حبيقة، استراتيجيات إدارية، مجلة الإداري، المجلد 28، العدد 11، دار الصياد، بيروت، لبنان، 2002.
5. سليمان الخضري، سلامة محمد، الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30، أبريل 1982.
6. عبد الحميد محمد عباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 32، العدد 4، 2004.
7. عبد الرزاق الرحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2010.
8. عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 68، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
9. عبد اللطيف مصلح محمد عايش، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن، 2013.
10. عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية: أساليب القيادة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.
11. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر، 2013.

12. ماجد عبد المهدي مساعدة، أنماط القيادة السائدة لدى عمداء كليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
13. محمد الرميحي، الإدارة..فن.. لا يعترف به العرب المعاصرون، مجلة العربي، الكويت، العدد 440، جويلية 1995.
14. محمد زرفون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011.
15. محمود عيد الصليبي وراتب سلامة السعود، أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 02، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010.
16. مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 02، سطيف، الجزائر، 2003.
17. هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
18. وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العامة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 02، غزة، فلسطين، 2010.

الرسائل والأطروحات:

1. أنور حمزة المحمود شلول، الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم (دراسة مقارنة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخرطوم، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه (ph. D) الفلسفة في التربية، 1999.
2. بوعلام نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها (دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015.

3. توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة الأردنية)، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
4. سعدية علي عمار نافع، القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات (دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو)، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
5. سليمان محمد إبراهيم الطروانة، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة الدكتوراه في فلسفة التربية (إدارة تربوية)، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 1999.
6. عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
8. ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984.
- الكتب باللغة الأجنبية:

1. Bateman.T, Organ. D, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship betzeen Affet and Employee, Academy of Management Journal, 26, 1983.
2. Bennis W. et Nanus B., Leaders, New York, Harper et Row, 1985.
3. Bergeron et autres, Les aspects humains de L'organisateur, Gaétan Morin, Canada, 1980.
4. Bob nelson.peter economy. Le management pour les nuls, Edition first, paris France, 2004.
5. CHED JGHOUDJ ELHADI, LE MANAGEMENT THEORIE ET PRATIQUE, Office des publication, Alger, 2015.

6. H. Koontz. C .O'donnell, **Mangement : principes et Méthodes**, 4éme, E. Mac Graw Hill, Québec, 1980.
7. Jean-Francois Soutenain, **Management**, Edition Foucher, Paris, France, 2009
8. Jo manion, **From Management to Leadership Jossey**, bass San Francisco, 2005.
Yuki, G, **Leadership in Organizations**, 4 ed, englwood cliffs, prentice Hall, 1998.
9. Kathryn Bartol and David Martin, **Management**, 2nd ed, New York, Mc Graw, Hill Inc, 1994.
10. Lasary, **économie de l'entreprise**, Paris, 2001.
11. Michel Barabel et autres, **LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT**, dunod, paris, 2008.
12. Mohamed Fernini, **De l'économie d'entreprise à la macro-économie**, édition Madani, Blida, Algérie, 1998.
13. Rue, Leslie W, and Lloyd L. Byars : **Management (SKills and Application**, (8TH ed), Mc Graw- Hill, Boston, 2000.
14. Tead Ordway, **The Art of Leadership**, Mc Grawhill book, new York, 1982.

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب إجراء تربص ميداني بمؤسسة نقاوس للمصبرات

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
Vice-Rectorat des Relations Extérieures, de la Coopération,
de l'Animation et de la Communication et des Manifestations Scientifiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون
و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية

المرجع: 134/ن، ر، ع، خ، ت/2015

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة العصائر و المصبرات الغذائية
نقاوس - ولاية باتنة-

الموضوع: طلب مساعدة

تحية طيبة و بعد،

في إطار التعاون بين الجامعة و المؤسسات الوطنية يسعدنا ان نطلب منكم مد يد العون و المساعدة لإجراء
دراسة ميدانية لمدة شهرين للطالب (ة):

الإسم و اللقب: يرو هشام

المسجل في: السنة السادسة دكتوراه

القسم: العلوم الاقتصادية

و ذلك في إطار إعداد مذكرة الدكتوراه المعنونة : " أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا
الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

و لكم مني سيدي فائق عبارات الاحترام و التقدير

بسكرة في: 2015-10-22

نائب رئيس الجامعة المكلف بالتنشيط، الاتصال،

العلاقات الخارجية، التعاون و التظاهرات العلمية

الأستاذ الدكتور عبد الهادي مسرودي
نائب رئيس الجامعة المكلف بالتنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
جامعة محمد خيضر بسكرة
UNIVERSITÉ MOHAMED KHIDER - BISKRA
DAG
www.univ-biskra.dz

الملحق رقم (02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية تقدير واحترام

في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة حول موضوع

" أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة

الاقتصادية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس باتنة" قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك من

أجل معرفة درجة التأثير بينهما.

لذا نرجو منكم الإجابة علي فقراته بدقة وموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة، وذلك بوضع علامة (X) في

المكان المناسب، مع ملاحظة أن كل ما سيرد في إجاباتكم سيكون موضع تقديري، وسوف يعامل بسرية

تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض لبحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

ذكر أنثى

السن: 30 سنة فأقل 31 30 سنة - 40 سنة 41 سنة - 50 سنة 51 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب

مدة الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل 10

من 1 سنوات إلى أقل 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الأتماط القيادية

أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	
					1 يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.
					2 يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات.
					3 يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل.
					4 يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.
					5 يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون.
					6 يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.
					7 يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
					8 علاقة المدير بالمرؤوسين يسودها التفاهم.
					9 يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.
					10 يفوض المدير جزء من سلطاته للمرؤوسين.
					11 يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.
					12 يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.
					13 يقضي المدير معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل.
					14 يهتم المدير في العمل بالكم دون الاهتمام بالكيف.
					15 يركز المدير جميع سلطاته في يده.
					16 يركز المدير على اتخاذ القرارات.
					17 يهتم المدير بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.
					18 يتعصب المدير لأرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.
					19 يحرص المدير على أن يسير العمل وفق تعليمات.
					20 المدير غير متسامح عن أخطاء الآخرين.
					21 لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح

					المرووسين لمستوى أعلى.
					22 يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل.
					23 ينفرد كل مرووس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.
					24 يوجه المدير ملاحظات عامة للمرووسين دون متابعتها.
					25 يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته.
					26 يعتمد المدير على المرووسين لتقويم أدائهم.
					27 ليس للمدير سياسة معينة لسير العمل.
					28 يمنح المدير جميع سلطاته الإدارية لجميع العاملين.
					29 يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل.
					30 لا يهتم المدير بأي نقد يوجه إليه.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

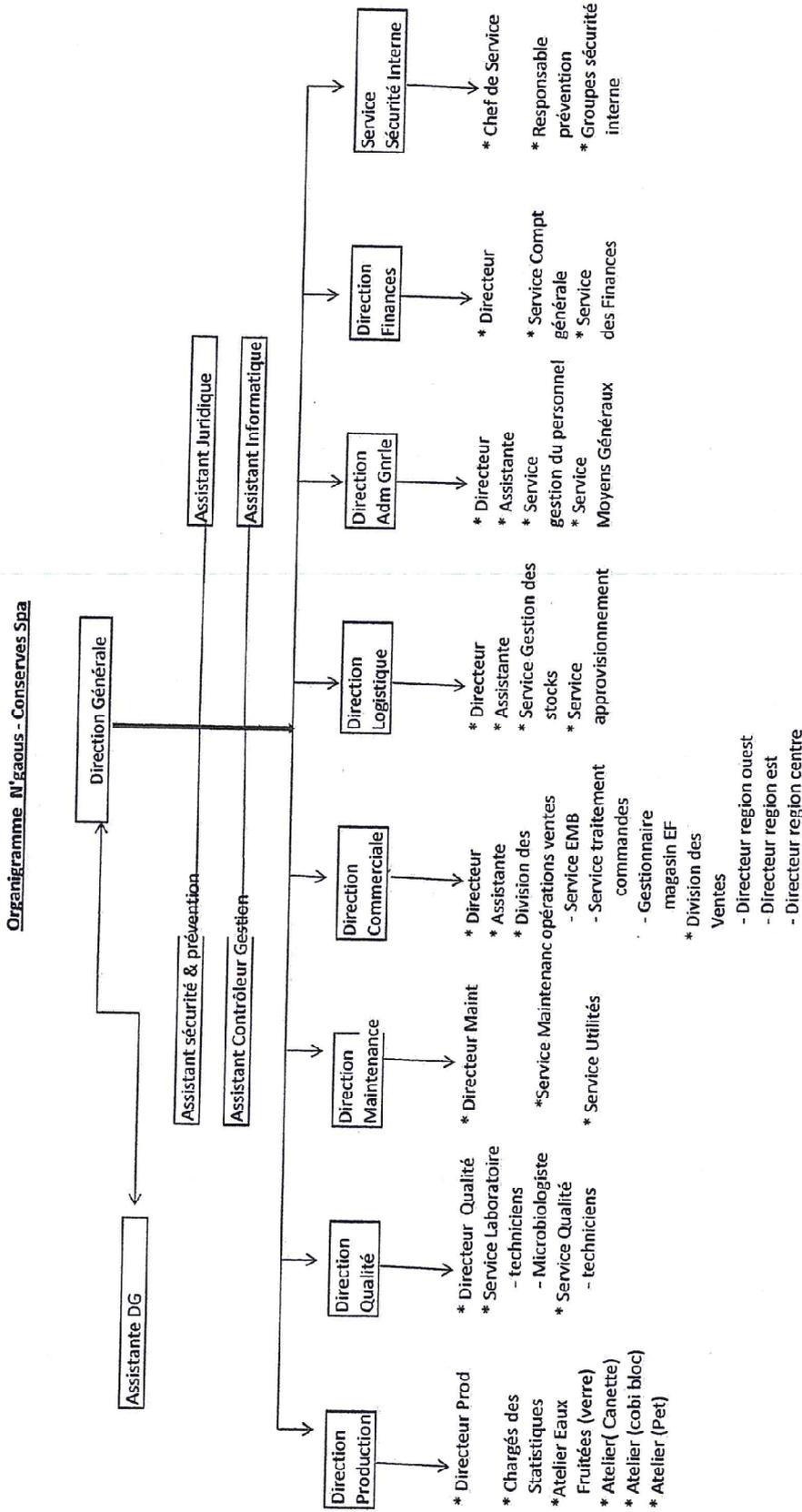
الرقم	الفقرة	راض جداً	راضي	راضي الى حد ما	غير راضي	غير راض بتاتاً
1	يسهل علي الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه.					
2	أعتقد أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد.					
3	أشعر أن الشروط الفيزيائية (التهوية، الإضاءة، التدفئة) مناسبة في مكان عملي.					
4	أؤمن بكفاية الإمكانيات اللازمة للقيام بعملتي على الوجه الأكمل.					
5	أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة.					
6	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.					
7	أشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز.					
8	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك.					
9	أشعر أن المكافآت التي تمنح لي مناسبة.					
10	أشعر أن راتبي لا يسمح لي بتجاوز المتطلبات الضرورية.					
11	أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام.					
12	أشعر بتفاعل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح					

					المؤسسة.
					13 أبنى علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.
					14 أشعر أن زملائي يقدرّون ويحترمّون شخصي.
					15 أشعر أن زملائي يحترمّون العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة.
					16 أشعر بوضوح المعايير الخاصة بالترقية.
					17 لا أشعر بملائمة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي.
					18 فرص الترقية في عملي جيدة.
					19 الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي.
					20 يحصل على الترقية في مجال عملي من يستحقها.
					21 أفتنح بالأسلوب الذي يتبعه رئيسي في تطبيق الأنظمة والقوانين.
					22 أعتقد أن الإدارة تتيح فرصا كافية للعلاقات الاجتماعية خلال العمل.
					23 أجد أن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة.
					24 أرى أن الطريقة التي تحل الإدارة فيها المشاكل الناشئة عن تضارب التعليمات مناسبة.
					25 أرى بأن تقييم العاملين يتم بطريقة منطقية عادلة.
					26 أشعر بالعدالة عندما يقوم رئيسي المباشر بتوزيع الأعمال اليومية على العاملين.
					27 أعتقد أن الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالعمل مناسبة.
					28 أعتبر السلطة المفوضة لي كافية لإنجاز العمل.
					29 أعتبر أن الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل وتوجيهه داخل المؤسسة.
					30 أعتقد أن أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو أسلوب الناجح.

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
عبد الله خبابة	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
الأخضر عزي	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
بلعجوز حسين	أستاذ التعليم العالي	المسيلة
عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	باتنة
رشيد عدوان	أستاذ التعليم العالي	باتنة
كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	باتنة

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات



الملحق رقم (05): مخرجات Spss للاتساق الداخلي للفقرات

الصدق	الثبات	عدد العبارات	
0.477**	0.886	10	النمط الديمقراطي
0.369**	0.666	10	النمط الاستبدادي
0.380**	0.790	10	النمط الفوضوي
0.647**	0.800	30	محور القيادة
0.323**	0.745	5	بيئة وظروف العمل
0.550**	0.890	5	الرواتب والحوافز
0.381**	0.728	5	العلاقات مع الزملاء
0.643**	0.888	5	الترقية في العمل
0.547**	0.765	5	العدالة في معاملة المرؤوسين
0.958**	0.613	5	نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء
0.810**	0.907	30	محور الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	
1.04712	3.8182	132	39	48	32	8	5	q1
		100%	29.55%	36.36%	24.24%	6.06%	3.79%	
1.05666	3.6439	132	27	54	36	7	8	q2
		100%	20.45%	40.91%	27.27%	5.30%	6.06%	
1.01538	3.7121	132	31	53	29	17	2	q3
		100%	23.48%	40.15%	21.97%	12.88%	1.52%	
1.07231	3.7197	132	33	50	36	5	8	q4
		100%	25%	37.88%	27.27%	3.79%	6.06%	
1.10881	3.3788	132	21	40	51	8	12	q5
		100%	15.91%	30.30%	38.64%	6.06%	9.09%	
0.96824	3.5379	132	19	55	40	14	4	q6
		100%	14.39%	41.67%	30.30%	10.61%	3.03%	
1.03568	3.4394	132	17	53	41	13	8	q7
		100%	12.88%	40.15%	31.06%	9.85%	6.06%	
0.93645	3.5303	132	20	48	49	12	3	q8
		100%	15.15%	36.36%	37.12%	9.09%	2.27%	
1.04985	3.5682	132	28	43	41	16	4	q9
		100%	21.21%	32.58%	31.06%	12.12%	3.03%	
0.91357	3.6667	132	25	52	42	12	1	q10
		100%	18.94%	39.39%	31.82%	9.09%	0.76%	
0.92264	3.6061	132	23	49	47	11	2	q11
		100%	17.42%	37.12%	35.61%	8.33%	1.52%	
1.04388	3.25	132	16	38	47	25	6	q12

		100%	12.12%	28.79%	35.61%	18.94%	4.55%	
1.05205	3.4924	132	25	41	45	16	5	q13
		100%	18.94%	31.06%	34.09%	12.12%	3.79%	
1657	3.5455	132	22	51	41	13	5	q14
		100%	16.67%	38.64%	31.06%	9.85%	3.79%	
1.0284	3.6364	132	31	43	39	17	2	q15
		100%	23.48%	32.58%	29.55%	12.88%	1.52%	
0.76573	3.8712	132	27	65	36	4	0	q16
		100%	20.45%	49.24%	27.27%	3.03%	0%	
0.88276	3.9167	132	38	53	33	8	0	q17
		100%	28.79%	40.15%	25%	6.06%	0%	
0.9951	3.5985	132	29	39	48	14	2	q18
		100%	21.97%	29.55%	36.36%	10.61%	1.52%	
0.89731	3.7955	132	28	61	33	8	2	q19
		100%	21.21%	46.21%	25%	6.06%	1.52%	
1.07233	3.3182	132	21	36	43	28	4	q20
		100%	15.91%	27.27%	32.58%	21.21%	3.03%	
1.11506	3.5303	132	30	41	34	23	4	q21
		100%	22.73%	31.06%	25.76%	17.42%	3.03%	
1.21026	2.9697	132	16	29	39	31	17	q22
		100%	12.12%	21.97%	29.55%	23.48%	12.88%	
1.07125	3.1667	132	12	43	41	27	9	q23
		100%	9.09%	32.58%	31.06%	20.45%	6.82%	
1.09696	3.1818	132	14	40	45	22	11	q24
		100%	10.61%	30.30%	34.09%	16.67%	8.33%	
1.1721	3.0152	132	16	28	45	28	15	q25
		100%	12.12%	21.21%	34.09%	21.21%	11.36%	
1.09218	3.3106	132	16	48	38	21	9	q26
		100%	12.12%	36.36%	28.79%	15.91%	6.82%	
1.05205	3.3258	132	16	44	48	15	9	q27
		100%	12.12%	33.33%	36.36%	11.36%	6.82%	
0.81947	3.6515	132	18	60	45	8	1	q28
		100%	13.64%	45.45%	34.09%	6.06%	0.76%	
1.12589	3.2121	132	19	34	44	26	9	q29
		100%	14.39%	25.76%	33.33%	19.70%	6.82%	
1.14272	3.3788	132	24	38	44	16	10	q30
		100%	18.18%	28.79%	33.33%	12.12%	7.58%	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	
1.06844	3.8636	132	44	45	28	11	4	a1
		100%	33.33%	34.09%	21.21%	8.33%	3.03%	
0.909	3.7576	132	26	62	32	10	2	a2
		100%	19.70%	46.97%	24.24%	7.58%	1.52%	
1.2409	3.2348	132	22	40	31	25	14	a3
		100%	16.67%	30.30%	23.48%	18.94%	10.61%	
1.11025	3.2955	132	18	45	34	28	7	a4
		100%	13.64%	34.09%	25.76%	21.21%	5.30%	
1.02194	3.3712	132	15	53	34	26	4	a5
		100%	11.36%	40.15%	25.76%	19.70%	3.03%	
1.22903	2.9697	132	13	40	27	34	18	a6
		100%	9.85%	30.30%	20.45%	25.76%	13.64%	
1.20489	2.7273	132	7	36	28	36	25	a7
		100%	5.30%	27.27%	21.21%	27.27%	18.94%	
1.19642	3.0606	132	9	52	28	24	19	a8
		100%	6.82%	39.39%	21.21%	18.18%	14.39%	
1.25019	2.75	132	12	30	27	39	24	a9
		100%	9.09%	22.73%	20.45%	29.55%	18.18%	
1.30947	2.947	132	19	30	30	31	22	a10
		100%	14.39%	22.73%	22.73%	23.48%	16.67%	
1.13978	3.2727	132	18	44	36	24	10	a11
		100%	13.64%	33.33%	27.27%	18.18%	7.58%	
0.96791	3.4545	132	17	51	42	19	3	a12
		100%	12.88%	38.64%	31.82%	14.39%	2.27%	
1.01376	3.553	132	22	54	35	17	4	a13
		100%	16.67%	40.91%	26.52%	12.88%	3.03%	
0.98459	3.4924	132	15	63	30	20	4	a14
		100%	11.36%	47.73%	22.73%	15.15%	3.03%	
0.9431	3.5606	132	18	58	40	12	4	a15
		100%	13.64%	43.94%	30.30%	9.09%	3.03%	
1.14221	2.9091	132	9	38	32	38	15	a16
		100%	6.82%	28.79%	24.24%	28.79%	11.36%	
1.10829	2.9091	132	9	33	42	33	15	a17
		100%	6.82%	25%	31.82%	25%	11.36%	
1.24574	2.8864	132	15	27	41	26	23	a18
		100%	11.36%	20.45%	31.06%	19.70%	17.42%	
1.23642	2.8561	132	14	30	31	37	20	a19
		100%	10.61%	22.73%	23.48%	28.03%	15.15%	
1.3294	2.9394	132	23	20	38	28	23	a20
		100%	17.42%	15.15%	28.79%	21.21%	17.42%	
1.213	3.25	132	24	34	36	27	11	a21
		100%	18.18%	25.76%	27.27%	20.45%	8.33%	
1.18425	3.2652	132	22	36	41	21	12	a22
		100%	16.67%	27.27%	31.06%	15.91%	9.09%	
1.12897	3.1515	132	15	41	34	33	9	a23
		100%	11.36%	31.06%	25.76%	25%	6.82%	
1.06037	3.1136	132	12	36	49	25	10	a24

		100%	9.09%	27.27%	37.12%	18.94%	7.58%	
1.43377	3.1136	132	10	37	44	30	11	a25
		100%	7.58%	28.03%	33.33%	22.73%	8.33%	
2.96483	3.3939	132	12	39	47	25	9	a26
		100%	9.09%	29.55%	35.61%	18.94%	6.82%	
1.10254	3.2576	132	18	39	42	25	8	a27
		100%	13.64%	29.55%	31.82%	18.94%	6.06%	
1.14046	3.4318	132	24	46	33	21	8	a28
		100%	18.18%	34.85%	25%	15.91%	6.06%	
1.13334	3.1894	132	17	38	40	27	10	a29
		100%	12.88%	28.79%	30.30%	20.45%	7.58%	
1.18405	3.1591	132	18	38	35	29	12	a30
		100%	13.64%	28.79%	26.52%	21.97%	9.09%	

أبعاد المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	3.6015	0.71878
النمط الاستبدادي	3.603	0.48535
النمط الفوضوي	3.2742	0.64366
القيادة	3.4929	0.39475
البيئة وظروف العمل	3.5045	0.75664
الرواتب والحوافز	2.8909	1.03152
العلاقات مع الزملاء	3.4667	0.70056
الترقية في العمل	3.1383	0.72464
العدالة في معاملة المرؤوسين	3.1788	0.86889
نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء	3.2864	1.04821
الرضا الوظيفي	3.2045	0.65271

الملحق رقم (06): مخرجات Spss لنتائج اختبار الفرضيات

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمط_الديمقراطي ذكر	115	3.6078	.75813	.07070
التمط_الديمقراطي أنثى	17	3.5588	.36411	.08831

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمط_الديمقراطي	Equal variances assumed	6.904	.010	.261	130	.794	.04900	.18744	-.32182	.41983
	Equal variances not assumed			.433	40.732	.667	.04900	.11312	-.17950	.27750

ANOVA

التمط_الديمقراطي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.660	3	.220	.420	.739
Within Groups	67.020	128	.524		
Total	67.680	131			

ANOVA

التمط_الديمقراطي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.677	4	.169	.321	.864
Within Groups	67.003	127	.528		
Total	67.680	131			

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمط_الاستبدادي ذكر	115	3.6174	.48635	.04535
التمط_الاستبدادي أنثى	17	3.5059	.48150	.11678

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
النمط_الاستبدادي	Equal variances assumed	.051	.821	.883	130	.379	.11151	.12622	-.13820-	.36122
	Equal variances not assumed			.890	21.123	.383	.11151	.12528	-.14893-	.37195

ANOVA

النمط_الاستبدادي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.952	3	.317	1.358	.259
Within Groups	29.907	128	.234		
Total	30.859	131			

ANOVA

النمط_الاستبدادي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.131	4	.283	1.208	.311
Within Groups	29.727	127	.234		
Total	30.859	131			

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا_الوظيفي	115	3.2212	.66584	.06209
أنثى	17	3.0922	.56032	.13590

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	2.626	.108	.759	130	.449	.12900	.16988	-.20708-	.46509
	Equal variances not assumed			.863	23.235	.397	.12900	.14941	-.17990-	.43791

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.407	4	.352	.821	.514
Within Groups	54.404	127	.428		
Total	55.811	131			

Correlations

		الرضا الوظيفي
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	132
النمط الاستبدادي	Pearson Correlation	.221*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	132
النمط الفوضوي	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).