



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم الاجتماع
Département de sociologie

تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر موسومة:

النمط القيادي الإداري وتأثيره على الروح المعنوية لدى العاملين

دراسة حالة مديرية سونلغاز سيدي بلعباس

إشراف الأستاذ:

بوزيدي الهواري

إعداد الطالب:

بورومي سيد أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ. عدة بوجلال عبد المالك	أستاذ التعليم العالي	رئيسا ومناقشا	جامعة وهران 2
أ. بوزيدي الهواري	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
أ. سويح مهدي	أستاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2017 – 2018

الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم
أما بعد:

﴿... وما توفيتني إلا بالله عليه﴾

توكلت عليه واليه أنيبت ﴿... هود - الآية 88﴾

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعاني على إتمامها.
وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم علم الاجتماع في جامعة وهران،
واخص بالذكر الأستاذ المشرف بوزيدي الهواري
وأعضاء لجنة المناقشة، الأساتذة: عدة بوجلال عبد المالك وسويح مهدي
على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.
كما لا أنسى الأستاذ بوزراع فوزي على النصح والإرشاد

الطالب : بورومي سيدأحمد

الفهرس

الصفحة	العنوان
IV- I	فهرس الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
1	1.الإشكالية
2	2.فرضيات الدراسة
3	3. أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع
3	4.أهداف الدراسة
4	5.تحديد مفاهيم المستعملة الدراسة
5	6.المنهجية المتبعة في الدراسة
5	7.الدراسات السابقة
6	8.صعوبات الدراسة
الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة والقيادة الإدارية	
7	مقدمة الفصل
1. الأسس النظرية للقيادة	
8	1.1. مفهوم القيادة
9	2.1. أنواع القيادة
11-10	3.1. علاقة القيادة بالسلطة والإدارة والإشراف

	2. الأسس النظرية للقيادة الإدارية
12	1.2. ماهية القيادة الإدارية
24-13	2.2. مداخل نظريات القيادة الإدارية
25	3.2. مراحل العملية الإدارية
26	4.2. أهمية القيادة الإدارية
	3. الأنماط القيادية الإدارية
27	1.3. ماهية النمط
28	2.3. النمط القيادي الإداري
32-29	3.3. الأنماط القيادية الإدارية
33	4.3. أهمية النمط القيادي
	4. مهارات القيادة
34	1.4. مفهوم المهارة
35	2.4. أنواع المهارات الإدارية
37-36	3.4. مهارات القائد الإداري
39-38	4.4. صفات القائد الإداري
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التحفيز، الإتصال، طبيعة العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل
42	مقدمة الفصل
	1. التحفيز
43	1.1. مفهوم التحفيز
44	2.1. أنواع الحوافز

46	3.1. مستويات التحفيز
49-47	4.1. أهمية التحفيز
	2. الإتصال
50	1.2. تعريف الإتصال
53-51	3.2. أنواع وأصناف الإتصال
55	4.2. أهمية الاتصال
	3. العلاقات الإجتماعية: التعريف، الأشكال وأهمية
56	1.3. تعريف العلاقات الإجتماعية.
57	2.3. أشكال العلاقات الإجتماعية.
58	3.3. أهمية العلاقات الإجتماعية.
	4. جماعة العمل
59	1.4. تعريف جماعة العمل.
60	2.4. أنواع جماعات العمل.
62	3.4. أهمية جماعة العمل.
64	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإسقاط النظري والمنهجي علي ميدان الدراسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع سيدي بلعباس-
66	مقدمة الفصل
	1. التعريف بالمؤسسة سونلغاز
69-67	1.1. تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
70	2.1. الهيكل العام للمؤسسة.

71	3.1. أهداف وإلتزامات المؤسسة.
	2. مجمع سونلغاز الغرب مديرية سيدي بلعباس
72	1.2 . التعريف بمديرية التوزيع سيدي بلعباس.
75-73	2.2. الهيكل التنظيمي لمديرية سيدي بلعباس.
76	3.2. قسم الموارد البشرية.
	3. الإطار المنهجي للدراسة
80-77	1.3. المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة.
84-81	2.3. أدوات المستخدمة في الدراسة.
	4. تحليل نتائج الدراسة
85	1.4. التحليل الوصفي لخصائص العينة.
93-89	2.4. التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان.
96-94	3.4. إختبار الفرضيات.
99-98	خاتمة
100	قائمة المراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	الفرق بين الإدارة والقيادة	01
28	الأنماط القيادية وفقا للمواقف	02
30	التأثير القيادي في النظرية التفاعلية	03
54	أنواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين	04
78	توزيع مفردات عينة البحث على مختلف الأقسام	5
81	مقياس ليكرت الخماسي	6
81	معامل ارتباط بين كل من أسئلة ودرجة الاستبيان الكلي	7
82	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الدراسة	8
85	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن /الجنس	9
84	توزيع مفردات العينة حسب متغير مستوي الدراسة	10
85	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	11
87	تحديد ملاحظة المبحوثين نحو النمط القيادي المطبق	12
91	تحديد بعد مستوي التحفيز	13

قائمة الأشكال:

25	نظم ليكرت الأربعة في القيادة	1
31	بدائل القيادة	2
62	يمثل الإتصال النازل	3
77	الهيكل التنظيمي العام لمديرية سونلغاز	4
83	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس	5
87	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	6

الفصل الأول

الأسس النظرية للقيادة

والقيادة الإدارية

تمهيد :

ينال موضوع الإدارة اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة، وذلك من خلال الدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة الا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة.

فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، والرفع من معنوياتهم، فالمؤسسة الاقتصادية شأنها شأن المؤسسات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف اقتصادية من ناحية وأهداف إجتماعية من جهة أخرى وإنجاح رسالتها.

وفي ضوء إهتمام الباحثين والمهتمين بأمر المؤسسات يصبح التعرف على الأنماط القيادية امراً بالغ الأهمية، على إعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل هذه المؤسسات بوجه عام.

كما تتحدد أهمية البحث من كونه يتصدي لمشكلة ذات علاقة بنوع النمط القيادي الذي يؤثر على مكونات العملية الإدارية بأكملها إذ أن نجاح المنظمات على اختلافها ينطلق أساساً من كفاءة وقدرة قيادتها الإدارية وهذه القيادة تتأثر بشكل واضح بنوع النمط.

ويبرز البحث بشكل خاص العلاقة بين نوع النمط القيادي وأثره على التحفيز ومنه الروح المعنوية للعمال بإعتبار أن المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمات في الوقت الحاضر وهو الذي يعول عليه كثيراً في تحقيق الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات الرائدة في البلاد إلى جانب أن هذا البحث سيتم على مستوى مديرية من مديريات المجمع الغربي لتوزيع الغاز والكهرباء لما لها أهمية كبيرة على الاقتصاد بصفة عامة والاقتصاد الوطني بصفة خاصة.

يهدف البحث إلى إبراز أنواع أنماط القيادة وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة تأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين.

فالعامل يعتبر المحور الأساسي للعملية الإدارية، لذا استحوذ موضوع تأثير النمط القيادي علي روح المعنوية للعاملين إهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

نتكلم بداية عن الإطار المنهجي للدراسة إحتوى على الإشكالية، بعدها أسباب وأهمية وأهداف الدراسة، لنصل بعدها إلى تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة، ، لنصل في آخر التقديم إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها وصعوبات البحث.

والفصل الأول: الذي عنوانه بالأسس النظرية للقيادة والقيادة الإدارية حيث رأينا أن التطرق إلى أي موضوع بحث يتطلب الإستناد على إطار نظري يؤسس من خلاله لموضوع البحث.

حيث سنتطرق في المقام الأول بالتحليل لأهم النظريات التي جاءت في القيادة والأساسية في دراسة موضوع بحثنا والتي مهدت لظهور المقاربة الا وهي مدخل الي نظريات القيادة والقيادة الإدارية ونظرا لكثرة النظريات سنحاول الاعتماد علي بعضها والمتعلقة بموضوع البحث خاصة فيما يتعلق بالأبعاد والمؤشرات.

أما الفصل الثاني: طبيعة العلاقات الاجتماعية الاتصال ومستويات التحفيز للرفع من الروح المعنوية فقد خصصناه لموضوع لدراسة اشكال العلاقات الموجودة في المؤسسة وطريقة عمليات الاتصال ودراسة مستويات التحفيز من اجل معرفة تأثير النمط القيادي الإداري على الروح المعنوية.

في الأخير يمثل **الفصل الثالث: والمعنون ب الإسقاط النظري والمنهجي علي ميدان الدراسة دراسة حالة مديرية سونلغاز سيدي بلعباس.**

حيث سنعالج شقا نظريا يعالج تقديمًا خاص بالشركة ككل والمديرية التابعة للشركة كجزء، من تعريف وهيكل تنظيمي، لنتطرق الي الجانب الميداني وعرض تحاليل بيانات الاستبيان والنتائج، لنختبر الفرضيات، وفي الأخير نختم الدراسة بخاتمة تلتها قائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي للدراسة.

1-تحديد الإشكالية وصياغتها:

تعتبر القيادة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية آلية تنظيمية مساهمة في تسيير أفراد المنظمة وجماعات العمل بصفة عامة والتي تربطهم علاقات عمل متبادلة كعلاقة الرئيس والمرؤوس.

هذه العلاقات إما أن يسودها الانسجام والاندماج والتعاون من جهة أو يسودها التوتر والصراع، والعمل في روح معنوية منخفضة تخضع للروتين ولانسحابيه من جهة أخرى.

لذلك تحتاج المنظمة الي قيادة رشيدة لتجمع بين كل هذه العلاقات وجعل العاملين بها يشعرون بروح معنوية عالية وحماسة لإنجاز العمل ومن هذا المنطلق سنحاول إكتشاف النمط القيادي بمؤسسة الكهرباء والغاز الكائنة بمدينة سيدي بلعباس ومدى فعاليته في التحفيز للرفع من الروح المعنوية للعاملين.

فما هو النمط القيادي المطبق في المؤسسة وما مدي تأثيره علي الروح المعنوية لدي العمال؟

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

-ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

-ما هي طبيعة التحفيز ؟

-ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على الأفراد في المؤسسة؟

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغيرات المستقلة: تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو القيادة الادارية، يتكون هذا الاخير من ابعاد

ثلاثة مرتبطة به وهي:

-البعد الأول : ويمثل في نوع نمط القيادة الإدارية المطبق

-البعد الثاني : ويتمثل في تسيير جماعات العمل

-البعد الثالث : ويتمثل في التحفيز

المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو: مستويات التحفيز

من خلال الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- يتجه القادة الإداريين نحو تطبيق النمط الديمقراطي من أجل تحفيز العمال ورفع روحهم المعنوية.

الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي المطبق ومستويات التحفيز للرفع الروح المعنوية للعمال.

3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

1- يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع ذات الأهمية القصوى حيث حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين خاصة في مجال التنظيم والتسيير.

2- إبتعاد الكثير من الدارسين من طلبة الماستر في حقل علم اجتماع التنظيم عن الدراسات ذات التوجه الكيفي التحليلي حيث ان موضوع تأثير الروح المعنوية بالقيادة الإدارية يعتمد مفاهيم معنوية غير مادية تتصل بالقيم والمعتقدات والممارسات الميدانية والإفترضات.

3- دراسة موضوع تأثير النمط القيادي الإداري على الروح المعنوية يتطلب الإلمام بالكثير من العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو أمر يحتاج الي الكثير من الجهد والبحث.

وترجع أسباب إختيار الموضوع نذكر ما يلي :

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على الروح المعنوية للعمال وسبل تحقيق والوصول الي الأهداف عن طريق التحفيز؛

- محاولة تحديد العلاقة بين متغير الدراسة نمط القيادة الادارية و مستوى التحفيز ؛

- إن تأثير الروح المعنوية للأفراد بسبب السياسات العامة يحدث خلال علي مستوي الأداء وعلى مستوي العمل على وتيرة عالية وجب تحديد الخلل ؛

- إن القيادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الارباح وذلك من خلال العمال ، وعليه وجب تحديد اهم العوامل المؤثرة فيهم واهم السبل المتبعة للوصول الى الاهداف.

4- أهداف الدراسة:

إننا نهدف من خلال بحثنا للوصول الي تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كمايلي:

1 محاولة التعرف على الأنماط القيادية المتواجدة بمؤسسة سونلغاز ومعرفة المنظومة التسييرية لقادتها.

2- الوصول الي النمط القيادي المثالي في التأثير على الروح المعنوية لأفراد هذه المؤسسة.

3- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي وهو النمط القيادي المؤثر والذي يميز قاداتها.

5- المفاهيم المستعملة في الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاث مفاهيم أساسية وهي:

1- الأنماط القيادية الإدارية؛

2- مستويات التحفيز والروح المعنوية؛

3- الإتصال والعلاقات الاجتماعية بالمنظمة؛

4- جماعات العمل.

6- المنهجية المتبعة في الدراسة:

إعتمدت في دراستي هذه على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المنهج دراسة الحالة حيث استخدمت:

المنهج الوصفي التحليلي في جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.¹

الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية من المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع البحث؛

الثاني للدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بتجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق أسلوب الإستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

7- الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات الاستطلاعية والبحث الذي قمنا به، وجدنا أنه ليس هناك بحوث جامعية عالجت كيفية إكتشاف النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وتأثيره على مستويات تحفيز العمال للرفع من روحهم المعنوية، إلا أننا وجدنا دراسات مشابهة وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الدراسات التي ساعدتنا بتزويدنا بأهم المراجع والمعلومات والنتائج التي انطلقنا من خلالها في إعداد موضوع دراستنا.

¹ ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، بتصرف - دمشق، ص100-101 بتصرف.

1-دراسة دريوش شهيناز: بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية 2011-2012 .

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلباً ضرورياً لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدّة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداريين ومن ثم التعرف على النمط والأسلوب القيادي وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسات.

ولتوصل لهذه الأهداف والإجابة عن إشكالية الموضوع اتبعت الباحثة المنهج التوثيقي والمنهج الوصفي ووظفت أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات.

كانت خطة هذه الدراسة كالتالي:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري تناول هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية وماهية القيادة الإدارية وأنماطها. هذا الفصل كان من ضمن اهتمامنا حيث استعانا به أما الفصل الثاني فتعلق بالإبداع.

أهم نتائج هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي²

2-دراسة مقدود وهيبة: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس، 2008.

في هذه الدراسة بلغت العينة المدروسة 62 مفردة، وتتمثل في موظفي المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في وحدة بومرداس، على اختلاف تصنيفاتها المهنية؛

مع التركيز أكثر على فئة الإطارات، وذلك نظراً لطبيعة الموضوع الذي يرتبط بالمناجمت، سمحت الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، استنتاج مجموعة من النقاط التي تتميز بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، ونذكر أهمها فيما يلي:

تتمثل أهم نقاط القوة:

-توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.

-حرصها على توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الانضباط في العمل ومحاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.

-التنظيم الجيد للمنظمة ومرونة هيكلها التنظيمي، والتي تساهم في اندفاع الأفراد نحو العمل.

² حميدة شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل جامعة خيضر بسكرة، السنة 2015/2016. ص19

-تنظيم لقاءات واجتماعات بين المسؤولين والعمال، في بعض الأحيان، بقصد تشجيع مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

-إعداد المنظمة لمشروع جديد لتقييم الكفاءات، الذي سيمكنها من ترشيد عملية تحفيز أفرادها.

أما أهم نقاط الضعف الموجودة والتي تعيق الأفراد تتمثل في:

-عدم الاعتراف بالكفاءات وضعف برامج التقييم، بالرغم من محاولتها المتجددة.

-اقتصار برامج التكوين والتدريب على العمال المداومين بصفة أساسية.

-ضعف برامج التحفيز المادي، كالأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة.

3-دراسة نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل التالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

-معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما اعتمد³ على عدة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات

أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم الإداري. والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يجعل العامل يحس بالرضا والإحساس بالمسؤولية.

4- دراسة الصالح جيلح : أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2006/2004.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين

³ شخرون حميدة ، نفس المرجع ،ص20.

حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة،

-وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

-وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين⁴.

8-صعوبات البحث:

واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

الجانب النظري: حظي متغيرات دراسة القيادة الإدارية وكذا التحفيز باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الانسانية والادارية، كعلم النفس، علم الاجتماع و علم الإدارة، هذا التشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع ابعاده الإنسانية والاجتماعية والادارية، وذلك كي لا يغلب او يطغى بعد على بعد اخر في الدراسة.

الجانب التطبيقي: كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة اثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما اصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الاخر هم من يعتبرون أنه هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

⁴ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال ،جامعة ألكلي محند أولحاج،ص15.

لقد كان للقيادة أهمية تحظى بها في المجتمعات منذ قدم التاريخ فرغم الظروف القاسية والترحال وسط القبائل والقرى ظهر في أولئك الاقوام قيادة يرجع لها القوم عدة معاني ككبير القوم او شيخ القبيلة او حاكم القرية والقلعة علي مر العصور تطور هذا المفهوم اذ تنتقل هاته القيادة الي الأولاد ولمن تتوفر فيهم الصفات الجسمية ويتدربون منذ صغرهم ويحظون باهتمام بالغ الأهمية من أجل خلافة ابائهم في قيادة قومهم.

ولكن لم تبقي الأمور على حالها فتطورت الأمور وازداد الاهتمام بالقيادة حتى عصرنا الحديث، ومع التغيرات والتطور الحاصل عبر الأزمنة والعصور لما يسمى بالمجتمع والاقتصاد والسياسة، في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات.

شغلت ظاهرة القيادة بال المختصين والباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها وقد أسفرت عن نتائج مختلفة حيث ساهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بهاء فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة.

إذ اعتبرت القيادة وظيفة من الوظائف الادارة حيث تقوم الادارة على الاتصال بالقيادة واتخاذ القرارات واصدار الاوامر والتحفيز ولذلك كل ما كانت هذه الاخيرة ناجحة او كان المدير قائدا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والاداء أكثر فعالية، فالقيادة تقود الافراد الى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من اجل انجاز اهداف المنظمة.

لذلك يقال " كن قائدا و ليس مديرا " لان المدير يستمد صلاحيته من التنظيم اي السلطة الرسمية و يكون مفروضا على الجماعة ,بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة الى التنظيم مما حوله من الافراد الذين يكونون له الاحترام و الطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة و جاذبية للأفراد, و بالتالي القائد الفعال افضل من المدير الفعال و ليس كل مدير قائدا, و لكن كل قائد مدير.

قام الباحثون والإداريون ببذل الكثير من الجهد للتمكن من صياغة نظرية حول القيادة من أجل ممارستها وتطبيق اساسياتها والتطوير فيها وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الأول ضمن الأسس النظرية التالية:

- مفهوم القيادة
- مداخل النظريات القيادة الإدارية
- الأنماط القيادية الإدارية
- مهارات القيادة الإدارية

1-الأسس النظرية للقيادة الادارية :

لم تستند النظريات القديمة في القيادة على أسس سليمة من التدقيق والبحث، كما هو الحال بالنسبة للنظريات الحديثة. ولهذا السبب فإن مرتكزات هذه النظريات، ضعيفة وغير مقنعة.

أن القيادة عمومًا قديمة قدم المجتمع البشري نفسه، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العلم بين الأفراد والجماعات وأنصارهم، في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادة ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مسيطرة تصلح للقيادة والتوجيه، وفئة تابعة يكون منهم التابعون وأعضاء الجماعة الذين لا تستطيع الجماعة أن تحيا أو تتقدم أو تحقق أهدافها بدونهم.

وتستطيع القيادة أن تفعل المعجزات، وأن تحقق الكثير من النفع في أشق الظروف وأطلك الساعات، إنها تستطيع أن تحقق الوحدة والتماسك وغازرة الإنتاج، كما أنها تعبئ الجهود وتجند الصفوف وتبث روح العزم والرغبة في العمل وسط العاملين معها.

وفيما يلي وقبل أن نتطرق إليها سنتطرق الي ماهية القيادة ومن تم الى أهم هذه النظريات.

1-1- مفهوم القيادة:

ورد في الأدبيات عدد من التعريفات لمفهوم القيادة، عرفها (ليكرت) بأنها "هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة." "

أما (عياصر علي أحمد) فقد عرف القيادة "بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" ⁵.

أما تعريف (الطيب أحمد محمد) يذكر بأنها "هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية" ⁶.

والقيادة "هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" ⁷.

ويضيف (علي محمد محمود) بأنها "هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد". وفي ضوء التعريفات السابقة تتضح بأن القيادة ماهي إلا عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة متفق على تنفيذها من قبل كلٍ منهما ⁸.

⁵ عياصر علي أحمد، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. عمان : دار ومكتبة الحامد، السنة 2006، ص 34.

⁶ الطيب. أحمد محمد. الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة.. ط 3. بنغازي: دار الكتب. الوطنية 2002 ص 149.

⁷ الشريف. طلال عبد الملك. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة.

قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف 2004م.. ص 42.

⁸ علي. محمود محمد. مقومات القائد الناجح. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع. السنة 2002. ص 24-25.

1-2-أنواع القيادة الادارية

ويمكن تصنيف القيادة الي نوعين أساسيين هما⁹:

1-القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق لمنهج التنظيم، أي اللوائح والقوانين، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

2-القيادة الغير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته علي التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فان كلا من هذين النوعين من القيادة لا غني عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية والغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

1-3-علاقة القيادة بالسلطة، الإدارة، والاشراف

1-السلطة والقيادة:

يعرف (نسبت -nesbet-) السلطة بانها سيطرة أو قسراً أو إجبار فيها الافراد الي سلوك معين دون أي أثر حقيقي لهذا السلوك علي نظم خياراتهم وتفضيلاتهم

أما صلاح جوهر فيعرف السلطة بانها القدرة الي إتخاذ قرارات تحكم سلوك الاخرين وتصرفاتهم .

و السلطة الإدارية هي من اساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو احد المقدمات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته. والسلطة لا تعني ان للمدير الحق في اصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لان هناك قيود وحدد للسلطة الإدارية تتمثل في الأنظمة والقوانين التي تعمل بها المدرسة وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في البيئة المحلية.

ومن هنا فان السلطة في حد ذاتها لا تكفي لان تضيف علي الفرد صفة القيادة وانما المهارة في استخدام هذه السلطة بالإضافة الي المهارات والاستعدادات الشخصية لتحليل المشاكل وتنظيم مواجهتها وحلها هي من الأسس والمقومات التي تعاون في اكتساب هذا الفرد صفة القيادة وبذلك فان السلطة ضرورية وهامة لدعم القيادة الإدارية وتحسينها وتحقيقها لأهدافها بشرط الا تكون السلطة بمثابة حق قانوني او تسلط رئاسي او اصدار التعليمات واوامر وانما تكون بهدف التأثير في الافراد

وإنطلاقاً من مفهوم القيادة الإدارية يجب ان يقوم رئيس الإدارة علي أساس القيادة وليس علي أساس الرياسة ، فالفرق بين النمطين كبير ، فالنمط الذي يعتمد علي لرياسة يستمد قوته من السلطة التي منحت له وبذلك فان النمط القيادي هو اكثر فائدة ونفعا للعمل الإداري المعاصر ،

⁹ عليوة ، السيد ، تنمية مهارات القيادة للمديرين الجدد ، ط1، دار السماح ، القاهرة ، 2001 ، ص 46.

والرئاسة أمر صعب ذلك لان مصدر القدرة في موقف يختلف عنه في مواقف اخري كذلك فان مكان الوظيفة في سلم المستويات الإدارية عمال هام من عوامل التأثير .

2-الإدارة والقيادة¹⁰:

لاشك ان كثيرا من القادة اداريون فالقائد لكي يحدد هدفه يعني انه يقوم بعملية إدارية وتهدف العملية التي يحددها العلماء بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتمويل الي ضبط الأهداف والوسائل ويقوم بها القائد الإداري .

ولهذا فان القيادة والإدارة رغم إقترابهما لايعنيان شيئا واحدا بالضرورة ،فالقيادة تعني التفاعل بين الجماعة وقائدها والاهداف التي تطمح الجماعة الي تحقيقها .

اما الإدارة فقد يكون علي راسها شخص ليس بقائد هدفه تحقيق الهدف الذي ترمي اليه المنظمة ولكن ليس عن طريق التعاون والتفاعل بالضرورة ، بل عن طريق استعمال الوسائل الرسمية التي يخولها إياه مركزه الإداري . زيادة علي ذلك وجود القيادة في التنظيم الرسمي بينما الإدارة يفترض فيها تنظيم معين وهيكل تنظيمي ومناصب عمل ... الخ . وكل من يشغل منصب فيها يعد إداريا وتحقيق أهداف الإدارة لا يكون دائما أسلوبه التعاون والاعتماد علي الإمكانيات والمهارات القيادية بل يكفي استعمال الوسائل الرسمية وتحريك إمكانيات الترغيب والترهيب التي تنص عليها قوانين الإدارة وتحريك السلطة الرئاسية اتجاه المرؤوسين والتي ميزتها الغاء وتعديل عمل المرؤوسين او حتي الحول محله لانجاز الاعمال المسندة اليه بدلا منه .

علي الرغم من جوانب الاختلاف بين الإدارة والقيادة فان الإدارة غالبا ما تحتوي علي قادة في مختلف أجهزتها خاصة بعدما أصبحت الدول تهتم إهتماما كبيرا بجوانب تدريب رؤساء الإدارات لكي يستعملو المهارات القيادية وذلك حتي يتجنب النزاعات التي تثور بين العمال والإدارة في حالة عدم الاهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية للعمال .

يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي:

الجدول 1 : الفرق بين الإدارة والقيادة

¹⁰ عوابدي عمار ،دروس في القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر . 1979 ص17-18

مجال المقارنة	الإدارة	القيادة
التركيز	الكفاءة العقل والرشد	الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) الروح والحدس
مجال التغيير	تغيير الإجراءات والأدوات	تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
الصلاحية	مركز إداري، صلاحية رسمية	مكانة شخصية، تأثير غير رسمي
التعامل	تتعامل مع مهام إدارية	تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية
الموقف من التغيير	الميل إلى الاستقرار	الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري
القيم	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	متنوعة المصادر (المواقف، الثقافة...)
الأولوية	أولوية للعمل	أولوية الأفراد ومن ثم المهام
قوة التأثير	قوة الثواب والعقاب	قوة مصدرها الاقتناع والولاء والخبرة
القدوة	القدوة في الالتزام باللوائح	القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم ص 36.35

3- الإشراف والقيادة¹¹:

ان القيادة والإشراف لايعنيان شيئاً واحداً فهناك مجموعة من العوامل التي تفرق بين الاثنين ، إذ تتطلب عملية الإشراف سلوكاً وأنشطة ومهارات ومسؤوليات إضافية غير موجودة في مفهوم القيادة. فمثلاً ينبغي علي المشرف أن يمتلك درجة من المهارة الفنية ، وينبغي علي المشرفين أن يكونوا أكثر من إداريين يديرون الناس فقط ، فقبل ان يبدا المشرف عمله عليه ان تكون الصورة واضحة لديه عن المركز الذي يرغب الحصول عليه ، كما وأنتكوم الرؤية جلية في خطته التي سيستغلها للتأثير في سلوك الآخرين في المؤسسة ، بمعنى آخر عليه ان يلم بالمفهوم الوظيفي للقيادة والفرق الرئيسي بين القيادة والإشراف هو ان القيادة غالباً ماتكون سلوكية بطبيعتها بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك . ولذلك ففي الواقع ان أهم الصعوبات في اختيار المشرفين الجيدين هو العثور علي الافراد الذين يملكون القيادة الجيدة والمهارات الإشرافية .

¹¹ سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيب إبراهيم ، الإشراف التربوي ، ط1، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2003. ص 154.

2- الأسس النظرية للقيادة¹²:

2-1- ماهية نظرية القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و رغباتهم بغية الوصول بالجماعة الي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إنقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري و ذلك لما يتمتع به من خصائص و مميزات و قدرات ،وكذا ظروف مواتية تساعده علي التأثير في الجماعة.

و يختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية و مهاراته و خبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته و سلطته من السلطة الرسمية (السلطة المنصب) أولاً، و هذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم علي ما يتوفر له من سمات مميزة و صفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية . وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، ورد أهمها فيما يلي¹³:

أولاً - يعرف **هنري لاسون (HUNHTLARSON)** القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التآلف و التعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة."

ثانياً - يعرفها **نورث هاوس (NORTHOUSE)** علي أنها " عملية توجيهية و تأثيرية علي النشاطات و المهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".

ثالثاً - بينما يعرفها **عبد الكريم درويش ودليلا تكلا** علي أنها " القدرة التي سيؤثر المدير علي مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتميز بها لكسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و شذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

رابعاً - كما عرفت من قبل **درة عبد الباري** بأنها " التأثير الفعال علي نشاط العاملين في التنظيم و توجيهه نحو الأهداف المبتغاة و تشجيعهم علي التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم، و خلافاتهم و تفويض الصلاحيات ، و توزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم علي النتائج"

خامساً - كما يعرفها **روبرت بليك و جين موتن** علي أنها "النشاط الإداري لتنظيم الانتاجية و تنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية و الرضا".

ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية و ملكية معا حسب **يوكل و ديس و بيكيس (PICKENS&DESS&YUKL)** استخدم القائد السلطة الرسمية لتحفيز الجماعة و توجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة ، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص و السمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة ، دون استخدام القوة بغية الوصول الي أهداف معينة

¹³ درويش شهيناز، أثر نماذج القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011- 2012 ص32.31

ومن خلال الدراسة و تحليل التعاريف المعطاة للقيادة الإدارية -السابقة الذكر- نجد انها تتفق علي وجود عناصر أساسية جوهرية و لازمة للقيادة الإدارية و هذه العناصر هي :

أ-عملية التأثير التي يمارسها القائد علي مرؤوسيه ووسائله في ذلك.

ب- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم.

ج-الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

2-2-مدخل نظريات القيادة الإدارية :

1-2-2-القيادة الإدارية في المدخل الفردي :

1-نظرية السمات

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف، و مراعاته للعلاقات الانسانية يعتبر قائداً .

حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بهاء القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد حيث تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد¹⁴.

● **السمات الجسمية :** فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.

● **السمات الانفعالية:** فالقادة يميلون إلى الانبساط، والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً و انتراناً.

● **السمات العقلية :** فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصفات الشخصية للقائد، حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة. وتنادي هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين¹⁵. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة، والفعالية، والأمانة والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء، والاستقلال والتفؤل. وهناك من حدد السمات القيادية في مجموعة من الخصائص القيادية:

1. القدرة (مثل الذكاء-الاستعداد-القدرة على التحدث).

2. الإنجاز (مثل التقويم- المعرفة-القدرات الرياضية-المهارات).

¹⁴ الشيخ، سالم فوادواخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتاب الاردني، الأردن، السنة 1998.
¹⁵ أحمد. براهيم أحمد. م. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. السنة 2000ص 94

3. المسؤولية (مثل الاعتماد على النفي –المبادأة-المثابرة).

4. المشاركة (مثل النشاط –حسن العلاقات-التعاون).

5. المركز الاجتماعي (مثل الحالة الإجتماعية , الإقتصادية_ الشهرة).

2-نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم.

وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية، وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فكل مجتمع ظروفه وخصائصه. ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

من هذا نستطيع أن نخلص الي أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الاخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة كذلك نوعية الجماعة ذاتها.¹⁶

2-2-2 نظريات القيادة الإدارية المدخل السلوكي :

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على ايجاد محددات أخرى للقيادة، وركزت النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم رؤوسيه لتحديد سلوكياته وكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته

1- نموذج رانيسيس ليكرت :

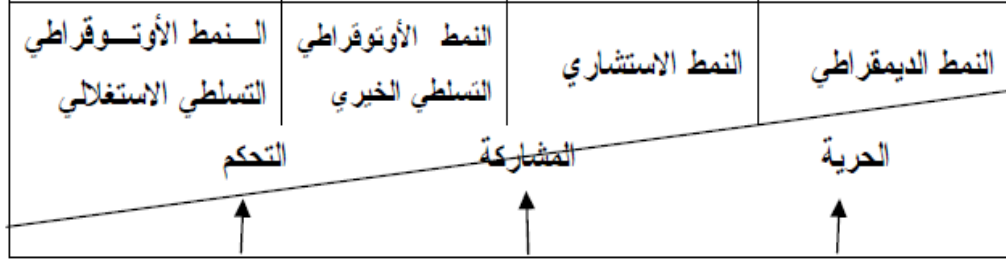
تعد دراسات ليكرت (likert) من أهم الدراسات التي تمت بمركز أبحاث جامعة ميتشغان، والتي أوضحت طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد وأفراد المنظمة ، وأثر هذا التفاعل على دافعية الفرد وإنتاجية المنظمة، وقد اقترح ليكرت (likert) شروطاً خمسة، يجب أن تلتزم بها المنظمات لتدفع أفرادها إلى الإنتاج الفعال¹⁷.

- **دعم الفرد:** أي أن يدرك الفرد أن المنظمة تدعمه وتعتبره شخصاً مهماً؛
- **تماسك الجماعة:** أي أن يكون الفرد عضواً في مجموعة متماسكة، وملتزمة بأهداف المنظمة؛
- **التأكيد على الإنتاج:** أي أن محور عمل القائد المشرف إقناع الأفراد، وبأسلوب جماعي بضرورة الإنتاج الفعال؛

¹⁶ طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 44-66

¹⁷ دواني، كمال، وديراني، عيد، "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن"، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، الجامعة الأردنية، السنة 1984 ص 6، م 11.

- **المعرفة الفنية:** أي أن التأكيد على إقناع الأفراد بضرورة الإنتاج الجيد، يتطلب من القائد معرفة فنية تسهل عملية الإنتاج ؛
- **الدور المزدوج:** أي أن يقوم الإداري بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المنظمة ومجموعاتها الأخرى تمثيلاً مرضياً ومخلصاً، وبالمقابل يقنعهم بحاجات المنظمة وأهدافه. وقد توصل ليكرت Likert وزملاؤه في جامعة ميتشغان إلى أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي، تقع على محور واحد، شكل 1



شكل 1 نظم ليكرت (Likert) الأربعة في القيادة (المخلفي، 2007)

والنظم التي طرحها ليكرت Likert 1961 عبارة عن أربعة أنماط قيادية هي: 18

نظام (1) النمط الأوتوقراطي التسلطي الاستغلالي (Exploitive Autocratic)

يعد هذا النمط نمطاً دكتاتورياً للغاية، إذ يحاول القائد استغلال مرؤوسيه باستخدام السلطة وأسلوب التهديد والعقاب ، لتحقيق الأهداف ، وتُتخذ القرارات المتعلقة بالعمل والعمال بدون مشاركتهم.

نظام(2) النمط الأوتوقراطي التسلطي الخيري (Benevolent Autocratic)

يعتمد القائد هنا في تحفيز مرؤوسيه على الترغيب تارة، والترهيب تارة أخرى، كما يسمح للمرؤوسين بإبداء بعض الآراء والأفكار ، كما قد يفوض جزءاً من سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ولكن من خلال رقابة مكثفة وقريبة، إذ تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوسين.

نظام(3) النمط الاستشاري (Consultative)

تزداد هنا ثقة القائد بالمرؤوسين وبقدراتهم، ولكنها غير مطلقة، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل ، بين القائد والمرؤوسين ، ويتم تفويض جانب لا بأس به من سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين مع احتفاظ القائد بسلطة اتخاذ القرارات المهمة لنفسه.

نظام(4) النمط الديمقراطي (Democratic)

وفيه تكون الثقة كاملة بين القائد ومرؤوسيه في جميع الأحوال، كما يتيح لهم حرية كاملة بمناقشة تحديد الأهداف وتقييم النتائج، والمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع المرؤوسين إلى الالتزام بتحقيق الأهداف.

18 شوقي، طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب السنة 1992 ص 50.

واقترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد من الإنتاجية ومن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين شوقي، 1992 .

2-نموذج ذو البعدين في نمط القيادة :

نظرية البعدين:

أسهم (هالبن Halpin) وزملاؤه بدراسات عديدة في جامعة أوهايو للتعرف على أنماط السلوك القيادي وقد اعتمدوا استبيان وصف سلوك القائد ؛
IBDQ)Leader Behavior Description Questionnaire (وحددوا بموجبه بعدين للسلوك القيادي هما:

• بعد المبادأة:

ويطلق عليه عدة أسماء، بعد العمل أو البعد الوظيفي، ويشير هذا البعد إلى اهتمام القائد اهتماماً كبيراً بالعمل (الإنتاج) وتوضيح أسلوب المنظمة، وقنوات الاتصال، وتحديد الإجراءات وطرق العمل فيها¹⁹.

• بعد الاعتبارية :

ويطلق عليه عدة أسماء: بعد العاملين (المرؤوسين)، البعد الإنساني، ويركز فيه القائد على بناء علاقات اجتماعية بينه وبين العاملين وغرس روح الثقة، والاحترام بين القائد والعاملين معه.²⁰

قد انبثق عن هذين المحورين أربعة أنماط قيادية تتضح فيمايلي:

• **النمط الأول (أ):** يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل لبعد الاعتبارية في آن واحد .

• **النمط الثاني (ب):** يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل واهتماماً منخفضاً لبعد الاعتبارية.

• **النمط الثالث (ج):** يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً منخفضاً في بعد المبادأة في وضع إطار العمل اهتماماً عالياً لبعد الاعتبارية.

• **النمط الرابع (د):** يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً منخفضاً في البعدين معاً.²¹

2-2-3-القيادة الإدارية في المدخل الموقفي :

1- النظرية الموقفية :

تشير النظرية الموقفية الى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين أي أن فلسفة النظرية هي المواقف التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها

*الوقوف على قدرات وخبرات العاملين ؛

* تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديونها؛

¹⁹ العيفي، خميس، " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة سنة 1999 ص 28.
²⁰المفيد، الحسن وآل ناجي، محمد: "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات، (1990) العدد 29 .

²¹ حجي، أحمد، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، بيروت: دار النهضة العربية سنة 1994 ص 212.

*دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

- نظرية المسار والهدف :

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التحفيز محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يفودهم لتحقيق رغباتهم. ²² نجد انها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية يستخدمها القائد حسب هذه النظرية كما يلي :

- 1- التركيز وتوضيح على المهام ومتطلباتها؛
- 2- المشاركة المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين؛
- 3- الأخذ بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

-2- نموذج فيدلر :

قام فيدلر في دراساته (Fiedler, 1967, 1971, 1976) بجامعة إلينوي الأمريكية بتطوير أنموذج للقيادة أسماه أنموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة ويعتبر فيدلر أول من قدم نظرية موقفية في القيادة، وبهذا تكون نظريته من أهم النظريات التي تمثل تطوراً لمفهوم القيادة الموقفية والتي تركز على ²³ مايلي :

- 1- الفاعلية كأساس للسلوك القيادي؛
- 2- إيضاح أهمية التكيف مع الموقف القيادي؛
- 3- أنه لا يوجد هناك نمط واحد فقط للقائد الفعال لاستخدامه؛
- 4- ضرورة تشجيع الإدارة على الأخذ بعين الاعتبار، ضرورة ملاءمة الموقف للقائد عند اختيار قائد ما لمنصب معين.

وقد صنف (فيدلر) أنماط القيادة في نمطين ²⁴

الأول: نمط عالٍ يهتم بالعلاقات الاجتماعية (LPC).

الثاني: نمط متدنٍ يهتم بحسن تنفيذ العمل (LPC).

وافترض فيدلر (fiddler) أن ملاءمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر وهي :

1- **علاقة القائد بفريق العمل:** عندما تكون العلاقات جيدة، على سبيل المثال: القائد محترم وموثوق به ، ومحبوب، فإنه يسهل على القائد التأثير في الموظفين أكثر مما لو كانت العلاقات غير جيدة، على سبيل المثال: القائد غير محبوب وغير موثوق به ، ويرى فيدلر أن هذا العامل هو الأكثر أهمية في تحديد الموقف الملائم للقائد وتقويمه.

2- **هيكله المهمة:** في بعض الحالات تكون الأهداف محددة، وخطوات المهمة واضحة، ومسألة معرفة الطريقة المناسبة للعمل هي مسألة معرفة فنية، وفي كثير من الحالات تكون المهمات

²²كنعان، نواف ، "القيادة الإدارية"، الرياض: دار العلوم. 1992 ص 341.

²³. المخلافي، محمد القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع 2007 .

²⁴ دوناني خيري ني مرجع سبق ذكره ص25

غامضة، ويكون القائد غير متأكد من كيفية تنظيم العمل والإجراءات المناسبة، ويواجه صعوبة في عمله.

3-السلطة الممنوحة للقائد: يشير ذلك إلى الحد الذي يتمتع به القائد بالصلاحيات للتوظيف والطرده ومنح الزيادات، والترقية والتقييم، والعقاب والتأنيب.

وقد حدد (فيدلر)ثمانية مواقف احتمالية للقيادة، تمثل مزيجًا من تلك المتغيرات الموقفية، وعلى ضوءها يتحدد النمط القيادي المناسب لكل موقف منها.

والشكل رقم 2 يوضح الأنماط القيادية وفقا للمواقف.²⁵

رقم	سلطة القائد	هيكلية المهمة	العلاقة مع المرؤوسين	الأوضاع الملائمة للقائد	أسلوب القائد الفعال
1.	قوي	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
2.	ضعيف	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
3.	قوي	غير مهيكلة	جيد	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
4.	ضعيف	غير مهيكلة	جيد	ملائم	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
5.	قوي	مهيكلة	سيئ	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
6.	ضعيف	مهيكلة	سيئ	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
7.	قوي	غير مهيكلة	سيئ	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
8.	ضعيف	غير مهيكلة	سيئ	غير ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة

(Owens, Robert 1995) الأنماط القيادية وفقا للمواقف جدول رقم 2

وأضاف فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العناصر الثلاثة السابقة ،

مرتفعًا، أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحترام المتبادل، وأن المهام والواجبات موزعة بشكل واضح ومحدد، فضلا عن توافر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتمًا إلى تحقيق ملاءمة الموقف للنمط القيادي السائد.

²⁵ Owens, Robert .Organizational Behavior in Education, 5th ed. (1995).

3-نظرية التابعين :

نظرية الأتباع : The Followers Theory

وجه الكثير من النقد للنظريات السابقة من قبل علماء الإدارة والاجتماع، الأمر الذي دفع الكثير إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل لتفسير ظاهرة القيادة ، ومن بين هؤلاء (ف.سانفورد ، F.sanford) الذي يرى أن الأتباع (المرؤوسين، الأفراد، العاملين) عنصر هام في توضيح مفهوم القيادة الفعالة²⁶ وحجة (سانفورد) في صلاحية نظرية الأتباع ، هي أن هؤلاء التابعين تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع، فإذا كان هذا حقاً، ينبغي دراسة القائد ، وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها لإشباع احتياجات التابعين²⁷.

وقد أجريت تجارب عديدة لتوضيح هذه النظرية، منها مثلاً تجربة جمع فيها عدد من الأشخاص، ليعرف بعضهم بعضاً، ثم يكلفهم بمهمة معينة، ثم تتركهم يتناقشون فيما بينهم للوصول إلى الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة، ثم ينبغي ترتيب الأمر بحيث نلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم بالتعرف من هؤلاء من سيكون أكثر تأثيراً وإقناعاً، بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره وتتبعه في وضع آرائه موضع التنفيذ. أن هذه النظرية تنظر إلى القائد بالتبعية للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم.²⁸

4-2-2 نظريات القيادة الإدارية المدخل المشترك :

1-النظرية التفاعلية²⁹

جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل إجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم. وحدد أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف في وجهات النظر. الشكل رقم 2 يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة.

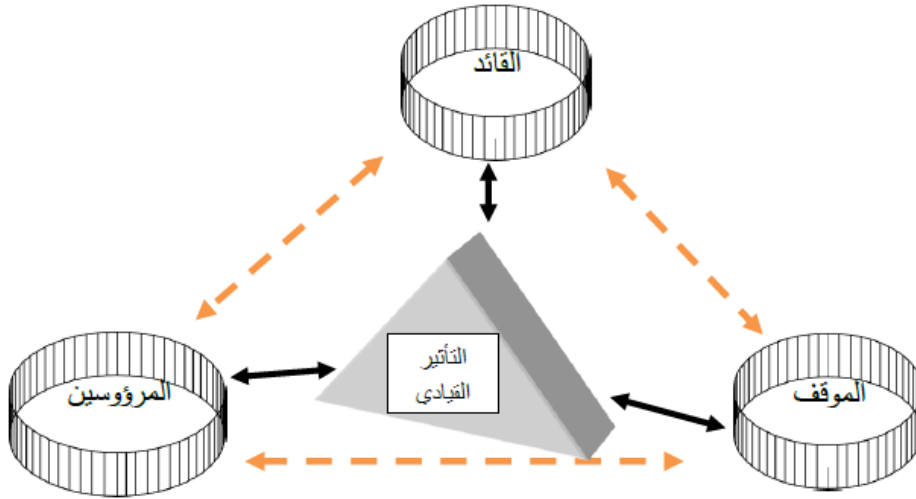
²⁶. الأغا، رياض والأغا نهضة "الإدارة التربوية وأصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة"، غزة، جامعة الأزهر، السنة 1996 ص191.

²⁷. عساف ، محمود ، "أصول الإدارة"، القاهرة: مطبعة لطفي للآلات الكاتبة سنة 1892 ص 461.

²⁸. أبو الخير ، كمال، "أصول الإدارة العلمية"، القاهرة: مكتبة عين شمس سنة 1973 ص341-342.

²⁹ الشريف. طلال عبد الملك.. مرجع سابق ص39.

التأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439

2- النظرية التبادلية :

تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمروءسين، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمروءوس

2-2-5 نظريات القيادة الإدارية المدخل المعاصر :

تركز المداخل المعاصرة للقيادة على هذه المظاهر الغير المرئية، من خلال محاولتها توجيه سلوك العاملين، إثارة دافعيتهم نحو الأداء المرتفع الذي يحقق الأهداف التنظيمية، لذا من المفيد التعرض للتطورات الحديثة التي طرأت على مفاهيم القيادة، وكيفية استخدام التحفيز في القيادة ويقدم لنا الفكر المعاصر عددا من المداخل الجديدة لتفهم وتفسير العملية القيادية. أهمها مداخل القيادة بالمشاركة، بدائل القيادة، القيادة الزعامية، القيادة التحويلية، فضلا عن نظريات الدافعية المختلفة.

1-مدخل القيادة بالمشاركة:

يعتمد هذا المدخل على قيام القادة بإشراك المروءوسين في عمليات إتخاذ القرار حيث يفترض أن هذا الاشراف يمكن أن يحدث تأثير على أداء وسلوك ورضا المروءوسين، وقدم مدخل القيادة المشاركة عددا من النماذج والنظريات أهمها:

أ-نموذج القائد المشارك:

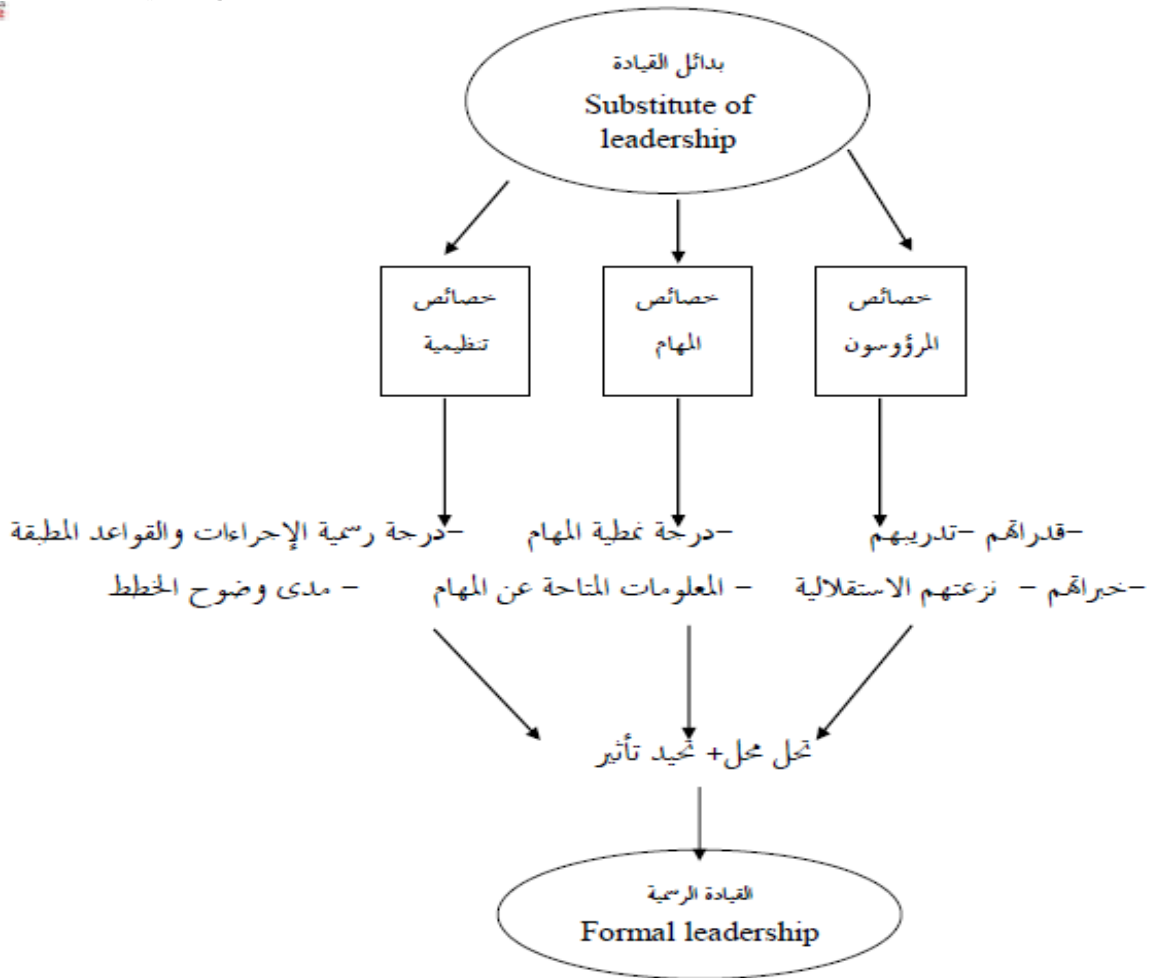
يعتبر نموذج فروم -يتون- في القيادة من أحدث نظريات القيادة وقد صمم لمساعدة القادة (المديرين) في عملية إتخاذ القرارات وهو عبارة عن أداة تشخيصية تستخدم لتمكين القادة من إتخاذ القرار المناسب للمشكلة المفترضة، ويركز هذا النموذج على درجة المشاركة التي يجب على القائد إتاحتها للمروءوسين في عملية إتخاذ القرارات، ولهذا فان نموذج فروم -يتون- يعتبر من النماذج المعيارية التي تحكم درجة مشاركة المروءوسين في عملية إتخاذ القرارات، يفترض هذا النموذج أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد لكل الحالات والأوضاع ولكن يجب على القائد ان

يكون مرنا في تعامل مع مرؤوسيه وبما يتناسب مع طبيعة الموقف ولكي يتمكن القائد من تحديد الأسلوب او الأساليب القيادية .

واستطاع فروم -يتون التوصل الي خمس أساليب قيادية إثنين منها ذو طابع استبدادي، يليهما أسلوبان ذو طابع إستشاري وأما الأسلوب الأخير فانه ذو طابع جماعي³⁰ .

ب مدخل بدائل القيادة:

يفترض مدخل بدائل القيادة وجود عوامل لها نفس التأثير القيادي الذي يمارسه القائد علي³¹ مرؤوسيه، او إحداث تأثير معادل له، أي يمكنها أن تحل محل القيادة الرسمية (نمطها قائد-مرؤوسين) وتتمثل تلك العوامل في خصائص تتعلق بالمرؤوسين، وأخري تتعلق بمهام العمل، وأخيرة تتعلق بالأهداف التنظيمية وذلك على النحو الموضح في الشكل 2.



الشكل رقم 3 طريق طه ص623

³⁰ عبد الرحيم علي القطان، الإدارة العامة، العدد 51- 1986. ص28. ص 29
³¹ طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002. ص622. ص623.

ج مدخل القيادة الزعامية :

ويعرف صاحب هذه النظرية القادة الزعماء علي انهم أولئك الذين لهم تأثير علي اتباعهم بسبب قوة شخصيتهم والمهارات التي يمتلكونها في التعامل مع الآخرين و إن هذا النوع من القيادة يمتلكون القدرة علي غرس الثقة التامة في أتباعهم، وحسب هاوس فأن الاتباع ليسو مهتمين بوظائفهم مستقبلا ولا في الترقيات، ولا بالعامل المادي بل يتبعون قادتهم حبا فيهم وإخلاصهم العاطفي وتحمسهم لهم³² .

يبدو أن هذه النظرية تصلح أكثر في تفسير ظاهرة القيادة في المنظمات التطوعية مثل الجماعات الدينية والخيرية.

2-مدخل للقيادة التحويلية : transformational ledership

يستخدم الان الفكر المعاصر مصطلح القيادة التشغيلية او القيادة التحويلية transformational ledership لوصف ذلك النمط القيادي الذي يعتمد علي المقومات الزعامية في إثارة حماس المرؤوسين نحو تحقيق معدلات أداء عالية، والقيادة التحويلية هي نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير علي المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية ، وتتضح ملامح القيادة التحويلية فيما يلي :

الرؤية : ويعني ذلك توفر رؤية أو تصور مستقبلي واضح نحو الهدف الذي يسعى التنظيم لتحقيقه .

الزعامية: تتطلب القيادة التحويلية إستخدام المقومات الزعامية في إلهاب حماس المرؤوسين وإثارتهم والتأثير علي سلوكهم ومشاعرهم وضمأن ولأنهم.

الرمزية : ويشير الي ضرورة قيام القيادة التحويلية بضرب المثل والقُدوة والرمز الذي يجب ان يحتدي به المرؤوسين ،وتقوم الرمزية علي الموازنة بين الأهداف الافراد الشخصية والاهداف التنظيمية .

التكامل : بمعنى أن تتحلي بالمصادقية وان لا تتخذ معايير مزدوجة او تنحاز إتجاه المرؤوسين.

المعاونة : تسعى القيادة التحويلية الي معاونة المرؤوسين وتطوير أدائهم و إزالة المعوقات التي تواجههم وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة³³ .

3-المدخل الوظيفي للقيادة (النظرية الوظيفية) :

يعرف (كاتز وكاهن) الدور الوظيفي بأنه الاطار المعياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة إشراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة او الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقات الوظيفية³⁴ .

³² عمار الطيب كشرود ،علم النفس الصناعي ،جامعة فار يونس ،بدون تاريخ .ص186 .

³³ طارق طه ،مرجع سبق ذكره ،ص 630

³⁴ أحمد إبراهيم احمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الواحد والعشرون ،دار الفكر العربي القاهرة ،ط1، 2003 ص92.

ويتحدد محتوى الدور في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون به طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً للاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

وترتبط هذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينها، ولما كانت هذه الاعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن ان يقوم غالبية أعضاء الجماعة فان القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن ان يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في ضوء الوظائف والأشخاص والذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها³⁵.

وقد نشر سيرز سنة 1950 كتابه (طبيعة العملية الإدارية) حلل فيه الإدارة التربوية الي خمسة عناصر: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة. فطبيعة الإدارة عنده مستمد من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة.

4-نظرية القيادة الجماعية leadership as apporerty of the group :

إهتمت هذه النظرية بديناميات الجماعة، فالقائد ليس حراً في تحديد فعالية الجماعة التي تعمل معه، وإنما عليه الاهتمام بأنماط سلوك الجماعة وحاجاته الحقيقية الأمر الذي يساعده علي تحديد الأنشطة اللازمة لإشباع هذه الحاجات، فالنمط القيادي تحده الجماعة من خلال تنظيمها وتوجيهها والأنشطة التي تمارسها .

5- نظرية التدريب :

تأسست هذه النظرية على أساس، أن كل شخص، بإمكانه أن يصبح قائداً، إذا تلقى نوعاً من التدريب المدروس، والمبني على أساس مزاياه الشخصية. وهنا يعطي الشخص قائمة بمجموعة من الصفات القيادية، ليجري أهم الصفات، التي تتوفر فيه من هذه القائمة، وتلك التي لا تتوفر فيه، ومن ثم، يعالج التدريب نواحي النقص القائمة. وتبدو هذه النظرية، على ضعفها، أقوى النظريات القديمة، إذا كانت البرامج التدريبية المقدمة، تقوم على أسس علمية، تخطيطاً ومحتوى. تعتبر من أقوى النظريات القديمة، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بها

نظرية الدافعية

نظرية (X), (Y) The Theory

قام (دو غلاس ماجريجور) (Magregor ,Douglas) بدراسة طبيعة الإنسان وسلوكه ، وخرج بالنظريات التالية:

³⁵ (katz ,d&kahan .rl :p 37).

1 - نظرية س: Theory X يطلق عليها أحياناً نظرية القيادة الأوتوقراطية.

وتقتض هذه النظرية أن سلوك الفرد اتجاه عمله يمكن وصفه بما يلي:

- 1- مكروها، فيعتبره وظيفة شاقة، وضرورية من أجل البقاء.³⁶
 - 2- يجب أن يرغبوا الأفراد على العمل، وأن يراقبوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية، لتحقيق أهداف المؤسسة.³⁷
 - 3- يفضل الفرد العادي أن يقاد دائماً تجنباً للمسئولية، وهو بطبيعته غير طموح، ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط.³⁸
- ومن المآخذ على هذه النظرية أنه لا يمكن إطلاق افتراضاتها على جميع الأفراد العاملين بشكل مطلق، وإن كانت هذه الافتراضات تتفق مع العديد من الأفراد، وهذا ما حدا به (ماجريجور) من وضع نظريته الثانية.³⁹

ب - نظرية ص: Theory Y

يطلق على هذه النظرية أحياناً نظرية القيادة الديمقراطية

وتقتض هذه النظرية أن سلوك الفرد اتجاه عمله يمكن وصفه بما يلي:

- 1- ينظر الفرد العادي للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب والراحة وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته.
 - 2- يؤدي ارتباط الفرد بأهداف العمل إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.
 - 3- يلتزم الفرد العادي تحت الظروف الطبيعية ولا يتقبل المسئولية فقط، بل يسعى إليها وينشدها.
 - 4- الحاجات النفسية هي أكثر الحاجات أهمية للفرد العادي، وفي الوقت نفسه أقل إشباعاً، وبالتالي توجد فرصة كبيرة لاستخدام وسائل التحفيز الإيجابية.⁴⁰
- ونتيجة لاهتمام هذه النظرية بسلوك الفرد، فإن القيادة أخذت تتمركز في اهتماماتها حول الأفراد العاملين وأصبح دور القائد ديمقراطياً (تشارياً) وذلك بناء على الافتراضات المتعلقة بسلوك الفرد، بأنه يؤدي عمله بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.⁴¹
- وفي تقديرنا أن استخدام القائد لهذا النمط من القيادة (الديمقراطي) له نتائج إيجابية في رفع وتنمية المهارات لدى الأفراد، والقيام بتشجيعهم على المبادرة والابتكار مما يؤدي إلى نتائج تعمل على تحقيق الجودة في العمل وينعكس أيضاً على تطوير أسلوب أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل.

³⁶ المغربي، كمال، "الإدارة المدرسية الحديثة"، القاهرة، عالم الكتب سنة 1990، ص306

³⁷ حنفي، عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية في الدار الجامعية سنة 1990، ص560

³⁸ دنكان، جان، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ترجمة محمد الحديدي، الرياض: الدار الدولية للنشر سنة 1989، ص531.

³⁹ أبو جاموس، سليمان، "مبادئ الإدارة"، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، السنة 1992، ص219.

⁴⁰ بعيرة، أبو بكر، "مبادئ الإدارة"، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس سنة 1988، ص234

⁴¹ الشيباني، عمر، "علم النفس الإداري"، ليبيا: الدار العربية للكتاب سنة 1988، ص296-297.

3.2 مراحل العملية القيادية وأهميتها :

لتؤدي القيادة الإدارية وظيفتها فإن عليها أن تمر بمرحلتين أساسيتين يقوم على أساسهما أي تنظيم من أجل بلوغ الأهداف ،فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائد إداري دون الاهتمام بهذه المراحل التي تعود بالأهمية الكبيرة فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه المراحل و إلى أهميتها.

1 مراحل العملية القيادية 42:

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين :

أ-مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الاستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في ذلك على جميع فعاليا النحو التالي:

- تحديد الغاية الإستراتيجية (الرسالة).
- تجديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، وتوجيه الاستراتيجية في المدى القصير والمتوسط .
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز .
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الاستراتيجية .
- تشكيل الأسس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد المشروعة الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

ب-مرحلة إدارة السلوك التنظيمي:

- تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتفويض والتصحيح
- لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية :
- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية
 - توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية
 - توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
 - متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن مستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة

42 على السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004 ، ص 713

- تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

4.2 أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز وأشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص.

أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص.⁴³

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وتستمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة.⁴⁴

وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، ولكن تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق وعلى عكس المتغيرات الأخرى، والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه وأهدافها ومن ثم ضمان ديمومتها، كان لازما عليها توفير قيادات إدارية فعالة.⁴⁵

ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية ولقد حدد كل من "كتز" و"كاهن" "KATS" & "KAHN"، عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي:⁴⁶

- **عدم شمولية تصميم المؤسسة:** إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.

- **تغير بيئة المؤسسة:** بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغيرات في المؤسسة لتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية.

- **المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية:** إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام و التوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

- **حركية المؤسسة:** المؤسسة تميل إلى التوسيع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها.

نجد أن أهمية القيادة الإدارية تقوم بدور أساس يسري في كل وعليه من خلال العوامل التي حددت جوانب العملية الإدارية كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة

⁴³ رافدة الحريري: "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج، عمان، 2008، ص 17

⁴⁴ سهيل أحمد عبيدات: "القيادة أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث، مصر، ب ن، ص 6

⁴⁵ كامل المغربي وآخرون: "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر، عمان، 1995، ص 16

⁴⁶ سهيل أحمد عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 19. ص 20

كما يمكننا اختصار الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية : 47

- أنها حلقة الوصل بين مجموعة العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الإيجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- تسهل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة؛
- إدراك لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية و تدريب ورعاية الم ورد البشري و تشجيعية على الإبداع .

3- الأنماط القيادية الإدارية:

أولا : ماهية النمط

يقصد بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم.

ثانيا: النمط القيادي

أنه نوع المنهج الذي يتم اعتماده من قبل القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها لتحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها .

أما الخفاجي يعرفها بأنها القرارات في المواقف المعينة، و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سميًا طريقة تفاعله مع التابعين.

وربما هذا ما قصده (Fiedler) عالم الإدارة والاجتماع المعروف واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلي نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين في الإدارة إلي أن النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد علي رؤية الفرد و قناعاته و قابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة ، و بعد تمثيل مجموعة السمات و الخصائص و الاتجاهات و القيم و القدرات الشخصية و التي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل و يمكن القول أن هذا النمط التي يتمتع يتحدد بالعوامل الوراثية البايولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية والموقفية له. 48

47 عدنان يوسف العنوم: "علم النفس الاجتماعي"، دار إثراء، الأردن، 2009 ، ص 238
48 دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012 ، ص 5 .

2-3- النمط القيادي الإداري :

مفهوم القيادة الإدارية :

بدأت العديد من المنظمات وبالأخص الكبيرة بالعمل في التعرف على المواهب القيادية لأثرها على مستوى أداء الافراد وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

فكثيرون من العلماء والقادة تناولوا بإسهاب مفاهيم القيادة لما لها من ميدان واسع فضفاض الذي يمتد الى حدود التأثير بأحاسيس ومشاعر ومعنويات الأفراد فالقيادة لها دور في المواقف ولها القرار النهائي فالقائد صاحب القرار الذي تترتب عليه نتائج قد تكون خطيرة قد تهدد المنظمة بالفشل او نقلها من حال الى حال أفضل بطريق النجاح فإذا سلمنا بأن المدراء يمكن أن يكونوا حلالوا المشاكل ولكنهم قد يتجنبون المخاطر بينما القيادة على الأغلب يكونون مبدعين ويبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت وهم أصحاب ردود فعل ايجابية.

فالمعتقدات والقيم وأخلاقيات القائد هي الأساس لكفاءة القائد وهناك قيم تتكون منها أخلاقيات الفرد مثل الولاء والالتزام والمعتقدات والقيم والأخلاق مهمة وتؤثر فيما يجب أن نفكر به وما يجب علينا أن نتعلمه والكيفية التي نخطط ونطبق وتعاملنا مع الناس .⁴⁹

وفي الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى فإن القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي بأمس الحاجة الى قادة لتحريك منظماتهم الى الأمام لتحقيق النجاحات والتميز في بيئة الأعمال.⁵⁰

3-3- الأنماط القيادية الإدارية

1-3-3- النمط القيادي الأوتوقراطي

تدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو اخضاع كل الامور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم ويستخدم اسلوب التحفيز السلبي غالباً.⁵¹

ويستند هذا النمط الى فرضية ان الانسان كسول بطبعة يميل الى التهرب من المسؤولية وقلة العمل وهذه الضافات تهيئة للانتقاد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل.⁵²

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي:

⁴⁹كلادة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، المتخصصون في الكتاب الأكاديمي العربي والأجنبي، دارالنشر عمان، الأردن، 1997 ص177

⁵⁰ Dunn ,Gloria , 5Keys to attract relation top talent& build an effective Company Culture , Wiser Ways to work all rights reserved , 2001. P1

⁵¹ .ياغي، محمد عبد الفتاح "درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني" بعمان، الأردن ص126 .

⁵² .النمر،سعود واخرون "الإدارة العامة للأسس الوظائف"،الرياض،مطابع الفرزدق، السنة 1997 ص327.

-القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.

-القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

-القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبيق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات و اللقاءات التي يعقدها معهم، و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، و أن آثار السلبية التي يتركها علي المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة و القائد يضطر إلي استخدام هذا النمط في الحالات التالية:

-الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم و الشدة في تصدى لها.

-الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.

-الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات و قواعد محددة لتنفيذ العمل

ج) تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

-لجوء العاملين إلي الاعتماد الدائم علي القائد.

-قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين.

-قتل روح المبادرة والإبداع لدي المرؤوسين، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين .

-حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.

وأخير فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا .

3-3-2- النمط القيادي الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين.

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي

ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

2. إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.

3. حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته⁵³.

أ) أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي:

-القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار و ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

-القائد الذي يحدد المشكلة و يرسم حدود اتخاذ القرار، و يفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.

-القائد الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه و اذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل علي تعديله.

-القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و هو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين.

-القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

-تحقيق مزيد من التفاهم و الانسجام بين القائد الديمقراطي و مرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.

-ايجاد نوع من الأمن و الاستقرار في نفوس المرؤوسين ، و يدفعهم الي زيادة انتاجهم.

-اتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، و التقدم الي مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال اليهم، و الاستغلال الأمثل لمواهبهم و قدراتهم.

-زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم ،فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به و حرصها علي تحقيق مطالبه

⁵³. كنعان، نواف ، "القيادة الادارية"، الرياض، دار العلوم، السنة 1980 ص182 .

وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتقانيه في خدمة التنظيم.

-خلق أجواء من التآلف و الانسجام داخل التنظيم ،خالية من الخلافات و الصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين و تؤدي الي تدني مستوي إنتاجيتهم.

ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية و اجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية.

لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي:

البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد منا استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

الموقف الذي يعايش القائد: فقد يتطلب الوضع سرعة انجاز أو السرية، الي درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.

نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون الي المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة عدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد الي اللجوء الي العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين.

ج) أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

-تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد و مسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.

-خلق أزمة ثقة بين القائد و مرؤوسيه، إضافة إلي ظهور الصراعات و الخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.

-الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصالحه العاملين و أهدافهم علي أهداف التنظيم، و هو الأمر الذي يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم و المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة

-لجوء بعض القادة إلي استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية و الظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة و أهدافها.

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة الي القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، و أن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، و مع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة علي غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

3-3-3- النمط القيادي الفوضوي :

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب⁵⁴.

وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

(أ) أشكال القيادة الفوضوية⁵⁵:

إتجاه القائد إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطات ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة .

-إتجاه القائد إلي تفويض السلطة لمرؤوسيه و إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.

-إعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد علي نفسه، و تكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة و تقييم النتائج.

-إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يري أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف علي ضوء ممارستهم و تجربتهم في العمل.

(ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا علي الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم يمثل في نظرهم هذا القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن النمط القيادة الفوضوية تتركز حول، الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين، ومنها:

تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

⁵⁴درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1992): " أصول الإدارة العامة"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ص392 .
⁵⁵ - طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 60- 70

4.3 أهمية النمط القيادي وتأثيراته

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك إن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف إلا كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على حث الآخرين للآيمان بها، إعتماها وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة .

كما و تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كون العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل و الإبداع في المنظمة عندما يصبح الطرق العمل و للفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.⁵⁶

4-العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية كفاءات العاملين حسب نظرية الشبكة الإدارية

أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة "متشيجان"، وجامعة "أوهايو"، أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين، فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقيادة المهتمين بالإنتاج المكلفون بإنهاء العمل يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل، وإرساء الأهداف، أما القادة الموجودة في قمة البعد الآخر المعروفون بالاهتمام بالعاملين كبشر فإنهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين .

وركز أيضا " رنسيس ليكرت" على وجود نمطين في القيادة هما:

أولاً: القيادة المهتمة بالعمال.

ثانياً: القيادة الموجهة للإنتاج.

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص. ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتن إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل

أولاً: نمط القيادة الموجه للعمال

يعمل هذا النمط على إقامة علاقة جيدة مع العمال، كاحترامهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم وتحقيق م وتوفير مناخ تسوده الثقة المتبادلة، الحوار ومناقشة أمور العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة. فالقادة الذين يهتمون بالعمال يعملون دائماً على توجيههم وتحسين قدراتهم. عن طريق التدريب المستمر، والمحافظة على عمل الجماعة داخل المنظمة،

⁵⁶ هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4 ، ص 251 ، السنة 2011.

وتفويض السلطة لهم، لتحمل المسؤولية في حالة غيابهم وتشجيعهم باستمرار بتقديم الحوافز، كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أي من الناحية المادية وكذلك المعنوية، وهنا يشعر المورد البشري بأهميته، وهذا ما يجعله يعمل بكفاءة عالية، وبالتالي سيساعد في رفع العملية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: نمط القيادة الموجه إلى الإنتاج

يركز هذا النمط على الاهتمام بالإنتاج من حيث طرق وأساليب العمل التي تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الربح، وذلك باستخدام نظام الرقابة الشديدة، والصرامة في العمل، وهو قليلاً ما يراعي الجوانب الإنسانية لمروؤوسيه، فهو بذلك ينظر إلى العامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المنظمة وتحقيق أعلى ربح ممكن لصاحب

العمل، وهذا هو هدف النظام الرأسمالي، وخير مثال ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور التي جردت العامل إنسانيته، وحرمته من الحرية والمبادرة، ويرى بعض الباحثين أن لهذا النمط العديد من السلبيات

وهي:

أ- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل؛

ب - ارتفاع عدد شكاوي المرؤوسين في المنظم؛

ت - ضعف الأداء في العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين؛

ث - عدم رضا العمال عن الأعمال التي يقومون بها وهذا في غياب علاقات التعاون والانسجام بينهم وبين القائد؛

وقد يبدو لك للوهلة الأولى أن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يختلفون بطريقة أوتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر، ولكن ذلك ليس هو الواقع، ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معاً، وقد يكون الاهتمام بأحد البعدين متوسط والآخر ضعيفاً.

ويمكننا القول أن هذه الأنماط قد يتفوق بعضها على البعض الآخر فالنمط الفعال هو النمط إلي يهتم بالعمال والإنتاج في نفس الوقت فهو يعتبر أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه

وفي هذا الصدد يقول أحد كبار العسكريين الأمريكيين "حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتمام بالناس. فهناك فئة تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية فكلا الفئتين لا يمثلان المديرين الناجحين ذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر، ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً".⁵⁷

57: تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري / اعداد الطالب)بونيلة فريد / اشراف الدكتور: سع بها يجية/ دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة/ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع، 2006

4-مهارات القيادة الإدارية:

1.4 مفهوم المهارات الإدارية:

تعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية للموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل.

إذ عرفها البعض على أنه تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص⁵⁸.

وعرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة⁵⁹.

2.4 أنواع المهارات الإدارية:

قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات الفرعية وهي على النحو التالي :

1. المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف⁶⁰.

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل⁶¹.

وعرفها كُتاب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة.

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

1. تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره .
2. تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له .
3. تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد .
4. تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات.

التوجيه بشكل واقعي⁶².

⁵⁸ . اللوزي، موسى (2002) التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر ،السنة 2002ص 65

⁵⁹ الصيرفي مرجع سبق ذكره ص 22.

⁶⁰ كنعان ، مرجع سابق ،ص 327.

⁶¹الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين سوريا، دار الرضا للنشر، 2002. ص 45 .

⁶² الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.

2.المهارات الإنسانية :

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم.⁶³

وعرفها الصرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها⁶⁴.

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات.

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إداريًا ناجحًا إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

3.المهارات الإدراكية الفكرية :

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة.

وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل.، ومهارات أخرى، منها مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات.⁶⁵

3.4 مهارات القائد الإدارية :

تكمن المشكلة الرئيسية أمام القائد في التنظيم على الرغم من تقدم العلم و كل مظاهر التطور العلمي في عدم رضاه عن الأفراد و أدائهم في العمل لذا فهو يحتاج إلى مناقشة مستفيضة لكثير من أساليب العمل و التخطيط على ضوء النتائج لأداء الأفراد و تشخيص أنواع المواقف و الاستجابة لأنظمة العمل.

و بذلك لا بد من اقتراح مهارات القائد للوصول إلى الدقة في التشخيص و أداء العمل:

⁶³ كنعان ، مرجع سابق ص 333.

⁶⁴الصيرفي ،مرجع سابق، ص 23و59.

⁶⁵ الصرن ، مرجع سبق ذكره ص45-46.

1- مهارات التركيز:

إن اهتمام القائد الحقيقي بالمنظمة و اهتمامه بالعمل الجماعي يأتي من الضغط الفكري للجماعة و تشكيل منظومة قيمية تصبح إطارا مرجعيا للفرد و الجماعة و من ثم ينطلق القائد من منطلق حل المشكلات على أنه توضيح المواقف المحيرة.

و تتضمن: 66

- معرفة المشكلة و ماهيتها.
- تحديد من يعاني من المشكلة.
- تحديد أمثلة عليها.
- افتراض وقت لحلها.
- و لماذا هي مشكلة.

فيسعى المدير إلى معرفة لماذا ينفذ التلاميذ الأنشطة دون أن تكون لهم أهداف شخصية أو قناعة بالعرض من وراء ما يتعلمون ويمكن تحديدها لعدم وجود الرغبة في القيام بهذه الأنشطة وفرضها من الجهات الرسمية على هؤلاء التلاميذ دون الأخذ بميولهم وهواياتهم وعم مطابقة ما يتعلمونها في مناهجهم الدراسية بهذه الأنشطة و بعدها عن الواقع التربوي الملموس.

2- مهارات جمع المعلومات:

و هنا يأتي دور القائد في التركيز و القيام بالملاحظة الدقيقة لسلوك الأفراد داخل التنظيم و تصرفاتهم. و تأتي مرحلة صياغة الأسئلة الموجهة للأفراد و بعد ملاحظتهم و تكون الأسئلة الموجهة لهم واضحة و في صميم أداء العمل نفسه بعيدة عن التكلفة و الإحراج.

3- مهارات التذكر:

أصبح من اللازم على القائد أن يتذكر المواقف و الأساليب التي لاحظها و أن يحلل هذه المواقف و يستدعي الأفراد لتوضيح تلك الملاحظات و هذا لا يتأتى إلا بتذكر تفاصيل المواقف و إيجاد الحلول لها بالتعاون مع الأفراد.

4- مهارات التنظيم:

إن قدرة القائد على المقارنة و التبويب و الترتيب و التمثيل من عوامل نجاح المهمة التي أنيط بها في المنظمة. إن هذه الأساليب في التنظيم تمكن القائد أو المدير من إعادة صياغة الأهداف و تحسين القدرات من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

5- مهارات التحليل:

يستطيع القائد أو المدير فحص الأجزاء المكونة لتلك المعلومات التي وصل إليها و العلاقة القائمة بينها من خلال التحليل و تحديد الخصائص و المكونات و العلاقات و الأخطاء ضمن قواعد موضوعة و منظمة و عدم الإذعان لفرضيات على أنها مسلمات.

66 د • بشير شريف البرغوثي ، " إدارة العقل البشري الجديد " ، رؤية إسلامية ، دراسة مقارنة ، دار زهران ، عمان الأردن ، 2000 م ، ص 118- 128

6-مهارات التوليد:

و يعتمد القائد في هذه المهارة على محاور عدة منها: التفسير أي وضع تعريفات و تفسيرات لهذه المشكلات و القضايا التي تحددت و ماهيتها. ثم التنبؤ أي التصورات

للحلول التي تعالج هذه المشكلات بناء على معطيات العمل و نتائجه و استشراف المستقبل. ثم التوسع أي زيادة الأفكار و المقترحات و توسيع قاعدة المعلومات و التعلم و إعطاء الأولويات للأهداف الأساسية داخل التنظيم و كذلك التوسع في زيادة الإمكانيات و التطوير⁶⁷

7-مهارات التكامل و الدمج:

و هو ما يتطلب من المدير أو القائد القدرة على تلخيص المعلومات و تمييز المهم و الجديد في هذه الأهداف. و تغيير المدركات و التطورات بما يتناسب مع المعطيات الجديدة في المنظمة.

8-مهارات التقويم:

و هو مقدرة القائد على رصد النتائج و الملاحظات من خلال تتبعه و تحليلها لمشكلات المنظمة و الحلول التي توصل إليها بالتعاون مع زملاءه في المنظمة و يشمل التقويم:

○ تقويم الوسائل و الإدارات للقيام بالعمل.

○ تقويم الأداء في طرح الأداء.

○ تقويم أداء العمل و التصرف المناسب للقيام بها.

○ تقويم السلوك و الدوافع و الأهداف للأعمال و ما يتحقق من وراءه.

إن القائد الفعال هو الذي تحركه الأهداف البعيدة والذي يستشير من حوله من الأفراد العاملين معه في التنظيم و مناقشة رأي الآخرين و تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصلحة الأفراد و من هنا يأتي دور التقويم في القيادة.

4.4 صفات القائد الإداري:

إن امتلاك القائد الإداري لصفات هو ما يميزه عن غيره ويجعله هذا التميز يحقق ما لم يحققه غيره في التنظيم قام كل من (Joha Hooveer) و (Danny Cox) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات .

واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات هي :⁶⁸

● صقل مقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.

● النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه في ما يخدم المنظمة.

⁶⁷ بشير شريف البرغوثي ، مرجع سابق ، ص 124-126 .

⁶⁸خضير كاظم محمود الغريبات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 1 239-240.

● امتلاك الشجاعة المشي على الحافة : فهناك فرق في طريقة التي يتعامل الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى دفع إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذات الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر للوصول الي الأهداف.

● الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها

● العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو الشخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

● العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

● تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون تحديد الأهداف الخاصة والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة

● استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهما .

هذه أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري ومن أجل أن يكون ناجحا وفعالا أكثر.

خلاصة:

يهدف القادة إلى تنمية وتحفيز العاملين وتحسين أساليب العمل من خلال تطوير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم وفي معاملتهم لمروسيهم وكذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بالجوء إلى تطويرهم عن طريق برامج التدريب الفعالة وعمليات التحفيز وكذا الاتصال بعد تحديد الاحتياجات وإعادة تأهيلهم و منع قادم معارفهم و مؤهلاتهم لمواكبة التغيرات السريعة و المستمر التي يتميز بها عصرنا أو بهدف التحسين المستمر في الأداء و الإنتاجية للحفاظ علي الموقع التنافسي للمنظمة كما انه من أهمية كسب رضا ولاء العامل و العملاء .

الفصل الثاني

التحفيز، الاتصال، العلاقات
الإجتماعية وجماعات العمل.

يعتبر التحفيز من أهم المحددات للسلوك الإنساني، ولقد حظي موضوع التحفيز باهتمام واسع ودراسات مستفيضة من قبل علماء الاجتماع والإدارة لأهميته البالغة في تحديد استجابات الافراد وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة؛

ويعتبر التحفيز من اهم وسائل القيادة الإدارية في التأثير على سلوك الافراد وحملهم على رفع وتحسين مستوى أدائهم وذلك من خلال رفع روحهم المعنوية لأجل تقديم الأفضل والاحسن عن طريق الاتصال وفعاليته في إنتقال المعلومات عبر المرؤوسين بسرعة ودقة بمختلف أشكاله الرسمية والغير رسمي .

ومن خلال تحسين مناخ العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والذي يسمح بدوره بتلبية الحاجات الإنسانية ويدفع العمال الي الرضا عن العمل والمحافظة علي روحهم المعنوية العالية من أجل تقديم الأفضل في ضل جماعات العمل .

وعليه سنعالج في هذا المبحث مواضيع:

- التحفيز؛

-الإتصال؛

-العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ؛

-جماعات العمل .

1-1 مفهوم الحوافز:

يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، وتعتبر الحوافز الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والانجاز بجد ونشاط وتلزم المدراء في متابعة أداء مرؤوسيهـم ليتمكنوا من تقويم أدائهم.

وفي هذا الإطار أورد كل من (Torrington & Hall)⁶⁹ الحوافز هي جزء من التنظيم المعقد للتعبير عن علاقات العمل والمحافظة عليها بين رب العمل والعاملين ، حيث إنها لربما لا تظهر ما تسعى الإدارة لما يراد تحقيقه وإنما ما يعتقد المدراء بشأن تلك العلاقة .

وتواصل مع ما سبق أعطى (Leheny)⁷⁰ مفهوم الحوافز بأنها منهج يوئد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية بوجود قوى دافعة متمثلة بالمنافسة المستمرة المشاركة ، تضيق الانفاق المتزايدة ، الاتصالات ، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبدل وليس الدفع .

وأكد كلا من (Denisi & Griffin)⁷¹ بأن تحفيز الناس للمشاركة في السلوكيات اذا أدركوا بأن تلك السلوكيات من المحتمل ان تؤدي الى نتائج يقيمونها ، وأن تحفيز العاملين على وفق ما ينبغي يتوقف على استخدام مهارت القيادة ونموذج الأداة المناسب.⁷²

ان الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولهذا فان الإدارة الساعية لما هو أفضل وبمميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.⁷³

ان تعدد الحوافز وتباين اهداف العاملين ودوافعهم وتغيرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز المناسب مشكلة حقيقية امام العاملين ، وتزداد هذه المشكلة عمقاً في الدول النامية لان غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز ، نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وقصور المتابعة والمراقبة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الاف ا رد و العوائد المتحققة منها.⁷⁴

ومن أجل أن يقوم التحفيز بدوره فانه لابد من ربط المحفزات بالهدف أولاً وان تستخدم المنظمة استراتيجية تطوير الموارد البشرية في سعيها للوصول لمهمتها وفي الواقع تحدد اغلب المنظمات دفع المحفزات على نسبة فقط من رزمة التعويض ويضمن لجميع العاملين الذي يؤدون عملهم بشكل مرضي مجموعة من العوائد وان مثل هذا الضمان يخدم تهدئة المخاوف

⁶⁹ Torrington , D, & Hall L, **Human Resources Management**, 4th ed., Prentice Hall Europe, 1998, p218.

⁷⁰ Leheny , Claire, **Total Rewards: the practitioner's view** "2004, p2 .

⁷¹ Denise , S., Griffin , W, **Human Resource Management** , Houghton Miffling Company, 2001 , p125 .

⁷² ار مسترونغ، مايكل، كيف تكون مديراً أفضل: التقنيات و مهارت الضرورية المثبتة بالدليل القاطع، الطبعة الاولى / دار الرضا، دمشق، 2001، ص125.

⁷³ -العلاق بشير، اساس الادارة الحديثة ، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان، 1999، ص300.

⁷⁴ -السالم ، مؤيد وصالح ، عادل ، ادارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد للطباعة والنشر، بغداد، 1991 ص181-186.

فيما يتعلق بالأمن المالي وهكذا فإنه يساعد علي اجتذاب و الإبقاء و المحافظة على الأفراد في المنظمة⁷⁵.

ولابد من دفع التعويض المحفز في تناسب مباشر مرتبط بالنتائج وبناء على ذلك ينبغي الكثير من العاملين على ال ارتب الأساسي تعويضات محفزة منها مثلا العلاوات وحصص في الأرباح إلى غير ذلك حتى تكون رواتبهم منافسة لأقرانهم في المنظمات الأخرى وتوفر لهم عيشاً كريماً ومستوى اجتماعي مقبول⁷⁶.

ويقسم الباحثون الحوافز التي تقدمها المنظمات المتقدمة ، بأشكال وصور متعددة ومنها على أساس أهميتها وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) انواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين⁷⁷

ت	الكاتب / الباحث	السنة	الصفحة	انواع الحوافز
1	Schuler	1995	430	1- فردية (الاجر بالقطعة الساعة القياسية، انظمة الاقتراح). جماعية. 2
2	Harris	1998	280	1- فردية، 2- جماعية، 3-تنظيمية
3	Robert	1997	12	1- حوافز ذات طابع مالي(الزيادة في الرواتب العلاوات، الفوائد، الاجور الاضافية) 2- حوافز ذات طابع سيكولوجي واجتماعي(الترفيه، الزيادة في المسؤولية، والاستقلالية ،المشاركة في الأرباح.
4	Mathis Jackson	1994	404 392	1- فردية 2-جماعية 3-تنظيمية 4-حوافز طويلة الأمد 5-تقييم الارباح 6-مكافأة التنفيذيين.
5	Diver	1995	165	1-مادية 2-معنوية
6	Robbins	1998	200	1- مخصصات اضافية 2- المشاركة في الارباح
7	العزاوي	2000	28-26	1- فردية 2-جماعية 3-مالية(فردية،جماعية) 4-غير مالية (السلطة، المسؤولية، الاشراف) 5- مادية 6-معنوية 7- سلبية 8- ايجابية.

⁷⁵ Delay , John & Doty , Harold , **The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational Success** 1996p 3

⁷⁶ Evans , Lee , **Measuring employee Productivity and Incentive Compensation Plans**, 2000 p 1

⁷⁷ رشا مهدي صالح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوي تحفيز العاملين ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ،العراق ،منشورة علي مجلة الاقتصاد الخليجي العدد 19 سنة 2011 ص 9.

1.2-أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للقائد استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين و اهم هذه التقسيمات ،حوافز مادية ،حوافز معنوية .

1-حوافز مادية:

ا-الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.⁷⁸

ب-الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الأساسية وتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع في مستوي كفاءتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات على الاقتراحات.⁷⁹

حيث تتكون الحوافز المادية على الشكل التالي :

- **مكافئات العمل الإضافي:** بعض الاعمال فيها أوقات العمل أكثر من ساعات العمل المعتاد مما يستدعي إعطاء حوافز مادية نضير هذا العمل الإضافي
- **الأجر:** ويعد من اهم الحوافز المادية وكلما كان مرتفعا كان له دور في اشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات مما يرفع الروح المعنوية للعامل ويكسبه حماسة في انجاز العمل.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها وتحفيز العمال.
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافز مادي ومعنوي لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الاجر وما يترتب عليها من وظيفية ذات مستويات أكبر.⁸⁰

2-حوافز معنوية:

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إطار تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة⁸¹

- وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من اجل اشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

- **الشكر والتقدير:** ويعد من اهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم بتقديم الأفضل ويكون عادت في شكل تكريميات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة الى الوقت المناسب والى فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.

⁷⁸ فهمي منصور ،إدارة القوى البشرية ،دار النهضة العربية ،القااهرة ،1982،ص 335.

⁷⁹ اللوزي موسي ،التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2003،ص 376 .

⁸⁰ علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز .دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982،ص 151.

⁸¹ شاويش مصطفى نجيب،إدارة الموارد البشرية،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،1996،ص 210.

- **فرص الترقية و التقدم :** يعتبر هذا الحفز من اهم الحوافز المعنوية و اكثرها أهمية في زيادة كفاءة الافراد ، و فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجيه الفرد
- **المشاركة في الإدارة:** و تتمثل في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري ، و تدرج ضمن هذه المشاركة اشترك العمال في اللجان او مجلس الإدارة ، و بذلك تحقق اشباع الحاجة الى تحقيق الذات
- **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل او وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغباته وطموحاته، العامل البشري يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغب في عمله محب له وقادر على اداءه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية الاجتماعية والثقافية وغيرها ان الحوافز المعنوية التي تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الهدف في زيادة الأداء والمنتوج.⁸²

3.1 مستويات التحفيز :

تعتمد كثير من المنظمات الى المحافظة على وضعها التنافسي في سوق الاعمال عن طريق دفع مستويات اجور مساوية على الاقل لمستويات الاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى تهدف الى اجتذاب افضل الموارد البشرية والعمل على استمرار بقائها في المنظمة وعدم تسربها الى المنظمات الاخرى المماثلة.

وتوجد تبويبات عدة للحوافز فهناك الحوافز بالقطعة و هنا يتحدد الحافز بموجبها مثلاً بحسب كمية الإنتاج و هنا يكافئ العامل على استغلال الوقت في انتاج اكثر والعلاوات بانواعها وهذه العلاوات تمنح على الانتاجية العالية و الاداء المتميز ومع ذلك فالقادة الناجحون يعملون على ربط اسلوبهم مع الاخرين وبصورة تكميلية من اجل التواصل الفكري وتشجيع الافراد على تطوير انفسهم وتوضيح القيم لجميع الأفراد العاملين في المنظمة والتعامل معها بصورة ثابتة ودمج حوافز الافراد معها فهو سلوك أساسي بحد ذاته يمارسه القادة⁸³

وفيما يرى⁸⁴ كل من (John & Jeffrey) أن احدى اهداف أنظمة المكافآت هي تحفيز العاملين الاكثر قوة على انجاز الكفاءات واختيار الحوافز المناسبة بما يتلائم وحاجات الفرد وطموحاته فالمشاركة في الارباح وخطط تشجيع الافراد على وضع إقتراحات بشأن تخفيض التكاليف وملكية العاملين لأسهم المنظمة أكثر الطرق مثالية لاستفادة غالبية العاملين في المنظمة منها وبحسب كفاءة الأداء وحتى يتم مكافأة الاداء بشكل عادل يتوجب توفر عدد من الأسس التي تخص تحقيق العدالة والرضا النسبيين للافراد الهادفة الي تقديم مقاييس صادقة وثابتة لأداء ألاف الأفراد في جميع الابعاد ذات الصلة.

⁸² خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص210.

⁸³ Duviver , Christine & wool , Toby , Center for Quality of Management، Journal on line in sights from the Leadership study Group.V.I0 NI , 2001. P1-6

⁸⁴ John , Bratton & Jeffrey , Gold ,Human Resources Management Theory and Practice, 3rd ed ,First Publishing, 2003.p.287

ويتضح مما تقدم ذكره أن مستويات الحوافز تتحدد بمستويين رئيسيين هما حوافز فردية وتشمل حوافز بالقطعة والعلوات والتي تمنح على أساس انتاجية الفرد العامل وحوافز تنظيمية وتتضمن المشاركة في الارباح وخطط الاقتراحات وملكية العاملون لاسهم المنظمة والتي تقوم على اساس كفاءة اداء العاملين انفسهم وأن المنظمة التي تريد الحصول على اداء افضل فيها لا بد من أن تربط قدرتها التنظيمية مع بيئتها المتغيرة على نحو متواصل ، فالمهمة التنظيمية هي تحفيز المنظمة لافادها وبوجود قيادة كفؤة وفاعلة لكي تستجيب بصورة فعالة للبيئة المتغيرة وحتى تكون القدرات التنظيمية ملائمة أكثر في هذا المجال.

ويجب أن تكون المنظمة جيدة بحيث تقدم أفضل ما تتقن عمله ومن خلال توفير افضل العاملين وعليه يمكن القول أن العامل المؤثر في الاداء هو القيادة على اعتبارها عامل النجاح الاكثر اهمية لخلق الابداع والتغيير فالقيادة هي التي تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول اليه وان قدرة اية قيادة ادارية على تحفيز الافراد لتقديم اعلى مستويات الاداء مرتبطة بشدة بأنظمة المكافآت.

وعليه يجب أن ندرك بوضوح ان ثمة علاقة وثيقة بين الأداء والحوافز وأن الفرد العامل بحاجة الى تقدير الغير لجهده على اعتباره من الامور الأساسية التي تساهم في اشباع حاجاته الأساسية وتجبر المديراء على متابعة وملاحقة أداء عاملهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقويم أدائهم وتدفع العاملين في الوقت نفسه للعمل بجد ونشاط مع تطوير القدرات الذاتية لديهم ويساعد على رفع معنويات الافراد ذوي الأداء المرتفع وبروز العلاقات الانسانية الجيدة فيما بينهم⁸⁵.

4.1 أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كافي للحوافز.

يرى⁸⁶ (جون فيشر) انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز , وليست ثمة تميز دون تقديم حافز , في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين , وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته , وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن.

ويرى (علي حسن) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على

النحو التالي:

1. إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها , ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
2. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

⁸⁵ رشا مهدي صالح ،مرجع سبق ذكره ص 11.

⁸⁶ جون فيشر ،كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ،دار الفاروق للنشر -مصر السنة 2003 ص 179.

3. للعمل بالمنظمة جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة.

4. حاجاتهم زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع.

5. للمنظمة زيادة ولاء وانتماء العاملين.

6. زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.

7. تخفيض معدلات الفاقد في العمل , مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.

8. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

9. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.⁸⁷

ويرى (الدروبي) أن عملية تحفيز الموارد البشرية , يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة , بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز , وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجبة تحقيقها ,

ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة , مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف , ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة , وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال ويوفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق (النتائج والأهداف المرجوة).⁸⁸

يرى (جودة) أن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ-الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا , وكذلك على العاملين لديها.

ب-الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه⁸⁹.

ج-أهداف الحوافز على المستوى الفردي :

الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد إشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل .

⁸⁷ عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز حدود ، المكتبة العصرية -المنصورة -مصر ، السنة 2008 ص280.

⁸⁸ سليمان جميل الدروبي ، كيف تحفز الآخرين ، دار الاسرة عمان -الأردن للسنة 2007 ص198.

⁸⁹ عادل جودة ،الحوافز ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السنة 1987،ص 18.

يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد إتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه علي الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص علي دوام التقدم والنمو.

أداة للتغذية المرتدة: يسعي معظم الافراد الي الوقوف علي نتائج عملهم ورد فعل الغير إتجاهها ،إستجابة لرغباتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتي يتمكن الافراد من إشباع حاجته المادية.

تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف

د-أهداف الحوافز علي المستوي الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسات فيما بين افراد الجماعة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون تؤدي الي تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة. كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة بتقبل وتفاعل لتنفيذ القرارات والمشاركة أيضا في صياغة القرارات .

- تنمية المهارة فيما بين أفراد الجماعة :تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الي زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ه- أهداف الحوافز علي مستوي المنظمة :

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ،مما يتطلب من الامنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين أنتاجها والحفاظ علي مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة علي النتائج المتوقعة علي مستوي المنظمة .

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضي عن العمل لدي الافراد مما يدفعهم للحرص علي المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة .

2-الإتصال:

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها و تنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع ، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة ، وفي كل مرة نجد الفرد يزاول عملية الإتصال ، و تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها. ⁹⁰

ويوجد الكثير من أنواع الإتصالات في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الإتصال وعلى قول " هنت " نجد أنه في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية:

- حاجة الفرد للمعلومات.
- حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الاجتماعي.
- حاجة الفرد لعملية الإتصال لإنجاز هدف معين.
- مزاولة الإتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر.

1.2- تعريف الاتصال :

يعرف **حبيب الصحاف** الاتصال عل أنه "إشارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الأخر وهو في اللغة الصلة، والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة". ⁹¹

يعتبر الاتصال مقوما أساسيا لوجود الإنسان وينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة.

حسب **محمود عودة** "يشير مفهوم الاتصال إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي أي تنظيم اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو مجتمع محلي أو مجتمع قوميا أوحى المجتمع الإنساني ككل". ⁹²

ويعرف الاتصال **يسر عامر** في قوله أن: "الاتصال ظاهرة اجتماعية، حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وبالعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال القائمة على نقل

⁹⁰ سعيد يسر عامر ، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض ، سنة 1986، ص30-32

⁹¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط 1، لبنان ، 2003 ، ص 156

⁹² محمود عودة: "أساليب الاتصال و التغيير الإجتماعي"، دار المعارف، القاهرة، 1971 ، ص. 05

تبادل المعلومات، الأفكار والمعاني المختلفة التي نفهمها باستخدام لغة مفهومة لدى الطرفين من خلال قنوات معينة)...⁹³.

حسب أحمد خاطر : " هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي ويضيف أيضا إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري"⁹⁴.

الجلي من هذا التعريف، أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة.

2.2- أنواع الاتصال :

I- الاتصالات الرسمية :

الاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه : " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير "⁹⁵.

وهناك من يعرفه على أنه : " عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من

الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة"⁹⁶.

وعليه، فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة. وعليه، فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي.

⁹³ بيس عامر: "الإعلام و الاتصال الجماهيري"، المكتبة الانجلوساكسونية، القاهرة، 1969 ، ص27-28.

⁹⁴ أحمد خاطر: "مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982 ، ص 139-140.

⁹⁵ د.عاطف عدلي العبد الاتصال و الرأي ، دار الفكر العربي، 1995 ص22.

⁹⁶مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991 ، ص . 14

لذلك هناك من يعرفه على أنه : "ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة".⁹⁷

من هنا، يخضع الاتصال الرسمي للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة ويأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة

- الاتصال النازل.
- الاتصال الصاعد.
- الاتصال الأفقي.

1-الاتصال النازل :

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات الإدارية ومع "الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات، الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل".⁹⁸

وعليه، فالالاتصال النازل هو كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية الملصقات والمذكرات".⁹⁹

كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكيات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين مما يجعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا، ويستدعي الاتصال النازل من الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية لذلك يجب أن يخضع الاتصال النازل إلى الخطة التالية:

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الاندماج".

شكل رقم (3) : يمثل الاتصال النازل.

2- الإتصال الصاعد:

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل إنتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم.

⁹⁷ د.عاطف عدلي العبد مرجع سبق ذكره ص23.

⁹⁸مصطفى العشوي ، مرجع سابق، ص. 144

⁹⁹ -Philippe Morel : « La communication d'entreprise », édition librairie vuibert, Paris , Février 2000, p 89.

وإذا كان النوع الأول يركز على اتصال من جانب واحد دون اشراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعده من المشاركة في القرارات التي تتخذها الادارة هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة،

فحسب **عبد الرحمان عبد الباقي**: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة".¹⁰⁰

وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

3- الإتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة. زيادة على ذلك "يسمحالاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل".¹⁰¹

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائما في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة، فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة.

الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك. أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة، فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل:

1- ضرورة وجود الإنسجام في الأهداف: نعني هنا وجود توافق بين أهداف المجموعة وتوجيهات المشاركين في الاجتماع أو في ندوة ما.

2- عدد المشاركين: كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث إحتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.

3- الفضاء المناسب: إن بعض الوضعيات قد تعرقل فعالية الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على إحتكاك الموظفين فيما بينهم وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات وحتى على مستوى الإحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية.

¹⁰⁰ عبد الباقي عبد الرحمان في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1973 ص8.

¹⁰¹ عبد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص . 25

4- الحرية في الاتصال: ضرورة وجود قسط من الحرية في الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بالارتياح في مجموعة علاقاتهم دون خوف أو تحفظ ويحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آراءهم ويقترحون حلولاً دون تردد.

5- تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس.

II- الإتصالات غير الرسمية :

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الإتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الإتصالات التي قد يكون لها دوراً فعالاً في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة "فالمدارس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي موازٍ للتنظيم الرسمي".¹⁰²

وإذا كانت الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري، فإن الإتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها "تلك العلاقات غير الرسمية كتعابير حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة ومثال ذلك: روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة".¹⁰³

وعليه، تشمل الإتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة. وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها.

لذلك أيضا يرى صالح الشيكشي أنّ: "الإتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية إتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية. وهذا النوع من الإتصالات في حقيقة الأمر حتمية ومن ضروريات الحياة الإجتماعية".¹⁰⁴

3.2 أهمية الاتصال داخل المؤسسة :

إن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع مما يعني أن على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة ومن هنا يرى كارل دويبر أنّ: "وظيفة الإدارة هي لاتصال لذلك يجب أن يلقى كل الاهتمام من قبلها، فالاتصال هو مفتاح الإدارة كما أن أيضا. الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى لكن العناصر الأساسية في الاتصال بحد ذاته هي: الحوار والتفاعل".¹⁰⁵

¹⁰² العشوي (مصطفى): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991 ص 100.

¹⁰³ بوعباش (مراد) : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر 1991-1992 ص 35

¹⁰⁴ صالح الشيكشي: "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص. 296

¹⁰⁵ Carl Duerr : "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72 , paris, 1972 , p. 19.

إنطلاقاً من هذا، تبرز لنا أهمية الاتصال داخل المؤسسة التي نحشر أهمها في النقاط

التالية :

1- للاتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة ب "توجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والإتحاد".

2- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم "بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة"¹⁰⁶.

3-الاتصال هو الأداة التي تمّ كن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالاتهم على القمة.

4-ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلباً على نشاطهم بالمؤسسة. وعليه فالالاتصال هو الأداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة.

5-يساهم الاتصال داخل المؤسسة "في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها"¹⁰⁷.

وعليه، يساهم وجود سياسة إتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي في توجيه مجموع الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكن هذا لا يتحقق إلا من خلال تحقيق شبه إجماع فيما بينهم مهما كانت توجهاتهم الفكرية.

مما سبق، أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القاعدة والقمة أو بين الموظفين وهذا لا يتم إلا بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة.

¹⁰⁶REVERT (Regis) et NICOLAS (Jean) : *Les médias et les communications en crise*, édition économiya, paris,1997p66.

¹⁰⁷ أحمد خاطر، "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية"، مرجع سابق، ص. 140

3. العلاقات الإجتماعية :

لفهم معني العلاقات الاجتماعية سنبدأ أولاً بتوضيح وتحديد بعض المفاهيم التي تستعمل في العادة كمرادف لمفهوم العلاقة مثل التفاعل أو الاتصال

1.3- العلاقات والتفاعلات :

العلاقة تعني ربط شيء بشيء آخر، كل فرد يجد نفسه مرتبط بباي طريقة أو باخر ، ابناء اخوة مؤسسات ،جماعات ...الخ فهو مندمج في نسيج وفضاء إجتماعي الذي يقوم علي شبكة من التبادلات المعقدة التي توجه أفعاله وتنشأته الاجتماعية ،فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود نوع من التأثير المتبادل ، وهذا يؤدي بنا الي مفهوم التفاعل ، فلا يمكن تصور وجود تفاعل بين طرفي إجتماعيين دون أن نقول بوجود علاقة .

فالعلاقات تظهر بصورة جلية من خلال التفاعلات، غير أن مدلول العلاقة أوسع من التفاعل، فهي تعرف كما أشرنا اليها سابقا كبعد للإنسان ككائن إجتماعي علائقي من خلال وجود روابط التي تدمجه في نسيج اجتماعي، والتفاعل يحدد الإطار والعمليات في داخلها يتم التعبير عن العلاقات، وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال التي تساعد علي قيام العلاقات.

2.3- تعريف العلاقات الاجتماعية :

يعرف مفهوم العلاقات الاجتماعية¹⁰⁸ : علي أنها مجموعة من الروابط المتبادلة وجماعات المجتمع التي تنشأ عن إتصال بعضهم ببعض ،وتفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة وروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية وأعضاء المؤسسات الاجتماعية وأبناء طبقات المجتمع ، تنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كأسباب الاقتصادية ، والسياسية والاجتماعية ، والا سرية ، والتربوية ، وهذه الأسباب هي التي تدفع الافراد علي الدخول في إطارها والامتنال لشروطها ومستلزماتها ، والمؤسسة الصناعية هي هته الأسباب التي تنتج عنها علاقات إجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم وتضبط نوعية العلاقات بين الافراد في بينهم وما بين المؤسسة : كالهيكل التنظيمي للسلطة ، ومهام وصلاحيات كل عضو ، وأنماط الاتصال الرسمي ومنظومة القيم واللوائح والقوانين ، وغير ذلك من من الأطر التنظيمية .

وكما أن للعلاقات الاجتماعية أسبابها فان لها نتائجها التي قد تكون إيجابية أو سلبية فالاولي قد ينتج عنها وحدة الجماعة والمؤسسة والامر الذي يزيد من فعاليتها وقوة تماسكها وبالتالي تحقق أهدافها الأساسية التي تصب في صالح الأعضاء والمؤسسة ، أما الثانية فينتج عنها تفكك الجماعة والمؤسسة وبالتالي ضعفها و إضطرابها وتخطيها في مشاكل تنظيمية ، الامر الذي يعود سلبا علي قدرتها في تحقيق أهدافها الأساسية .

¹⁰⁸ Madeleine GRAVITEZ. *Lexique des sciences sociales*. 7 Edition, DOLLAZ, PARIS ,1999P 350.

3.3- أشكال العلاقات الاجتماعية 109:

يمكن أن نصنف أشكال العلاقات الاجتماعية الي أربعة أنواع أو أشكال ، العلاقات الاجتماعية العمودية ، الأفقية ، الرسمية والغير الرسمية ، تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية بما في ذلك المؤسسة الصناعية التي هي موضوع بحثنا ،تظهر فيها أنماط من علاقات العمل بين المراكز الوظيفية للعاملين .

أ-العلاقات الاجتماعية العمودية:

هي الاتصال أو الفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة والمركز والدور، وطبيعة المهام أو الخدمة كالعلاقة بين رئيس المصنع ومدير القسم ، فرئيس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس القسم . ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات عموديا من أعلى الي أسفل أو العكس وذلك عن طريق وسائل الاتصال بين الرؤساء والتابعين لهم .

ب-العلاقة الاجتماعية الأفقية:

وهي الاتصال او التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية متساوية كاتصال رئيس الإنتاج برئيس البحوث والدارسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة انخفاض العمال . والعلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة، أو أقسام أو مصالح مختلفة .

ج-العلاقة الاجتماعية الرسمية:

وهي العلاقة التي يحدد أسسه ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية ، ويهدف الي ضمان المؤسسة بأعمالها كما ينص علي تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الافراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها ، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ، ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية .

كما يطلق عليها البعض بالعلاقات الاتفاقية التي هي محددة بمعايير منظومة قيم متفق عليها ، وليست مختارة بحرية .

د-العلاقات الاجتماعية الغير الرسمية:

وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا يحددها القانون والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات إجتماعية وثقافية، ومصالح الافراد الذين يكونونها ويدخلون في إطارها ويمتثلون لقيمها ومعاييرها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وتنشأ اما لأسباب دينية او عرقية او

¹⁰⁹ بودراع فوزي ،ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ،دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك فرع مركب GP1Z ،مذكرة ماجيستر ،جامعة وهران ،2013-2014.ص 55.

ايدولوجية او طبقية، مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرسماية كما يطلق عليها البعض بالعلاقات الغير الاتفاقية التي تتدخل فيها أبعاد أكثر شخصية، ويتم التعبير عنها باختيار حر .

4.3- أهمية العلاقات الاجتماعية

تكمن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية من خلال الإجابة عن الأسباب الأولية التي تفرض على أفراد المجتمع إيجاد العلاقات وروابط إجتماعية فيما بينه. وتنحصر تلك الأسباب في جملة من الدوافع أهمها¹¹⁰:

***الدوافع النفسية :** حيث أن العلاقات الاجتماعية تشبع مجموعة من الحاجات النفسية الهامة لدي الفرد (الحاجة الامن ، الانتماء)، وبدونها لايشعر الفرد بالمتعة والسعادة بصحبة الغير .

***الاهتمامات العامة :** عن وجود علاقة إجتماعية ، تربط بين الافراد والجماعات ، مما يفرز نوعا من الاهتمامات والاهداف العامة والمشاركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها .

***الاعتماد المتبادل:** في حقيقة الامر لا تستطيع الجماعات الاجتماعية تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدا على الإمكانيات الذاتية. بل لابد من الاعتماد المتبادل بينها وبين الجماعات الاجتماعية الأخرى لأحداث العلاقات الاجتماعية بين هذه الجماعات ومن تم استقرار المجتمع وتطوره

***المعتقدات الدينية:** فالدين يطالب الافراد بالتعاون والتألف ، وكذلك تشجيع العمليات الاجتماعية الإيجابية كالتوافق ، والانسجام والتناسق والمؤازرة والافتخار .

***القوة :** إذا العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج الي هذا العنصر وذلك باعتباره كعملية إجتماعية ظابطة لسلوك الافراد والجماعات من أجل سيادة العلاقات السوية. في هذا السياق نجد أن ماسلو قدم مايعرف بهرم الحاجات الإنسانية التي وضع فيه وبالتدرج الحاجات التي يحتاج الفرد الي إشباعها ولقد كانت هذه الحاجات حسب ترتيبها ابتداءً من قاعدة الهرم الي قمته كالتالي :

1- **الحاجات الأساسية :** المتمثلة بالاكل والشرب والملبس والمأوي .

2- **الحاجات الأمنية :** كتوفير سبل الامن والسلامة .

3- **الحاجة الاجتماعية :** كالحاجة الاي الانتماء والعلاقة مع الاخرين ، والتكافل الاجتماعي .

4- **الحاجة الي التقدير :** المتمثلة في الإطارء والشكر وتقدير الإنجازات .

5- **الحاجة الي تحقيق الذات :** كالمبادرة وإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الشخصية .

ويري ما سلوا ان إشباع الحاجات المستوي الأدنى تقود الي إشباع الحاجات المستوي الأعلى .

¹¹⁰ د. حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، دار النشر ، القاهرة السنة 2016 ص 5

4. جماعة العمل

1.4 تعريف جماعة العمل :

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة، فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة.

حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيما واحدة ويؤدون أدوارا متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم وورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة.¹¹¹

ويمكن تعريف الجماعة على أنها " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها.¹¹²

مفهوم جماعة العمل :

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.¹¹³

¹¹¹ محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 49.

¹¹² صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 169.

¹¹³ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 109.

2.4 أنواع جماعات العمل:

أ جماعات العمل الرسمية:

وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي:

عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل عادة ما لا يعين قائد رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعة ومحددة.

سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها.

للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنيا وغير صريح ، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة الإنذار التهديد الخصمإلخ.

تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم ، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية.

تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لهل والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش ، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

ب جماعات العمل غير الرسمية :

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية ، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين ، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار ، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم ، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة ، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية .

وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها¹¹⁴، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي :

- ليس لها بناء اجتماعي واضح.
 - ليس لها اسم محدد .
 - ليس لها قواعد ومعايير معروفة .
 - ليس لها غرض محدد .
 - قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب .
 - قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر ، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة .
- ويجب أن يكون واضحاً أن الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هو فارق نسبي فحسب فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية

كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف:

- تبذل ضبطاً اجتماعياً على أعضائها وتفرض عليهم أنماطاً سلوكية معينة .
- تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة .
- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشجع العمل الجماعي .
- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن لبعض الشيء لأعضائها.
- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية .¹¹⁵

¹¹⁴ محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2009 ص 61-63.

¹¹⁵ السيد عبد الحميد عطية: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002 ص 191-

3.4 أهمية جماعة العمل:

أهمية جماعة العمل: تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم.

وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما .
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة .
- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به.
- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة¹¹⁶.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة، لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة .

فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها ، يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعد في السيطرة على تلك الجماعات ، أو على الأقل على تطويعها لتوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة ، والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه.

لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال سيعملون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة، وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء واستخدامها، وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد يجب أن يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة ، وإلا يحدث الخلل في الأداء .

وما دام السبيل إلى ذلك كما أوضحنا يكمن في إكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها

¹¹⁶ علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، دون سنة ، ص. 152

بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور¹¹⁷.

¹¹⁷ لطفى الدنبري : " مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010
جامعة أم البواقي ، الجزائر ، ص 349.350

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بدرجة اليد العاملة المؤهلة وكيفية استغلالها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف فالقيادة الإدارية من إحدي المؤثرات التي تؤثر عليها من خلال رفع الروح المعنوية لهذه الفئة العاملة ومن تم الوصول الى أحسن أداء ممكن لتحقيق مردودية عالية وحماسة في إنجاز الاعمال الموكلة لهم.

فالعامل كغيره من الناس يحتاج الي علاقات إجتماعية تلبى حاجيته وجماعة عمل تتبناه وتستثمره ويرجع كل هذا وذاك الي القائد الحكيم الذي يأخذ بزمام الأمور ليوجه هذا الأخير الي الطريق الصحيح عن طريق التحفيز وعمليات الاتصال وتحسين العلاقات الاجتماعية بين مجموعات العمل سواء كانت رسمية او غير ذلك.

الفصل الثالث

الإسقاط النظري والمنهجي

علي ميدان الدراسة

بفعل سياسات الانفتاح الاقتصادي تواجه المؤسسات الجزائرية منافسة شديدة من نظيرتها المؤسسة الأجنبية، ما يجعلها تسعى لتحقيق أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق، وذلك بالاعتماد على المورد البشري كأساس لتحقيق التميز عن المنافسين، لذلك تعمل على توفير نظام الحوافز المناسب لرفع أداء العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، على أساس نتائج عملية تقييم أداء العاملين.

لذلك نحاول من خلال هذا الفصل التعرف علي الشركة الوطنية للتوزيع الغاز والكهرباء

- تقديم عام للشركة التوزيع والكهرباء.

-تقديم عام حول مديرية التوزيع سيدي بلعباس .

- المناهج المستعملة وتقنيات جمع البيانات الميدانية.

-تحليل أسئلة الاستبيان .

1 تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.

إنّ المؤسسة العمومية الاقتصادية التي يعرفها المشرع الجزائري كونها شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشر أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام¹¹⁸،

حيث تمارس هذه المؤسسات عملية تقييم أداء عمالهم بطرق مختلفة رغم وجود قواعد قانونية وتشريعية صريحة تنص على ضرورة إقامة نظام تقييم لأداء العمال يهتم أساساً بوظيفة تنمية العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل ورفع مردودية العامل في الأداء (إنتاجية العمل) لصالح المنظمة.

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

الفرع الأول : تعريف المؤسسة.

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، في هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفرع الثاني : تاريخ المؤسسة.

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بـ (EGA) والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وقد كانت تندرج تحت قانون أساسي خاص بلوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم أصبحت تحت قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946

تكلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA) فبعد بضع سنوات من ذلك ، وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين و تأطير العاملين الجزائريين مكنتهم من تولي هذه المؤسسة.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقاً للمرسوم 59 - 69 والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية لـ : 01 أوت 1969 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية

تزوّدت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

● KAHRIF كهرباء : للإنارة وإيصال الكهرباء .

¹¹⁸ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 01 - 04 المؤرخ في 20 غشت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية

وتسييرها وخصصتها - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- KAHRAKIB كهربكيب : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- KANAGAZ قنا غاز : لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- INERGA إنبر غا : للهندسة المدنية.
- ETTERKIB التركيب : للتركيب الصناعي
- AMC : المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14/12/1991 وطبقا للمرسوم رقم 475- 91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 25 - 280 والمؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد على أن طبيعة سونلغاز هو كونها منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

وتدمج سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة حيث أن سونلغاز وهبت الشخصية الاعتبارية (المعنوية) وتمتعت بالاستقلالية المالية، بالإضافة إلى أن سونلغاز تدار بواسطة القواعد القانونية العمومية وذلك في ارتباطها وتعاملاتها مع الدولة. كما أنها تعتبر التاجر وصلاته مع الغير كطرف ثالث لها.

هذا ويعرف المرسوم مهام سونلغاز بالشكل الآتي :

- تأمين الإنتاج، النقل والتوزيع للطاقة الكهربائية.
 - تأمين التوزيع العمومي للغاز في إطار مهمتها من أجل الخدمة العمومية.
- إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصدر المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195

المؤرخ في 01 جوان 2002 والذي ينص على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ. SpA) والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر بـ : مئة وخمسين مليار دينار جزائري كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحرر من طرف الدولة.

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية :

- جودة الخدمات.
- جودة التسيير.
- إدارة الأعمال.

● سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية :

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.
- الكفاءة في الأداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.
- الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.
- التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التطور.
- السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.
- الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي للعامل.
- الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

و هذا التغيير منح لمؤسسة " سونلغاز " إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانات التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به المؤسسة فلقد تمكنت من الصمود في وجه المتغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية ودولية حيث مكنها هذا التنظيم من إثبات جدارتها على المستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق .

وتماشيا والتحويلات السابقة الذكر عمدة مؤسسة سونلغاز إلى انتهاج طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو التسيير , هذا ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة وقامت خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

● سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .

● مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .

● مسير شبكة التوزيع (XD) .

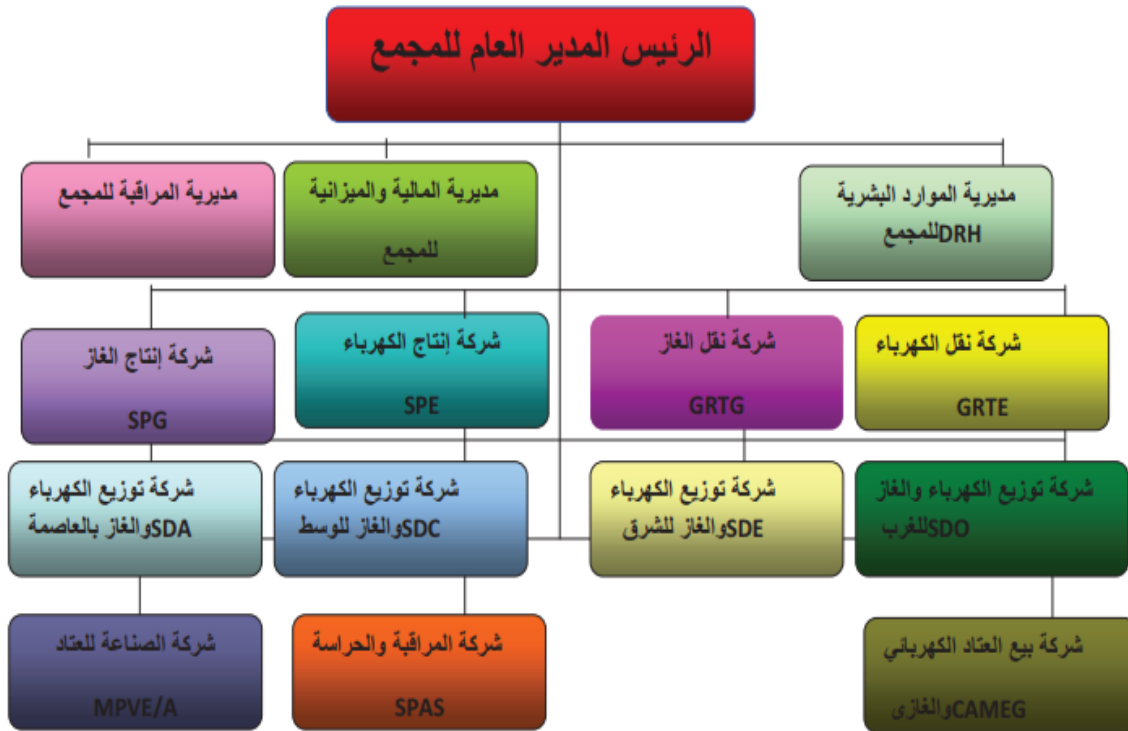
وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة .
- منطقة الوسط .
- منطقة الشرق .
- منطقة الغرب .

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لـ " سونلغاز " وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

2.1 الهيكل التنظيمي العام لمديرية سونلغاز¹¹⁹.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمجمع لشركة سونالغاز



قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير ص 22

¹¹⁹ قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز ورقلة، مذكرة ماستر 2013/2014، ص 22.

3.1. أهداف المؤسسة والتزاماتها :

الفرع الأول: أهداف المؤسسة .

حددها المادة 06 من القانوني الأساسي رقم 195 /02 وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسه أو غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازات وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة لسونلغاز.

● دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.

● توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.

● تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

● توزيع الغاز لتلبية حاجيات السوق لوطنية.

الفرع الثاني : التزامات المؤسسة.

تتمثل مهمة الشركة ، سونلغاز التوزيع الوسط (SDC) فيما يلي:

● الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز و توفير الشبكات.

● ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.

● ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .

● تطبيق المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة :

-التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.

-دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء

الطاقة.

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها .
- تسويق الكهرباء والغاز
- ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل.

- المشاركة في توجيه السياسة العامة للتوزيع العام (من حيث الخدمات المقدمة للعملاء، وتنمية المبيعات، وتحصيل الديون...)
- وضع وتنفيذ سياسة الشركة التجارية ومتابعتها.
- تلبية أفضل الشروط من حيث التكلفة والوقت، وتقديم المشورة والمساعدة.
- تأكيد التسيير (قيادة، استغلال، صيانة، تطوير الشبكات و ضم المرافق).
- إنشاء برامج العمل ذات الصلة ومهمتها ضمان إدارة المشاريع.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية المادية اللازمة لتشغيل المركز.
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في إطار أنشطة التوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

2. تقديم عام لمديرية التوزيع سونلغاز الغرب :

نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب جاءت تطبيقاً لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات¹²⁰.

إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن. نشأة فرع سونلغاز توزيع وسط، بإيجاز (ش ت غ) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز.

كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة أو (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب" بإيجاز "ش ت غ" و هي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز

1.2. التعريف والموقع:

تمت دراسة موضوع هذا التبرص بالمديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسيدي بلعباس ، الواقعة علي مستوي شارع عبان رمضان بمحادة الطريق الوطني رقم 04. وهي واحدة من تسعة عشرة مديرية توزيع الغاز والكهرباء برأسمال يقدر بحوالي خمسة وعشرون مليار دينار ،تقوم بتغطية معظم أنحاء الولاية بالاحتياجات الخاصة بالكهرباء و الغاز أخذتا بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة ومعايير السلامة والامن .

¹²⁰ - قانون 02-01 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002. نفس المرجع السابق

ومن مهامها إستغلال وإعادة تهيئة الشبكة توزيع الكهرباء والغاز وتطوير شبكتها والاحذ بأحسن نوعية ،مع تطبيق معايير السلامة والامن بفعالية وذلك علي مستوي تراب الولاية موزعة علي الشكل التالي .

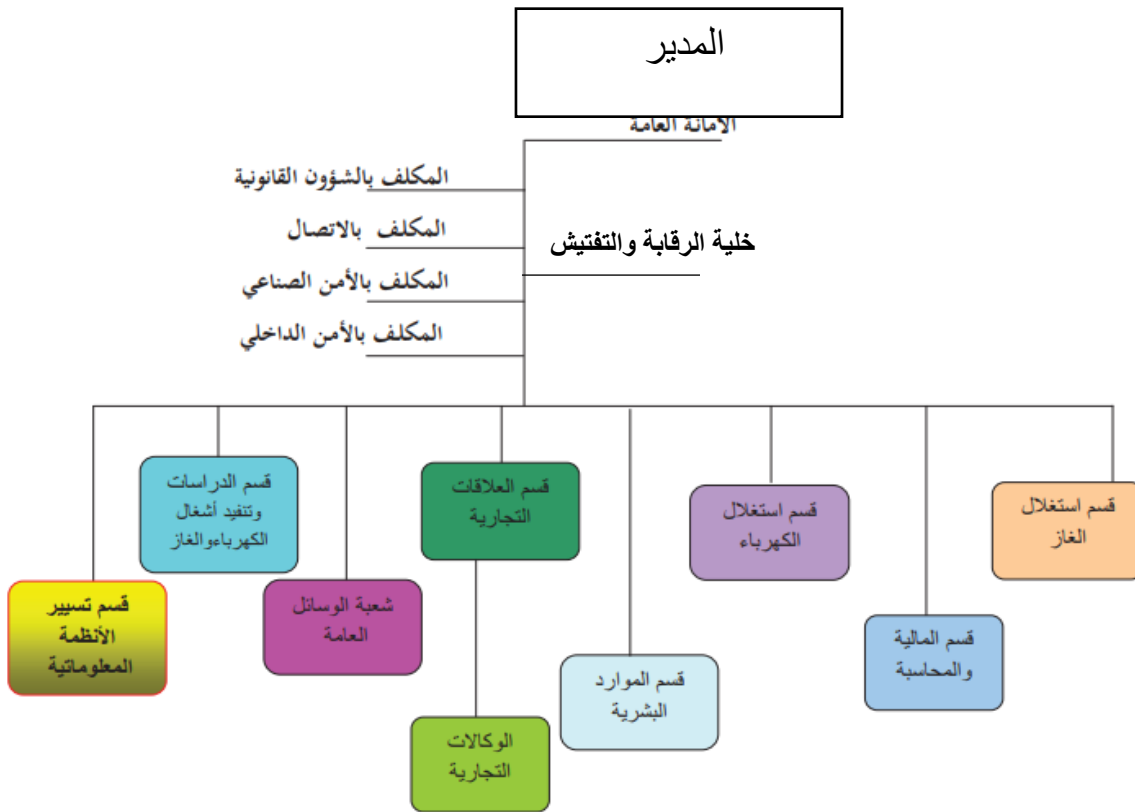
8 مقرات تجارية .

4 مقرات للكهرباء .

4 مقرات للغاز .

2 إستغلال الغاز .

2.2. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس:



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس من إعداد الطالب باعتماد وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء والغاز سيدي بلعباس

أ مهام مصالح المؤسسة:

1- مفضية الرقابة

ومن مهامها ما يلي:

العمل علي ربط الزبائن الجدد عن طريق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلي غاية تزويده بالخدمة (توصيل الكهرباء أو الغاز).

تسيير زبائن الضغط المتوسط (MP) ، والتوتر المتوسط (MT) من خلال عمليات الفوترة والتحويل

مراقبة احترام قواعد إيجار الوسائل.

الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن

-/ أقسام مديريةية التوزيع الغاز والكهرباء سيدي بلعباس

وتتكون من عدة أقسام¹²¹ هي:

● قسم العلاقات التجارية : يتكون من:

1/ مصلحة الزبائن.

2/ مصلحة التوصيلات الجديدة.

3/المصلحة التجارية.

ومن بين مهام هذا القسم مايلي:

-استقبال الزبائن و التكفل بانشغالات و احترام إجراءات تسييره

-التطبيق الصارم لجدول الأسعار و التكفل بالتقرير اليومي للأعوان التجاريين

- احترام مواعيد الكشف و فوترة مختلف القروض

● قسم الأشغال و التنفيذ(الكهرباء و الغاز)

هذا القسم يختص بدراسة مختلف الطلبات المستقبلية على مستوى المديرية وكذا

مصالح الاستغلال

- إيجاد حلول للمشاكل الخاصة بالعمليات و مواقع العمل

- تحليل تقارير العمال والأخذ بالمعايير المقترحة

- السهر على احترام المعايير التقنية للأمن و السلامة.

● قسم استغلال الغاز: من مهامه مايلي:

- إعداد برامج صيانة الأنابيب و مراقبة تطبيقاتها

- إعداد مخططات الاستعجال مع المصالح التقنية

- إعداد التعليمات الاستغلال للمصالح التقنية

● قسم استغلال الكهرباء: من أهم مهامه:

- إعداد برامج الصيانة و مراقبة مدى تطبيقها

¹²¹-المصدر: وثائق المؤسسة.

- متابعة أداء العتاد الموضوع قيد الاستغلال

- إعداد التعليمات الاستغلال للمصالح التقنية.

● شعبة الشؤون العامة

تضم كل من الوسائل و المشتريات و حظيرة السيارات و الوثائق و الأرشيف. من أهم مهامهم نجد:

- ضمان تسيير الوسائل و الأجهزة و الصناعات الخاصة بالمديرية
- التصرف في المشتريات المتعلقة بالتموينات العادية و الخاصة
- المشاركة في تهيئة الحظائر الخاصة بالسيارات و الآلات.
- ضمان تموين مكتبة الوثائق و الكشوف .

● قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

ويختص بمهمة إدارة مركز معالجة المعلومات و تطوير الأنظمة على مستوى المديرية و تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي و صيانتها

● قسم المالية و المحاسبة

يضم هذا القسم عدة مصالح هي مصلحة المالية .مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير و كذا مصلحة الاستغلال و من أهم مهامهم الأساسية هي:

- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية و البريدية
- إعداد الميزانية السنوية للمديرية

● الأمانة

وتشمل كتابة المدير و مهمتها تتمثل في:

- استقبال المكالمات الهاتفية و توجيهها إلى الموظفين المعنيين
- عملية تسجيل البريد الصادر و الوارد
- ترتيب و توزيع البريد.

● المكلف بالشؤون القانونية

و من بين مهامه هي :

- التكفل بالأعمال القضائية لمختلف هيكل المديرية.
- تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية المختصة في مختلف الدعاوى.

● المكلف بالأمن الداخلي

-إعداد مخطط الأمن الداخلي للمديرية بالتعاون مع المكلف بحفظ الأمن و الصحة و السلطات المحلية.

- الإعلام المنتظم عن حالة الأمن الداخلي للمديرية و المتابعة الدائمة لكل مظاهره و القيام بزيارات دورية لمختلف هياكل المديرية لمراقبة حالة الأمن بها.

● المكلف بالاتصال

- تنظيم الأعمال الموجهة للزبون باستخدام الملصقات الاشهارية في الإذاعة

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

-المحافظة على العلاقات مع الوسائط(التلفزة-الإذاعة).

● المكلف بالأمن. ويقوم بمايلي:

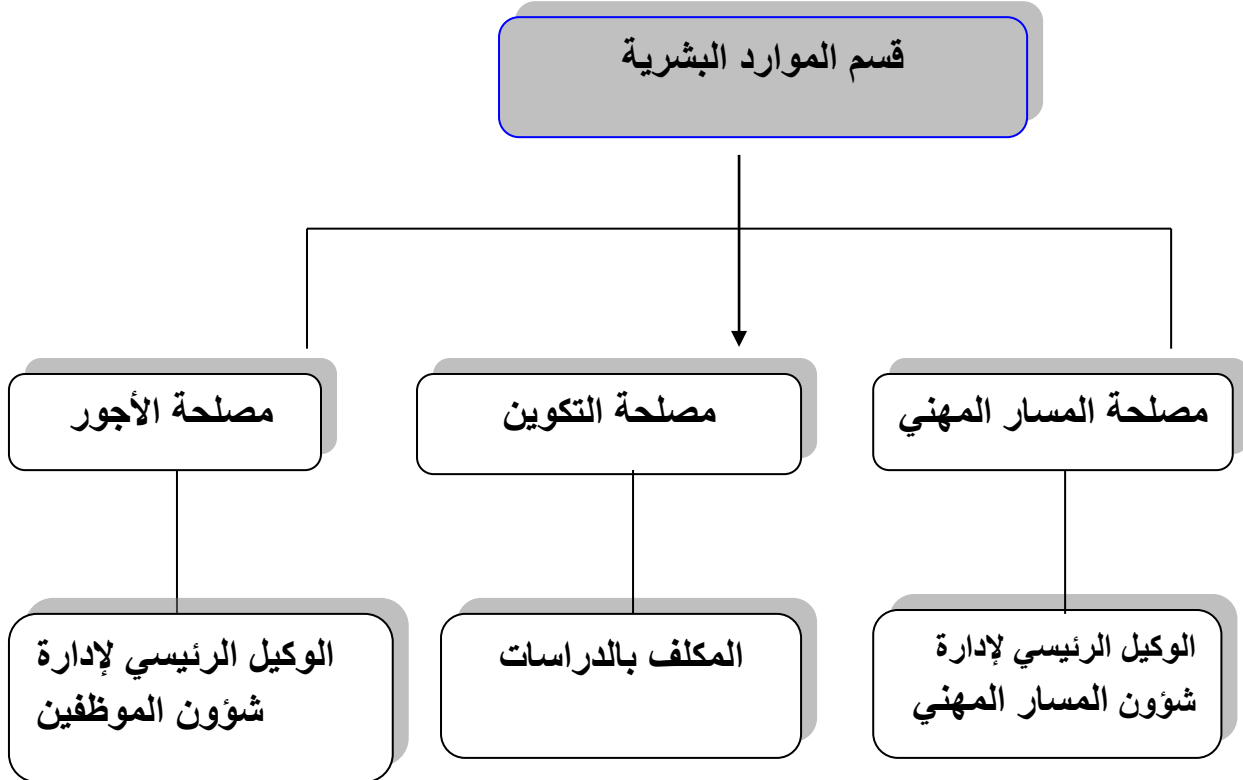
- تحضير الملتقيات الخاصة بحوادث الغاز و الكهرباء بالتعاون مع المصالح التقنية

- السهر على تنفيذ البرنامج السنوي للنشاطات

- المشاركة في تقدير أجهزة الأمن و السلامة.

3.2-قسم الموارد البشرية:

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



الشكل رقم-6- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

المصدر : وثائق المؤسسة.

قسم الموارد البشرية هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز، حيث أن له علاقة خاصة بالمسار المهني للموظف ومصحة التكوين كما له علاقة بمصحة الأجور:

1. **مصحة المسار المهني:** وهي المصحة الخاصة بتسيير شؤون الموظف من تاريخ توظيفه إلى نهاية مشواره المهني.
2. **مصحة التكوين:** تقوم المؤسسة بتكوين العامل الراغب في تحسين مستواه الوظيفي أو بغية مواكبة التطور الحضري لما تشهده من استخدامات لتكنولوجيا الحديثة، وتستخدم المؤسسة عدة أنواع من التكوين منها:

- تكوين طويل المدى.

- تكوين قصير المدى.

- التكوين بالوسائل المحلية.

- التمهين والتربصات التطبيقية.

- التكوين بالمراسلة.

وهناك عدة مراكز تكوينية تابعة للمؤسسة: مركز بن عكنون، مركز عين مليلة، مركز البليدة.

3- **مصحة الأجور:** تهتم بكل ما يخص بالشخص المتقدم للوظيفة وكذلك تهتم بالعمال وإعداد رواتبهم الشهرية.

تمت الدراسة ابتداء بقسم الموارد البشرية حيث قامت رئيسه بتزويدنا بجميع المعطيات التي نحتاجها من أجل تحديد عينة الدراسة وتفصيل توزيع العمال علي الأقسام داخل المديرية .

إذ يتراوح العدد الإجمالي العام للعمال لمديرية سيدي بلعباس 525 عامل من مختلف الرتب والوظائف

- الإطارات: 133 إطار، بما فيهم رؤساء الأقسام والمصالح.

-أعوان التحكم: 220 عون.

-أعوان التنفيذ : 172 عون .

ومن خلال هذه المعطيات تم تحديد عينة البحث بما يتناسب ومعطيات البحث .

3. الإطار المنهجي للدراسة :

تهدف الدراسة الى محاولة إكتشاف النمط السائد وأثره على مستوى تحفيز العمال للرفع من روحهم المعنوية داخل مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع -سيدي بلعباس .

حيث سنعرض منهج الدراسة المستخدم ،كما سنبين مجتمع الدراسة وحدودها والكيفية التي إخترنا بها العينة ، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صحتها وثباتها وإستخدام الأساليب الإحصائية .

-1- المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة .

-2- أدوات المستخدمة في الدراسة .

-3- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

1.3. المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة :

1-المنهج المستخدم في الدراسة :

إن طبيعة الموضوع ونوع المشكلة التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات ، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف علي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوي التحفيز المؤثر علي الروح المعنوية للعمال ، كل هذا جعل الباحث ملزم بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي علي إعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة ¹²².

حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلا على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها. ¹²³

2-مجتمع الدراسة :

أ-حدود الدراسة

- الحدود المكانية :و التي تتمثل في الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع -سيدي بلعباس -.

¹²² كيرد عمار ،مرجع سبق ذكره ،ص 146.

¹²³ ماثيو جيدير ، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، بتصرف - دمشق، ص100-101 بتصرف.

-الحدود البشرية : تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة "مديرية التوزيع -سيدي بلعباس - الإطارات دون رؤساء الأقسام والمصالح ، أعوان التحكم. (أي فئة المرؤوسين داخل الأقسام والمصالح).

-الحدود الزمنية : تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 2018/05/14 الي 2018/05/30 .

ب-مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول الصيني "يقصد بالمجتمع Population مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها او لاستقراء السمات العامة لها، او لاستقراء العلاقة بينها. " ¹²⁴ ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الإطارات الإداريين المرؤوسين أعوان التحكم لمديرية التوزيع سونلغاز سيدي بلعباس بمجموع 283 عامل دون رؤساء الأقسام والمصالح و فئة أعوان التنفيذ و هو ما يمثل مجتمع الدراسة .

تم اعتماد اسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة ، حيث أن " المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة" ¹²⁵، والعينة المختارة بأسلوب المعاينة العلمية السليمة هي التي يراعي في اختيارها أن ¹²⁶:

-تكون ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه.

- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقاتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذه مع المجتمع الأصلي.

ج-عينة الدراسة:

2.3 التعريف بعينة الدراسة:

تضم المؤسسة مجال الدراسة 525 عاملا دائمون وهذا طبقا للإحصائيات شهر أفريل 2018 ، يتوزعون علي مختلف الأقسام والمصالح التي وردت في الهيكل التنظيمي للمديرية .

1- تم تحديد مجموعة من الأقسام لإختيار عينة البحث كالتالي :

- القسم التقني لإستغلال الكهرباء

-القسم التقني لإستغلال الغاز

-قسم العلاقات التجارية

-قسم دراسات التنفيذ للغاز والكهرباء

¹²⁴ سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994 ، ص، 220
¹²⁵ الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 1986 ، ص 173-بتصرف.
¹²⁶ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008 ، ص 163

-قسم المحاسبة والمالية

وذلك بناء علي حجم العمال وأهمية هذه الأقسام بالنسبة للدراسة، فهي تساعدنا علي فهم وإكتشاف النمط القيادي السائد فيها وتأثيره على الأفراد داخل المديرية.

2- أما الفئات السوسيو مهنية فقد أخذنا فئة **الإطارات** من غير رؤساء الأقسام والمصالح و **أعوان التحكم** وإستثنينا من الدراسة **أعوان التنفيذ** لمحدودية معارفهم حول الموضوع وتكليفهم بمهام وأعمال غير ثابتة مما يصعب التواصل معهم.

3- بعد ذلك قمنا باستخراج عينة عشوائية طبقية من هذه الدوائر تضم طبقة الإطارات ، وطبقة أعوان التحكم نسبتها 20 % وتم حساب العينة بالطريقة التالية :

$$\frac{\text{مجموعة عدد العمال الكلي} * 20}{100}$$

100

هذا لإستخراج العينة الإجمالية لموضوع البحث، ثم بعد ذلك وبنفس المعادلة قمنا بحساب عينة الإطارات وأعوان التحكم من كل قسم.

والجدول رقم 05 يوضح توزيع مفردات عينة البحث على مختلف الأقسام:

مجموع مفردات العينة	مجموع العمال الكلي	عدد مفردات العينة		عدد العمال		الأقسام والمصالح
		أعوان التحكم	إطارات	أعوان التحكم	إطارات	
16	82	11	5	55	27	قسم تقني للكهرباء
6	29	4	2	20	9	قسم التقني للغاز
4	20	3	1	16	4	قسم دراسات التنفيذ للكهرباء والغاز
26	139	20	6	106	33	قسم العلاقات التجارية
3	13	2	1	8	05	قسم المحاسبة والمالية
55	283	40	15	205	78	المجموع

أدوات المستخدمة في الدراسة :

أولا -الملاحظة

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي، وأكثرها أهمية وحيوية لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أن الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحثية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لإستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع.

والملاحظة العلمية: هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث أو الأمور والظواهر، بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في أسر وفصائل، وذلك قبل تحريك عمليتي وضع الفرضيات والتجريب.¹²⁷

استعملت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين ورؤسائهم في مجال العمل.

ثانيا: المقابلة

و هي أداة هامة للحصول على المعلومات و تستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها- إنجلش-"بأنها المحادثة الموجهة يقوم بها فرد مع فرد اخر أو مع مجموعة من الأفراد الآخرين، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي"¹²⁸. استعملت المقابلة في محاولة لجمع معلومات و معطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، وظائف المؤسسة، عدد العمال).

ثالثا: الاستبيان

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد ادوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقضي منه وجمع إجابته وتحليلها¹²⁹.

أما قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقضي منه وتدوين إجابته علي نفس القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات¹³⁰.

¹²⁷ ماثيو جيبير، مرجع سبق ذكره، ص85 و86.

¹²⁸ حسان الجيلالي، سلاطانية بلقاسم، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص90.

¹²⁹ محمد عبد الغنى مسعود، محسن احمد الخضيري، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية،

القاهرة، 1992، ص80

¹³⁰ نفس المرجع السابق، ص81.

1-بناء الإستبيان:

تم إعداد الإستبيان بأسئلة مغلقة بما تتلائم مع إحتياجات الدراسة كما أنه تم الإعتماد على سلم ليكرت الخماسي في تصميمه ، باضافة الي استخدام مصطلح مدير بدلا من القائد وذلك اتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة ، وتم إعداد الإستبيان وفق المراحل التالية :

-إعداد إستبيان أولى من أجل إستخدامه في جمع البيانات و المعلومات .

-عرض الإستبيان علي المشرف من إختبارمدى ملائمة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تم بناء الاستبيان علي ثلاث محاور أساسية وهي :

المحور الأول : المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور علي مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث ،حيث يضم أربعة فقرات تتعلق بكل من :

-الجنس .

-العمر .

-المستوي التعليمي .

-الاقدمية المهنية في المؤسسة .

المحور الثاني : خاص بالنمط القيادي الإداري ويتضمن هذا المحور 14 عبارة (من العبارة 01 الى العبارة 14)حيث ضم هذا المحور :

عبارات خاصة:

- **بالنمط الديمقراطي:** تتمثل في العبارة رقم (1،4،7،10،13) و

عبارات خاصة:

- **بالنمط الأوتوقراطي:** تتمثل في العبارة رقم (2،5،8،11،14) و

عبارات خاصة:

- **بالنمط الفوضوي:** تتمثل في العبارة رقم (3،6،9،12)

المحور الثالث: وهو خاص بمستويات التحفيز في المؤسسة حيث إحتوي هذا المحور علي 16 عبارة من العبارة 16 الى العبارة 31 .

عبارات خاصة بالتحفيز:

- على المستوي الفردي من العبارة 16 الى العبارة 23

-و على المستوي الجماعي من العبارة 24 الى العبارة 31.

يتم الإجابة علي كل العبارات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي

جدول رقم 6 يوضح مقياس ليكرت الخماسي من إعداد الطالب :

التصنيف الدرجة	أعراض بشدة	أعراض	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

2- صدق الإستبيان وثباته :

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء آخر ، ثم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان بطريقتين هما :

- صدق الظاهري للأداة: تم عرض الإستبيان في صورته الأولية علي الأستاذ المشرف، لإبداء الرأي أو التحفظ حول مدي ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح العبارة وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة في الإستبيان .

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الإتساق لفقرات الإستبيان المقدم لعينة من الدراسة الاستطلاعية في مديرية التوزيع سيدي بلعباس مكونة من 30 استبانة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 7 يوضح معامل الارتباط بين كل الأسئلة الإستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

الاستبيان	العبارات	معامل الارتباط
صدق أداة الدراسة	30	**,884
المحور الأول: بعد نمط القيادة الديمقراطي المطبق	5-1	**,822
المحور الثاني: بعد مستوى التحفيز	30-15	**,941

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور من محاور الدراسة مما يشير الي وجود مصداقية لاداة البحث . أي ان جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه .

و يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة إذا توفرت نفس الظروف و الشروط وبعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل واضح فيما لو أعيد توزيعه علي أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة . وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	30

جدول رقم 8 يوضح معامل ألفا كرونباخ ودرجة ثبات الدراسة من مخرجات spss.

بالنسبة لثبات الإستبيان فقد تم حسابه بطريقة ألف كرونباخ بواسطة برنامج spss لتحليل العلوم الاجتماعية وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول اذ يوضح وجود نسبة عالية تتمثل في ما يقارب 88% وهي نسبة عالية ومعتمدة في الدراسات الاجتماعية .

4. تحليل الوصفي لخصائص العينة:

1 الخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة الدراسة، الإطارات وأعوان التحكم:

إن التعرف على الخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة يقتضي الوقوف على جملة من العوامل التي تميز أفراد العينة، من جملة هذه العوامل التي إختارناها نجد: السن، الجنس، المستوي التعليمي، الأقدمية.

1-السن /الجنس:

جدول مزدوج رقم 9 يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن /الجنس.

المجموع		الجنس				السن
		أنثى		ذكر		
7	12.5%	2	4%	5	9%	24-19
11	19.5%	5	9.5%	6	10%	29-25
13	23.5%	4	7.5%	3	16%	34-30
14	25%	1	2%	13	23.5%	39-35
10	18%	1	2%	9	16.5%	40 سنة فما فوق
55	100%	13	25%	42	75%	المجموع

جدول رقم 9 يوضح توزيع العينة حسب متغير السن والجنس

من إعداد الطالب بناء علي مخرجات spss

تحليل متغير السن : يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث يسود فيها و بنسبة عالية فئة الشباب 25% تتراوح أعمارهم ما بين 39-35 سنة تم تليها نسبة الشباب ب 23% تتراوح أعمارهم ما بين 34-30 ، ثم نسبة 19.5% لفئة العمرية تتراوح بين 29-25 سنة، وكذا نسبة 12.5% لفئة عمرية 24-19 وكلها تقريبا فئة شبابية وإذا جمعنا هذه النسب نجد 82 % داخل المؤسسة من الشباب ، في حين أننا نجد أن نسبة الذئت تتجاوز أعمارهم 40 سنة فما فوق هي 18 % أي العمال القدامى ، وهذا ما لاحظناه أثناء التربص الميداني ، ويرجع سبب الرئيسي وراء ذلك الى :

- خروج كثير من العمال القدامى الى التقاعد ، من المؤسسة فأكثر العمال القدامى صادف تقاعدهم مع سنوات 2007 فما فوق .

- دفع كل هذا بالمؤسسة الي الى توظيف من يخلفهم من الشباب .

تحليل متغير الجنس : يتضح من الجدول أن نسبة الذكور تغطي علي نسبة الاناث في العينة ، حيث تقدر نسبة الرجال ب 75% أي ما يعادل 42 رجل مقابل 25% نسبة النساء أي 13 امرأة من نسبة العينة ككل.

ويرجع سبب تفوق نسبة الذكور على النساء الى طبيعة العمل على مستوي الأقسام أذ تتطلب الفئة الذكورية والتي تقوم بأعمال الإدارة والممارسة الميدانية من التنقلات والإصلاحات ومتابعة وتوسيع الشبكة الكهربائية والغاز وربط السكان بهما فنجد أغلب العنصر النسوي داخل الإدارة ومناصب الاستقبال والتوجيه، وأحياناً أخري كإطارات مثل رئيسة قسم الموارد البشرية، رئيسة قسم استغلال الكهرباء والغاز ورئيسة قسم التجاري التابع لمديرية التوزيع سيدي بلعباس.

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم 10 يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير مستوي الدراسة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	21	39%
جامعي	34	61%
المجموع	55	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 2 أن افراد العينة في المؤسسة يملكون مستوي جامعي وهي اعلي نسبة حيث نجد 61% أي ما يعني 34 عامل لديهم مستوي جامعي من فئة العينة فحين أن نسبة الثانويين نجد نسبة 39% أي ما يمثل عدد 21 عامل لديهم مستوي ثانوي والملاحظ أن المؤسسة لا توظف دون مستوى الثانوي .

ويمكن تفسير ذلك للأسباب التالية :

المؤسسة في سياستها التوظيفية لا توظف الي خريجي الجامعات وخريجي معاهد ، فتوظف التقنيين السامين وأصحاب الشهادات الجامعية التطبيقية ، في الفئات السوسيو مهنية كأعوان تحكم ، أما خريجي الجامعات من الليسانس فيتم تصنيفهم كإطارات .

- التعليم اليوم متاح بكثرة ،فتجد أغلب الشباب من خريجي الجامعات ،او المعاهد التقنية .

- الأسباب التقنية : تحتوي المؤسسة علي تكنولوجيات خاصة تحتاج الي تخصص وكفاءة مهنية عالية .

3-الأقدمية المهنية :

جدول رقم 3 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية :

النسبة	التكرار	الإحتمالات
25.5%	14	5 سنوات
34.5%	19	10-5 سنوات
25.5%	14	15-10 سنة
12.5%	7	20-15 سنة
2%	1	20سنة فما فوق
100%	55	المجموع

يوضح الجدول رقم 3 أن أغلبية العمال في المؤسسة ليست لديهم اقدمية

يوضح الجدول أن غالبية العاملين في المؤسسة ليست لديهم أقدمية في المؤسسة ، حيث بلغ عدد العمال الذين لم تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات ب 14 عامل ، أي ما يعادل نسبة 25.5% ، ثم تليها نسبة 34.5 % أي ما يعادل 19 عامل من حجم العينة تتراوح مدة أقدميتهم ما بين ما بين 5-10 سنوات ، ثم في المرتبة التي تليها فنجد نسبة 25.5% أي ما يعادل 14 عامل ذو أقدمية من 10-15 سنة من فئة العينة المدروسة ، كما تتراوح نسبة العمال القدامي ما بين 15-20 سنة الي ما يعادل 7 عمال بنسبة 12.5% ، في الأخير نسبة 2% من نسبة الفئة العمال ما فوق 20 سنة والذي قدر عددهم بعامل واحد .

لتفسير أن غالبية العمال في المؤسسة ليست لديهم أقدمية ، يجب أن نعود الي متغير السن ، فمتغير الاقدمية يرتبط بشكل جوهري ، مع متغير السن ، ولقد لاحظنا في الجدول المزدوج لمتغير السن والجنس ، أن غالبية عمال المؤسسة من الشباب الذين تم توظيفهم حديثا حديثا ، لذلك نجد مدة أقدميتهم لا تتجاوز 10 سنوات .

والشيء الإيجابي في هذا هو إستغلال الشباب الجدد في سيرورة عمليات التسير للوصول الي الأهداف المسطرة .

كما أن العمال الجدد في بداية توظيفهم يحاولون تقديم أفضل ما لديهم ، وهذا مكسب للمؤسسة .

جدول يوضح قراءة النتائج لسلم ليكرت الخماسي

We use 5- points Likert scale which ranged from (0) up to (5), as shown in the next table.

Table: 5-points Likert scale

Likert-Scale	interval	Difference	Description
1	1.00 – 1.79	0.79	Strongly disagree
2	1.80 – 2.59	0.79	Disagree
3	2.60 – 3.39	0.79	Neutral
4	3.40 – 4.19	0.79	Agree
5	4.20 – 5.00	0.80	Strongly agree

2.4 التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

1- تحديد ملاحظة المبحوثين نحو النمط القيادي المطبق :

جدول رقم 11 يوضح إستجابة الأفراد لبعء النمط القيادي المطبق .

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة تكرر/نسبة مئوية					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق			
1	هل المدير يطبق القوانين بمرونة وفق الموقف	2	5	6	37	5	3.69	0.900	مرتفعة
		3.6%	9.1%	10.9%	67.3%	9.1%			
2	يركز المدير جميع السلطات بيده	7	16	12	17	3	2.87	1.156	منخفضة
		12.7%	29.1%	21.8%	30.9%	5.5%			
3	يبلغ مسؤولك المباشر عن الغيابات	5	13	18	17	3	2.96	1.036	منخفضة
		9.1%	23.6%	21.8%	30.9%	3.6%			
4	يشارك المدير مناسبات الموظفين	2	5	8	32	8	3.71	0.956	مرتفعة
		3.6%	9.1%	14.5%	58.2%	14.5%			
5	يحرص رئيس قسمك أو مصلحتك علي أن يسير العمل روتينيا	4	11	15	23	2	3.15	1.026	مرتفعة
		21.8%	38.2%	21.8%	14.5%	3.6%			
6	يتهرب مسؤولك المباشر من مشكلات العمل	12	21	12	8	2	2.40	1.099	منخفضة
		21.8%	38.2%	21.8%	14.5%	3.6%			
7	يمنح المدير العمال صلاحيات	3	3	14	25	10	3.65	1.022	مرتفعة

			18.2 %	45.5 %	25.5 %	5.5%	25.5 %	متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم		
مرتفعة	0.997	3.07	5	12	22	14	2	ينفرد المدير بإتخاذ القرارات علي تنوعها	8	
			9.1 %	21.8 %	40%	25.5 %	3.6%			
منخفضة	0.910	2.36	1	3	21	20	10	يسمح المدير للموظفين بالخروج من القسم أثناء أوقات العمل	9	
			1.8 %	5.5 %	38.2 %	36.4 %	18.2 %			
مرتفعة	1.058	3.65	11	25	10	7	2	يتبنى المدير الإقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال	10	
			20%	45.5 %	18.2 %	12.7 %	3.6%			
منخفضة	1.016	2.49	2	6	18	20	9	يطالب المدير بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	11	
			6%	10.9 %	32.7 %	36.4 %	16.4 %			
منخفضة	0.979	2.53	0	12	12	24	7	يتقبل رئيس قسمك او مصلحتك اي تغيير يقترحه العاملون علي اسلوب العمل	12	
			0%	21.8 %	21.8 %	43.6 %	12.7 %			
مرتفعة	1.009	3.61	8	29	9	7	2	يشجع المدير علي ابداء الراي في تخطيط العمل	13	
			14.5 %	52.7 %	16.4 %	12.7 %	3.6%			
	0.871	2.62	2	5	21	24	3	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	14	
			3.6 %	9.1 %	38.2 %	43.6 %	5.5%			
مرتفعة	0.806	3.66	إستجابة أفراد العينة لبعء النمط القيادي الديمقراطي							
منخفضة	0.713	2.84	إستجابة أفراد العينة لبعء النمط القيادي الأوتوقراطي							
منخفضة	0.603	2.56	إستجابة أفراد العينة لبعء النمط القيادي الفوضوي							

جدول رقم 11 من إعداد الطالب بناء على معطيات spss

من خلال الجدول يتضح أن :

المتوسط الحسابي لبعء نمط القيادة الديمقراطية الإجمالي: قد بلغ نسبة 3.66 بأهمية نسبية مرتفعة لدرجة موافق علي سلم ليكرت الخماسي وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.806.

أما بعد النمط القيادي الأوتوقراطي الإجمالي: قد بلغ نسبة 2.84 بأهمية نسبية منخفضة ، لدرجة محايد علي سلم ليكرت الخماسي وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.713.

في الأخير بعد النمط القيادي الفوضوي الإجمالي: قد بلغ نسبة 2.56 بأهمية نسبية منخفضة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.603 ، وجاءت النتائج كتالي :

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي في القيادة وهي العبارات 13-10-7-4-1 تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.61-3.69 بأهمية نسبة مرتفعة لدرجة موافق علي سلم ليكرت وانحراف معياري بين 0.900-1.058 ، ويدل هذا علي أن استجابات الافراد العينة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء سيدي بلعباس تميل الي الموافقة علي العبارات الدالة علي النمط الديمقراطي ، فالقائد "المدير " لايلزم العاملين بمستوي أداء معين و لايعتمد أسلوب الامر والنهي في تعامله معهم ، بل يعتمد مبدأ المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم علي قدر كاف من المسؤولية ، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار .

بالنسبة للعبارات الدالة علي النمط الاوتوقراطي في القيادة وهي العبارات 13-11-8-5-2 تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.15-2.49 ، بأهمية نسبية منخفضة لدرجة محايد علي سلم ليكرت الخماسي وانحراف معياري بين 0.87-1.056 ، يدل علي ان استجابات الافراد العينة تميل الي رفض محتوى العبارات الدالة علي النمط الاوتوقراطي .

بالنسبة للعبارات الدالة علي النمط الفوضوي في القيادة وهي العبارات 12-9-6-3 تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 2.36-2.96 ، بأهمية نسبية منخفضة لدرجة غير موافق علي سلم ليكرت الخماسي وانحراف معياري بين 0.97-1.09 ، يدل علي أن إستجابات الافراد العينة تميل كذلك الي رفض العبارات الخاصة بالنمط الفوضوي في القيادة الإدارية

مما سبق من تحليل لاستجابات الافراد العينة حول بعء نمط القيادة المطبق ، يتبين لنا أن رفضهم لملول عبارات النمطين الاوتوقراطي والفوضوي ، وميلهم الي قبول العبارات الدالة علي النمط الديمقراطي ، يوحي الي أن النمط السائد والمطبق في مديريةية التوزيع سونلغاز بسيدي بلعباس هو النمط الديمقراطي .

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Style démocratique	55	1,00	4,80	3,6655	,80651
Style autocratique	55	1,40	4,60	2,8400	,71326
Style laisser-faire	55	1,00	4,25	2,5636	,60327
N valide (listwise)	55				

جدول إضافي من إعداد الطالب مخرجات spss

2. مستويات التحفيز المتأثرة بالنمط القيادي :

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة تكرر/نسبة مئوية					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق			
15	محور بعد مستويات التحفيز تتناسب الاجر تبعاً لظروف المعيشة	18	22	7	7	1	2.11	1.066	منخفضة
		32.7%	40%	12.7%	12.7%	1.8%			
16	حاجة الافراد العاملين للنقود يرتبط باعبائهم العائلية	2	3	1	20	29	4.29	1.012	مرتفعة
		3.6%	5.5%	1.8%	36.4%	52.7%			
17	اتاحة الفرصة امام العاملين للترقية والانتقال من مكان لآخر	10	19	13	6	7	2.65	1.265	منخفضة
		18.2%	34.5%	23.6%	10.9%	12.7%			
18	منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين	23	16	8	3	5	2.10	1.271	منخفضة
		41.8%	29.1%	14.5%	5.5%	9.1%			
19	ارتباط اجر العامل بكمية الانتاج الذي يقوم به	13	22	13	5	2	2.29	1.048	منخفضة
		23.6%	34.5%	27.3%	12.7%	1.8%			
20	جذب العاملين الي المنظمة ورفع الروح الولاء والانتماء اليها	13	19	15	7	1	2.35	1.040	منخفضة
		23.6%	34.5%	27.3%	12.7%	1.8%			
21	توفير فرص التدريب والتأهيل لموقع أعلي	12	15	17	9	2	2.53	1.120	منخفضة
		21.8%	27.3%	30.9%	16.4%	3.6%			

منخفضة	1.122	2.76	0	19	14	12	10	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	22
			0	34.5%	25.5%	21.8%	18.2%		
مرتفعة	1.184	3.55	10	26	8	6	5	توحيد الاجور للأعمال الواحدة	23
			18.2%	47.3%	14.5%	10.9%	9.1%		
مرتفعة	1.330	3.56	16	19	5	10	5	تقدير جميع الخدمات المقدمة من العاملين ماديا	24
			29.1%	34.5%	9.1%	18.2%	9.1%		
مرتفعة	1.260	3.53	11	26	5	7	6	تشجيع العمال علي تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل	25
			20%	47.3%	9.1%	12.7%	10.9%		
منخفضة	1.323	2.91	5	19	8	12	11	تستخدم المكافئات كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الانسانية البسيطة	26
			9.1%	34.5%	14.5%	11.8%	20%		
منخفضة	1.236	3.25	7	22	11	8	7	توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات العمل	27
			12.7%	40%	20%	14.5%	12.7%		
مرتفعة	1.308	3.65	17	19	8	5	6	اشعار العاملين بروح العدالة في الاجور داخل المنظمة	28
			30.9%	34.5%	14.5%	9.1%	10.9%		
مرتفعة	1.162	3.73	13	27	7	3	5	تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين	29
			23.6%	49.1%	12.7%	5.5%	9.1%		
مرتفعة	1.223	4.20	34	8	6	4	3	توفير برامج سلامة والامان المتصلة ببيئة العمل	30
			61.8%	14.5%	10.9%	7.3%	5.5%		
منخفضة	0.803	2.636	إستجابة أفراد العينة لبعء مستوى التحفيز الفردي						
مرتفعة	0.996	3.548	إستجابة أفراد العينة لبعء مستوي التحفيز الجماعي						

جدول رقم 12 يوضح بعد نمط التحفيز بناء علي مخرجات spss من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي :

- لبعء مستوي التحفيز الفردي قد بلغ 2.636 بأهمية نسبية منخفضة لدرجة محايد علي مستوى سلم ليكرت الخماسي و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.803 .

- أما بعد التحفيز الجماعي قد بلغ 3.548 بأهمية نسبية مرتفعة لدرجة موافق علي مستوى سلم ليكرت الخماسي و بانحراف معياري إجمالي قدره 0.996 . وجاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارات من (15 الى 22)، تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 2.10-2.76 بأهمية نسبية منخفضة لدرجة محايد على مستوى ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بين (1.040-1.271)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمديرية التوزيع سيدي بلعباس تميل الى الحياد في الإجابة علي العبارات الدالة علي مستوى تحفيز الفردي ، ماعدا العبارة رقم 16 (حاجة الافراد العاملين للنقود ترتبط بأعبائهم العائلية) ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 4.29 وعليه فإن إجابات الافراد العينة على هذه العبارة تميل الى الموافقة بشدة ، وراجع سبب ذلك الى أن رواتبهم تكاد تكفيهم لأعبائهم العائلية .

- بالنسبة للعبارات الدالة علي بعد مستوى التحفيز الجماعي وهي العبارات من (23 الى 30)، تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (2.91-4.20)، بأهمية نسبية مرتفعة لدرجة موافق على مستوى سلم ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بين (1.16-1.33)، وهذا يدل على أن استجابات افراد العينة تميل الي قبول مدلول العبارات علي البعد التحفيز الجماعي حيث أن مديرية التوزيع محل الدراسة تقوم بتحفيز الكلي للعمال دون إستثناء أفراد علي آخرين من خلال توحيد الأجور بالنسبة لفئة العمال فئة ،فئة وإشعار العاملين بروح العدالة في توزيع الأجور داخل المنظمة .

مما سبق من تحليل الاستجابات أفراد العينة حول مستوى تحفيز العمال، يتبين لنا أن رفضهم لمدلول العبارات الخاصة ببعد التحفيز علي المستوى الفردي ، وميلهم الي بعد مستوى التحفيز الجماعي ، يوحي الي أن العمال يحفزون بطريقة جماعية من قبل المدراء ولا يستثنون احد عن آخر .

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Motivation ind	55	1,00	4,38	2,6364	,80302
Motivation groupe	55	1,00	4,75	3,5477	,99666
N valide (listwise)	55				

جدول إضافي من إعداد الطالب مخرجات spss

3.4 إختبار الفرضيات :

إختبار الفرضية الاولى:

تم إختيار هذه الفرضية من خلال البعد النمط القيادي المطبق والذي تبين حسب نتيجة الدراسة أن النمط الأكثر إستخداما هو النمط الديموقراطي

إختبار الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي المطبق ومستوى التحفيز الجماعي .

بعد تحديد النمط القيادي المطبق في المؤسسة وعليه ستقتصر باقي الدراسة علي تحديد العلاقة بين النمط القيادي الديموقراطي ومستويات التحفيز وكانت النتيجة كالتالي :

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية Sig.
نمط القيادة السائد ومستويات التحفيز	.557	.310	** 0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين النمط القيادي الديموقراطي ومستويات التحفيز
المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

Corrélations

	النمط الديموقراطي	مستوي التحفيز الجماعي
النمط الديموقراطي	1	,557**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	55	55
مستوي التحفيز الجماعي	,557**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول إضافي يوضح العلاقة الارتباط بين بعد النمط الديموقراطي المطبق وبعد مستوى التحفيز الجماعي
من إعداد الطالب مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديمقراطي في مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونغاز سيدي بلعباس ومستوى تحفيز عمال هذه المؤسسة يساوي 0.557 ، وان القيمة الاحتمالية $\text{sig.} = 0.00$ وهي اقل قيمة من مستوي الدلالة $\alpha = 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومستوي تحفيز الجماعي للعمال.

أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.31 وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط القيادي الديمقراطي كوسيلة في التأثير على مستوى التحفيز الجماعي بنسبة 31 %.

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة الأثر نمط القيادة الإدارية على مستوى التحفيز للرفع من الروح المعنوية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونغاز -مديرية التوزيع بسيدي بلعباس -لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل **نمط القيادة الإدارية** على المتغير التابع **مستوي التحفيز** في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معاملي التحديد والارتباط لتحديد هذه العلاقة.

وعليه توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة هو النمط الديمقراطي بناء على إستجابة أفراد العينة لبعده نمط القيادة الديمقراطي وان هذا النمط يؤثر إيجابا على بعد مستوى التحفيز الجماعي حيث بلغت نسبة التأثير والتي حددت عن طريق معامل التحديد ب 31%، والباقي 69 %تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

-فيما يتعلق بالتحفيز على مستوي الفردي فلم يظهر معامل الارتباط بيرسون أي علاقة بين النمط المطبق ومستوى تحفيز الافراد كما هو موضح في الجدول أدناه.

Corrélations			
		النمط القيادي الديمقراطي	مستوي تحفيز الافراد
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,204
	Sig. (bilatérale)		,135
	N	55	55
مستوي تحفيز الافراد	Corrélation de Pearson	,204	1
	Sig. (bilatérale)	,135	
	N	55	55

جدول إضافي يوضح العلاقة الارتباط بين بعد النمط الديمقراطي المطبق وبعد مستوى التحفيز الفردي

من إعداد الطالب مخرجات spss

خاتمة

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة.

إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف سواء تعلقت بالمرؤوسين أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض الي القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الاعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على مستوى تحفيز الافراد في المؤسسة

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، فكان أولها النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، أساسها ان القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف، الا انها فشلت في تفسير فعالية القيادة ما ادى بالاهتمام والتحول من البحث عن السمات القيادية الى التركيز على سلوكيات القائد؛

فظهرت النظريات السلوكية وقدمت العديد من الأنماط السلوكية، خلصت الى تقديم بعدين اساسيين في دراسة سلوك القائد، بعد الاهتمام بهيكل العمل وبعد الاهتمام بالعاملين، وان تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد؛

ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تقوم تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه؛ ومع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات حديثة في القيادة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وعلى طبيعة العملية التبادلية بين القائد والمرؤوس، واعتبرت الخصائص الشخصية الكاريزمية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، التي تسعى لتحويل الافراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أداءهم بروح معنوية عالية.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على العمال، تعرضنا في هذه الدراسة الى إكتشاف النمط المطبق في المؤسسة ودوره في تحديد وتوجيه الافراد، وكيفية رفع روحهم المعنوية من خلال تأثير النمط على مستوى التحفيز بشقيه الفردي والجماعي

في هذه الدراسة لأثر نمط القيادة الإدارية على الروح المعنوية للعمال، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مديرية التوزيع سيدي بلعباس التابعة لمؤسسة سونلغاز، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل نمط القيادة الإدارية على المتغير التابع مستوى التحفيز، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 65 نسخة من الاستبيان استرجع

منها 58 نسخة تم استبعاد 3 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل، وكانت نتائج البحث الميداني والاجابة على الفرضيات كالاتي:

الإجابة على الفرضيات:

الفرضية الاولى:

اثبتت الدراسة صحة الفرضية الاولى، حيث توصلت الى إكتشاف النمط القيادي المطبق لدى عمال مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع سيدي بلعباس الا وهو النمط القيادي الديموقراطي.

الفرضية الثانية:

كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضية الثانية كما يلي:

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين نمط القيادة المطبق (النمط الديموقراطي)، ومستوي التحفيز الجماعي لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع سيدي بلعباس فرضية صحيحة؛ في شقها المتعلق بالتحفيز الجماعي أما فيما يتعلق بالتحفيز على مستوى الفردي فلم يظهر معامل الارتباط بيرسون أي علاقة بين النمط المطبق ومستوى تحفيز الافراد.

بمعنى عدم وجود أي علاقة ايجابية ذات دلالة بين النمط القيادي المطبق ومستوي التحفيز الافراد وهذا راجع الي طبيعة النمط الذي يهتم بمجموعة العمل دون الافراد داخل التنظيم.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

1. أبو جاموس، سليمان ، “مبادئ الإدارة”، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، السنة 1992.
2. أبو الخير ، كمال، “أصول الإدارة العلمية”، القاهرة: مكتبة عين شمس سنة 1973.
3. أحمد إبراهيم احمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الواحد والعشرون ،دار الفكر العربي القاهرة ،ط1، 2003.
4. أحمد خاطر: "مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
5. أحمد. براهيم أحمد. م. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. السنة 2000
6. ارمسترونغ، مايكل، كيف تكون مديرا أفضل: التقنيات و المهارت الضرورية المثبتة بالدليل القاطع، الطبعة الاولى / دار الرضا، دمشق، 2001.
7. الأغا، رياض والأغا نهضة “الإدارة التربوية وأصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة”، غزة، جامعة الأزهر، السنة 1996.
8. بعيرة، أبو بكر “مبادئ الإدارة”، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس سنة 1988
9. تأثير القادة على عملية لتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري/ اعداد الطالب
10. جون فيشر ،كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ،دار الفاروق للنشر -مصر السنة 2003 .
11. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط 1، لبنان ، 2003 .
12. حجي، أحمد ، “الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية” ، بيروت: دار النهضة العربية سنة 1994
13. حنفي، عبد الغفار ، “السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد”، الإسكندرية في الدار الجامعية سنة 1990
14. خالد عبد الرحمان الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ، الأردن ، ط2005، 1،
15. د . بشير شريف البرغوثي ، " إدارة العقل البشري الجديد "، رؤية إسلامية ، دراسة مقارنة ، دار عمان الأردن ، 2000 م

16. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي: " أصول الإدارة العامة"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية . (1992).
17. دنكان، جان ، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ترجمة محمد الحديدي، الرياض: الدار الدولية للنشر سنة 1989 .
18. دواني، كمال، وديراني، عيد، "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن"، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، الجامعة الأردنية، السنة 1984.
19. دينا مناف محمد، أنماط القيادة ودور ها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012.
20. رافدة الحريري: " مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج، عمان بدون تاريخ
21. السالم ، مؤيد وصالح ،عادل ،ادارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد للطباعة والنشر، بغداد، 1991
22. سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيد إبراهيم ، الاشراف التربوي ، ط1، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2003.
23. سعيد يسر عامر ، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض ، سنة 1986
24. سليمان جميل الدروبي ،كيف تحفز الاخرين ،دار الاسرة عمان -الأردن للسنة 2007
25. السيد عبد الحميد عطية: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002 .
26. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،1996،.
27. شوقي، طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب السنة 1992
28. الشيباني ، عمر "علم النفس الإداري" ، ليبيا : الدار العربية للكتاب السنة 1988.
29. الشيخ، سالم فؤاد وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ،مركز الكتاب الاردني ، الأردن ،السنة 1998.
30. صالح الشبكشي: " العلاقات الإنسانية في الإدارة"، دار الفكر العربي، بيروت بدون تاريخ.

31. الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين سوريا، دار الرضا للنشر، 2002.
32. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
33. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع 2006.
34. طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002. ص622ص623.
35. الطيب. أحمد محمد. الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة.. ط 3. بنغازي: دار الكتب. الوطنية. 2002.
36. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السنة 1987.
37. عاطف عدلي العبد الاتصال و الرأي ، دار الفكر العربي، 1995 .
38. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
39. عبد الباقي عبد الرحمان الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1973.
40. عبد الرحمان عزي: "عالم الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
41. عبد الرحيم علي القطان، الإدارة العامة، العدد 51- 1986.
42. عبد العزيز علي حسن ، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز حدود ، المكتبة العصرية -المنصورة -مصر ، السنة 2008 .
43. عدنان يوسف العتوم: "علم النفس الاجتماعي"، دار إثراء، الأردن، 2009 .
44. عساف ، محمود ، "أصول الإدارة"، القاهرة: مطبعة لطفي للألات الكاتبة سنة 1892
45. العشوي (مصطفى): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
46. العيفي، خميس، " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة سنة 1999 .
47. العلاق بشير، اسس الادارة الحديثة ، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان، 1999 .
48. على السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004
49. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، دون سنة .

50. علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982.
51. علي. محمود محمد. مقومات القائد الناجح. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع. السنة 2002.
52. عليوة ، السيد ، تنمية مهارات القيادة للمديرين الجدد ، ط1، دار السماح ، القاهرة ، 2001 .
53. عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي ، جامعة قار يونس ، بدون تاريخ .
54. عوابدي عمار ، دروس في القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر 1979.
55. عياصر علي أحمد ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان : دار ومكتبة الحامد، السنة 2006.
56. فريد / اشرف بونهلة - (2007) في علم الاجتماع تنمية المواد البشرية / السنة الجامعية 2006
57. فهمي منصور ، إدارة القوي البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982.
58. كامل المغربي وآخرون: " أساسيات في الإدارة" ، دار الفكر، عمان ، 1995 .
59. كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، المتخصصون في الكتاب الأكاديمي العربي والأجنبي، دار النشر عمان، الأردن، 1997 .
60. كنعان، نواف ، "القيادة الادارية" ، الرياض، دار العلوم، السنة 1980
61. كنعان، نواف ، "القيادة الإدارية"، الرياض: دار العلوم. 1982
62. اللوزي موسي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003،
63. اللوزي، موسى التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر ، السنة . 2002
64. محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر ، 2009 .
65. محمود عودة: "أساليب الاتصال و التغيير الإجتماعي" ، دار المعارف، القاهرة، 1971 .
66. المخلافي، محمد القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع . 2007
67. مصطفى العشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991 .
68. المغربي، كمال ، "الإدارة المدرسية الحديثة" ، القاهرة، عالم الكتب سنة 1990 .

69. المفيدي، الحسن وآل ناجي، محمد: "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات، (1990)..
70. النمر، سعود وآخرون "الإدارة العامة للأسس الوظائف"، الرياض، مطابع الفرزدق، السنة 1997 .
71. هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4
72. ياغي، محمد عبد الفتاح "درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني" بعمان، الأردن. بدون تاريخ.
73. يجية/ دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة/ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بها الدكتور: سعد
74. يس عامر: "الإعلام و الاتصال الجماهيري"، المكتبة الانجلوساكسونية، القاهرة، 1969
75. حسان الجيلالي ، سلاطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
76. محمد عبد الغنى مسعود ، محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1992.
77. سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994.
78. الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، وهران، 1986 .
79. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمه في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008 .

كتب أجنبية :

80. Carl Duerr : "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72 , paris, 1972 .
81. Delay , John& Doty , Harold , The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational Success 1996.
82. Denise , S., Griffin , W, Human Resource Management , Houghton Miffing Company, 2001 .
83. Dunn ,Gloria , 5Keys to attract relation top talent& build an effective Company Culture , Wiser Ways to work all rights reserved , 2001.

84. Duviver , Christine & wool , Toby , Center for Quality of Management, Journal on line in sights from the Leader ship study Group.V.10 NI , 2001.
85. Evans , Lee , Measuring employee Productivity and Incentive Compensation Plans, 2000 .
86. John , Bratton & Jeffrey , Gold , Human Resources Management Theory and Practice, 3rd ed ,First Publishing, 2003.
87. Leheny , Claire, Total Rewards: the practitioner's view "2004.
88. Madeleine GRAVITEZ. Lexique des sciences sociales.7 Edition, DOLLAZ, PARIS ,1999..
89. Owens, Rober Organizational Behavior in Education, 5th ed. 1995.
90. Philippe Morel : « La communication d'entreprise », édition librairie vuibert, Paris , Février 2000.
91. REVERT (Regis) et NICOLAS (Jean) : Les médias et les communications en crise,édition économiya, paris,1997.
92. Torrington , D, & Hall L, Human Resources Management, 4thed.,Prentice Hall Europe,1998.

مذكرات :

93. بودراع فوزي ،ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ،دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك فرع مركب GP1Z .مذكرة ماجستير ،جامعة وهران ،2013-2014
94. بوعباش (مراد) : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير،الجزائر 1991-1992 .
95. حميدة شخرون ،القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية ،مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل جامعة خيضر بسكرة، السنة 2015/2016
96. درويش شهيناز، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011- 2012

97. الشريف. طلال عبد الملك. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف 2004م.
98. قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز ورقلة، مذكرة ماستر 2014/2013 .
99. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال ،جامعة أكلي محند أولحاج.
100. لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 01- 04 المؤرخ في 20 اغشت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها – الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
101. لطفي الدنبري : " مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم " ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 10 سبتمبر 2010 جامعة أم البواقي ، الجزائر

الملاحق

أسئلة الإستمارة :

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

جامعة وهران 2

دليل الإستمارة يتعلق بفئة المرؤوسين داخل الأقسام والمصالح

- من إعداد الطالب : بورومي سيدأحمد
- الإستمارة رقم :
- مكان البحث : مديرية التوزيع سونلغاز سيدي بلعباس

موضوع البحث:

النمط القيادي الإداري وتأثيره على الروح المعنوية

إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية آلية تنظيمية مساهمة في تسيير أفراد المنظمة وجماعات العمل بصفة عامة والتي تربطهم علاقات عمل متبادلة كعلاقة الرئيس والمرؤوس.

هذه العلاقات إما أن يسودها الإنسجام والاندماج والتعاون من جهة أو يسودها التوتر والصراع، والعمل في روح معنوية منخفضة تخضع للروتين والإنسحابية من جهة أخرى.

لذلك تحتاج المنظمة الي قيادة رشيدة لتجمع بين كل هذه العلاقات وجعل العاملين بها يشعرون بروح معنوية عالية وحماسة لإنجاز العمل ومن هذا المنطلق : سنحاول إكتشاف النمط القيادي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الكائنة بمدينة سيدي بلعباس و مدى فعاليته في التحفيز للرفع من الروح المعنوية للعاملين؟

نعلمكم أن هذا البحث يتم في إطار علمي جامعي محض، ونتعهد إليكم بالحفاظ على آراءكم والمعلومات المصرح بها، شكرا مسبقا على تعاونكم وتفهمكم.

- الخصائص الإجتماعية والمهنية

1- / السن

	25-20 سنة
	30 سنة
	35-30 سنة
	40-35 سنة
	40 سنة فما فوق

2- / الجنس

	ذكر
	أنثي

3- / المستوي الدراسي

	جامعي
	ثانوي
	متوسط
	ابتدائي
	بدون مستوي

4- / الوظيفة المهنية بالمؤسسة

5- / الاقدمية

	20 سنة فما فوق
	20-15 سنة
	15-10 سنة
	10-5 سنوات
	5 سنوات

الرقم	العبارات	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول : بعد النمط القيادي السائد						
1	هل المدير يطبق القوانين بمرونة وفق الموقف المعين ويراعي قدرات العاملين	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
2	يركز المدير جميع السلطات بيده ويفرض التعليمات	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
3	يبلغ مسؤولك المباشر عن الغيابات و يتجنب التدخل في النزعات	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4	يشارك المدير مناسبات الموظفين ويشجع المنافسة الجماعية	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	يحرص رئيس قسمك أو مصلحتك علي أن يسير العمل روتينيا و يطبق الأنظمة بصرامة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
6	يتهرب مسؤولك المباشر من مشكلات العمل ويعطي الحرية الكاملة في العمل	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
7	يمنح المدير العمال صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم ويشجع علي الابداع	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
8	ينفرد المدير باتخاذ القرارات علي تنوعها ويعتبر الولاء مقياس لحصول الموظف علي الامتيازات	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
9	يسمح المدير للموظفين بالخروج من القسم أثناء أوقات العمل ويتساهل مع المقصرين في أداء المهام	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
10	يتبنى المدير الإقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال ويحرص علي مشكلات العمل	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
11	يطالب المدير بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها ويعتبر ان تبادل الآراء مضيعة للوقت	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
12	يقبل رئيس قسمك او مصلحتك اي تغيير يقترحه العاملون علي اسلوب العمل وينصرف عن أعمال الإدارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13	يشجع المدير علي ابداء الراي في تخطيط العمل	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14	يوزع المدير الواجبات علي العاملين دون مراعاة قدراتهم ويتردد في إعطائهم نوع من الحرية	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الثاني : بعد مستويات التحفيز						
15	تناسب الاجر تبعاً لظروف المعيشة					
16	حاجة الافراد العاملين للنقود يرتبط باعبائهم العائلية					
17	اتاحة الفرصة امام العاملين للترقية والانتقال من مكان لآخر					
18	منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين					

					ارتباط اجر العامل بكمية الانتاج الذي يقوم به	19
					جذب العاملين الي المنظمة ورفع الروح الولاء والانتماء اليها	20
					توفير فرص التدريب والتأهيل لموقع أعلي	21
					إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	22
					توحيد الاجور للأعمال الواحدة	23
					تقدير جميع الخدمات المقدمة من العاملين ماديا	24
					تشجيع العمال علي تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل	25
					تستخدم المكافئات كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الانسانية البسيطة	26
					توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات العمل	27
					اشعار العاملين بروح العدالة في الاجور داخل المنظمة	28
					تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين	29
					توفير برامج سلامة والامان المتصلة ببيئة العمل	30