وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور" يحي فارس" المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير


الموضوع

# دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس – باتيسيك- وحدة عين الدفلى

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: إدارة أعمال


**إعداد الطالب**

**قوادري رشيد**

**تحت إشراف**

**أ.د. مكيد علي**


**لجنة المناقشة**

| | | |
|---|---|---|
| غزازي عمر | ( أستاذ– جامعة البليدة02 ) | رئيسا |
| مكيد علي | ( أستاذ– جامعة المدية ) | مقررا |
| طالبي بدر الدين | ( أ. محاضر "أ" المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ) | عضوا ممتحنا |
| عامر بشير | ( أ. محاضر "أ" جامعة البليدة02 ) | عضوا ممتحنا |
| حمداني محي الدين | ( أ. محاضر "أ" جامعة المدية ) | عضوا ممتحنا |
| بن عمور سمير | ( أ. محاضر "أ" جامعة المدية ) | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2017/2016

# شكر وعرفان

بعد حمد الله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور **علي مكيد** الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه ورحابة صدره .أتمنى له كل التوفيق في مسيرته العلمية ودوام الصحة والعافية ومزيد من العطاء.

كما لا أنسى أن أتقدم بخالص شكري لجميع الأساتذة الذين لم يتأخروا عن مساعدتي ودعمي وتشجيعي وتفانوا في إرشادي وتوجيهي.

كذلك أتقدم بخالص شكري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الأطروحة خاصة عمال مؤسسة " باتيسيك غرب" وحدة عين الدفلى.

كما لا يفوتني أن أقدم الشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عرفانا على قبولهم تصفح محتوى ومناقشة هذه الأطروحة.

# الإهـــــداء

إلى التي ذقت الحياة على يديها ولم تبخل أبدا بسهرها على تربيتي

**أمي الغالية**

إلـى الذي وفـر لي سبيـل التعلـم وشـق لـي طـريق النجـاح

**أبي الغالي**

إلـى أعـز النـاس أشقـائي وشقيقـاتي، أزواجهـم وأبنـاؤهم

إلى كل أفراد العائلة الكبيرة والبراعم الصغيرة "تسنيم ونور"

إلى كل من سهر على تعليمي وتكويني وتأطيري أساتذتي الأفاضل وقفة احترام

وتقدير

إليكم جميعا حبي وتقديري

رشـــيد

**شكر وعرفان**

**الإهـداء**

**ملخص**

**قائمة الأشكال**

**قائمة الجداول**

**مقدمة عامة** ..... **[أ–ي]**

**الفصل الأول: القيادة الإدارية، الأسس والمبادئ العامة** ..... **1**

**تمهيد** ..... **2**

**المبحث الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية.....** ..... **3**

المطلب الأول: طبيعة القيادة الإدارية وفلسفتها ..... **3**

المطلب الثاني: الحركة التاريخية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري ..... **10**

المطلب الثالث: موقف نظريات القيادة الإدارية من حقيقة القيادة ..... **17**

**المبحث الثاني: متطلبات القيادة الإدارية وأسس بناء القائد الإداري** ..... **25**

المطلب الأول: نماذج أنماط القيادة الإدارية ..... **25**

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية ..... **37**

المطلب الثالث: أسس بناء القائد الإداري ..... **46**

**المبحث الثالث: العملية القيادية في المنظمة** ..... **54**

المطلب الأول: قياس وتقييم ظاهرة القيادة الإدارية ..... **54**

المطلب الثاني: السلطة القيادية في المنظمة ..... **63**

المطلب الثالث: معوقات العملية القيادية ..... **72**

**خلاصة الفصل** ..... **78**

**الفصل الثاني: آليات التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين** ..... **79**

**تمهيد** ..... **80**

**المبحث الأول: عملية التحفيز على مستوى المنظمة** ..... **81**

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز ..... **81**

المطلب الثاني: نظريات التحفيز ..... **95**

المطلب الثالث: إدارة نظام الحوافز ..... **104**

**المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي..... 109**
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي..... 109
المطلب الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي..... 115
المطلب الثالث: محددات وقياس الرضا الوظيفي..... 119
المطلب الرابع: المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي..... 128
**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي..... 134**
المطلب الأول: عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته..... 134
المطلب الثاني: عوامل متعلقة بشروط العمل..... 137
المطلب الثالث: عوامل متعلقة بعلاقات العمل..... 143
المطلب الرابع: عوامل تنظيمية متعلقة بالتنظيم ذاته..... 147
**خلاصة الفصل..... 158**
**الفصل الثالث: استراتجيات القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية..... 159**
**تمهيد..... 160**
**المبحث الأول: إدارة الأداء الوظيفي..... 161**
المطلب الأول:الأداء الوظيفي، التقييم والأنماط القيادية..... 161
المطلب الثاني: الأداء الوظيفي والتحفيز..... 170
المطلب الثالث: الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي..... 175
**المبحث الثاني: تقنيات القيادية الإدارية في تنمية الموارد البشرية..... 178**
المطلب الأول: التمكين..... 178
المطلب الثاني: تحديات التحفيز وآليات تحسين الرضا الوظيفي..... 186
المطلب الثالث: التنمية المؤسساتية..... 206
**المبحث الثالث: حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية..... 212**
المطلب الأول: حل المشكلات الإدارية..... 212
المطلب الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية..... 216
**خلاصة الفصل: ..... 222**
**الفصل الرابع: دراسة دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي بمؤسسة "باتيسيك"... 223**
**تمهيد..... 224**

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة "باتيسيك" ووحدة "باتيسيك غرب"..... 225**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم..... 225
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة " باتيسيك غرب"..... 225
المطلب الثالث: إمكانيات الوحدة..... 235
**المبحث الثاني: تحليل بيئة العمل الوظيفية للمؤسسة..... 238**
المطلب الأول: توزيع العمال حسب المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية..... 238
المطلب الثاني: التكوين على مستوى المؤسسة..... 240
المطلب الثالث: الغيابات والحوادث المهنية..... 242
المطلب الرابع: التحفيز على مستوى المؤسسة..... 244
**المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة 251**
المطلب الأول: إجراءات الدراسة..... 251
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة..... 259
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات..... 271
**خلاصة الفصل..... 282**
**خاتمة عامة..... 283**
**المراجع..... 292**
**الملاحق..... 309**

# Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle du leadership dans le processus de la motivation des employés et de parvenir à la satisfaction au travail et de déterminer la nature de la relation entre le niveau de motivation et le niveau de satisfaction d'emploi de pour ces travailleurs le leadership dans le processus de stimulation relance et pour pousser les personnes pour effectuer le travail nécessaire
tout en travaillant pour élever leur moral et d'accroître leur enthousiasme pour la production et les encourager à travailler en équipe. la compétences Les individus et leurs compétences ne sont pas jugées suffisantes pour obtenir une productivité élevée, sauf si l'exercice des dirigeants administratifs des tâches de motivation efficace capables de se déplacer des personnes motivées en vue d'un usage optimal des énergies latentes on eux . les indicateurs de succès de la relance de l'organisation administrative des indicateurs se reflète dans certains aspects et la satisfaction au travail le plus important pour les travailleurs et le résultat d' enthousiasme des travailleurs Et l'intérêt pour le travail Embarquer sur l'esprit d'innovation et proactive en mettant l'accent sur la cohésion et la coopération avec l'autre de manière à atteindre socialement adaptée reflète son impact sur l'efficacité de la performance.
L'étude du leadership à la question de la motivation et la satisfaction au travail pour les travailleurs et un des sujets permet d'atteindre un bénéfice mutuel et l'intérêt mutuel entre les travailleurs et Le leadership qu'ils ont affaire à Alors que l'enquête du personnel répondant aux besoins de base du groupe d'interagir en eux-mêmes et leurs motifs variés et donc d'améliorer le degré de satisfaction au travail La direction administrative de son intérêt dans la forme de l'achèvement des travailleurs et des objectifs et augmenter la productivité

Lorsque l'étude sur le terrain a été effectuée selon la problématique et les hypothèses de l'étude utilisée approche descriptive et analytique et compté sur le questionnaire comme un outil clé pour recueillir de l'information et de représenter la communauté de recherche de l'Établissement public pour les bâtiments industriels et cuivre « Baticic Ouest » ont été distribués 120 questionnaire sur le personnel de l'organisation récupéré, y compris 112 questionnaire comprenant 96 Accréditation dans l'étude.
L'étude a révélé des résultats les plus importants de l'exercice du leadership pour des fonctions spéciales style démocratique par rapport aux tâches des autres modèles et la dictature relative et l'approbation des tâches pratiques de motivation répondants des individus par la direction administrative et la satisfaction à un certain environnement de travail fonctionnel de mesure Couplé avec une variation de la nature des relations entre les variables de proportionnelle forte contre-faible et qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des répondants sur le rôle de leadership dans le processus de stimulation et de parvenir à la satisfaction professionnelle des travailleurs attribués différences variables personnelles, comme cette étude est venu avec plusieurs recommandations de l'élargissement le plus important le leadership démocratique et stimuler des méthodes plus efficaces pour répondre aux besoins et de satisfaire les désirs des travailleurs sont garantis pour atteindre la satisfaction du travail à partir de l'environnement de travail, et notamment en leur permettant d'élargir leur spécialisation.

# الملـخـــــص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

فالقيادة الإدارية تقوم بعملية التحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداؤه، مع العمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يمارس القادة الإداريين مهام تحفيزية فعالة قادرة على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. فمن مؤشرات نجاح التحفيز في التنظيم الإداري ما يعكسه من مظاهر معينة وأهمها الرضا الوظيفي للعاملين وما ينتج عنه من حماس العاملين واهتمامهم بالعمل وإقدامهم على الإبتكار وروح المبادرة، مع التأكيد على التلاحم والتعاون مع بعضهم البعض بما يحقق تكيفا اجتماعيا تنعكس أثاره على فعالية الأداء. فدراسة القيادة الإدارية لموضوع التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة أو المصلحة المتبادلة بين العاملين والقيادة الإدارية التي يتعاملون معها. فبينما يحقق الأفراد العاملين إشباعا لمجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في أنفسهم ولدوافعهم المتنوعة وبالتالي تحسن درجة رضاهم الوظيفي، فإن القيادة الإدارية تبلغ مصلحتها في صورة إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة. حيث تم إجراء دراسة ميدانية وفقا لإشكالية وفرضيات الدراسة، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتمثل مجتمع البحث في المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب". تم توزيع 120 إستبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة استرد منها 112 إستبانة منها 96 تم الاعتماد عليها في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى ( الديكتاتوري والتسيبي) وموافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية ورضاهم إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية، إلى جانب وجود تباين في طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات من طردية قوية إلى عكسية ضعيفة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية. كما خرجت هذه الدراسة بعدت توصيات من أهمها التوسع في ممارسة مهام القيادة الديمقراطية، واعتماد أساليب تحفيز أكثر فعالية لتلبية حاجات وإشباع رغبات العاملين ما يكفل تحقيق رضاهم الوظيفي عن بيئة العمل ومن أبرزها تمكينهم حسب نطاق تخصصهم.

# قائمة الأشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | التميز بين القيادة والإدارة | 07 |
| 02 | نموذج تننبوم وشمت | 19 |
| 03 | العلاقات الموقفية في نموذج هاوس | 22 |
| 04 | نموذج الشبكة الإدارية و بين الانماط القيادية الخمسة التي تضمنها الشبكة الإدارية بليك و موتون | 23 |
| 05 | نظرة متكاملة عن القيادة | 45 |
| 06 | مكونات منظومة التحفيز | 86 |
| 07 | عمليات الحفز عند الافراد | 87 |
| 08 | سلم الحاجات لماسلو | 98 |
| 09 | نظرية العاملين | 99 |
| 10 | الأفكار الأساسية لفرومر | 102 |
| 11 | خطوات تصميم نظام الحوافز | 107 |
| 12 | عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية | 111 |
| 13 | أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من العمل وما يرغب فيه على الرضا عن العمل | 116 |
| 14 | نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي | 118 |
| 15 | كيف يؤثر التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل | 120 |
| 16 | المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل | 125 |
| 17 | العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية | 133 |
| 18 | أبعاد الأداء الوظيفي | 172 |
| 19 | الأداء بين القدرة و الرغبة | 173 |
| 20 | نموذج بورتر لولر (1968) للعلاقة بين الرضا و الأداء | 177 |
| 21 | عناصر التمكين | 180 |
| 22 | مستويات تمكين العاملين | 181 |
| 23 | العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز | 188 |
| 24 | طرق إدارة الصراع كما يراها" توماس " | 210 |
| 25 | كيفية إدراك وجود مشكلة | 212 |
| 26 | أنواع المشاكل الإدارية | 214 |
| 27 | خطوات حل مشكلة | 216 |
| 28 | العلاقة بين المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية | 217 |
| 29 | إطار النمط الشخصي ودوره في صنع القرار | 220 |
| 30 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيسيك غرب" | 231 |

# قائمةالجداول


| الرقم | عنوان الجداول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين | 5 |
| 02 | الفروقات بين القيادة و الادارة حسب الزنك و روست | 8 |
| 03 | مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة | 36 |
| 04 | قياس الرضا عن العمل | 127 |
| 05 | الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة | 202 |
| 06 | المقارنة بين القدرات والمهارات | 205 |
| 07 | الإمكانيات المادية | 226 |
| 08 | توزيع المستخدمين حسب التصنيف الاجتماعي والمهني | 228 |
| 09 | توزيع المستخدمين حسب المستوى المهني | 228 |
| 10 | توزيع العمال حسب وضعيتهم | 235 |
| 11 | توزيع العمال حسب المركز الوظيفي | 236 |
| 12 | توزيع العمال حسب التخصص | 236 |
| 13 | تطور رقم الأعمال | 237 |
| 14 | القيمة المضافة | 237 |
| 15 | توزيع العمال حسب العمر والجنس | 238 |
| 16 | توزيع العمال حسب الأقدمية. | 239 |
| 17 | توزيع العمال حسب المستوى التعليمي. | 240 |
| 18 | حصيلة التكوين 2015 | 241 |
| 19 | التكاليف الإجمالية للتكوين | 241 |
| 20 | الرسوم الخاصة بالتكوين والتربص | 242 |
| 21 | تكاليف العمال | 242 |
| 22 | صور الغيابات | 243 |
| 23 | مقارنة ساعات الغياب بساعات العمل الفعلية | 244 |
| 24 | إحصائيات الحوادث المهنية داخل المؤسسة | 244 |
| 25 | معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور | 253 |
| 26 | معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للنمط | 253 |
| 27 | معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط التسيبي والدرجة الكلية للنمط | 254 |
| 28 | معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات مستوى التحفيز والدرجة الكلية للمجال | 254 |

| | | |
|---|---|---|
| 29 | معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمجال | 255 |
| 30 | معدل الإرتباط كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس | 256 |
| 31 | معامل الثبات | 256 |
| 32 | الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة | 258 |
| 33 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس | 259 |
| 34 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر | 259 |
| 35 | توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية | 260 |
| 36 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير المدة في الخدمة الحالية | 260 |
| 37 | توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي. | 261 |
| 38 | توزيع عينة الدراسة وفق الفئة المهنية | 261 |
| 39 | يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات النمط الديمقراطي | 262 |
| 40 | يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية (sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات النمط الديكتاتوري | 263 |
| 41 | يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية (sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات النمط التسيبي | 265 |
| 42 | درجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين | 266 |
| 43 | يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية (sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات محور مستوى التحفيز | 267 |
| 44 | يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية (sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات محور الرضا الوظيفي | 269 |
| 45 | تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي (X1) ومستوى التحفيز(Y) | 272 |
| 46 | تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديكتاتوري (X2) ومستوى التحفيز(Y) | 273 |
| 47 | تحليل الانحدار البسيط بين االنمط التسيبي (X3) ومستوى التحفيز(Y) | 273 |
| 48 | تحليل الإنحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز | 274 |
| 49 | تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي (X1) والرضا الوظيفي(Z) | 275 |
| 50 | تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديكتاتوري (X2) والرضا الوظيفي(Z) | 275 |
| 51 | تحليل الانحدار البسيط بين النمط التسيبي (X3) والرضا الوظيفي(Z) | 276 |
| 52 | تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماط ها مستوى الرضا الوظيفي | 276 |
| 53 | تحليل العلاقة بين مستوى التحفيز (y) و مستوى الرضا الوظيفي (z) | 277 |
| 54 | نتائج إختبار T للفروق حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد البحث | 278 |
| 55 | نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA) حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن من وجهة نظر أفراد البحث | 278 |

| | | |
|---|---|---|
| 56 | نتائج إختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد البحث | 279 |
| 57 | نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA) حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد البحث | 280 |
| 58 | نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA) حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد البحث | 281 |

تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في أي مجتمع، ويتوقف نجاحها أو إخفاقها في تلبية هذه الحاجات والمتطلبات إلى حد كبير على كيفية إدارتها. فالقيادة الإدارية هي النشاط المنظم للوسائل والإمكانيات والجهود اللازمة لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات، فهي الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً. لذا يمكن القول أن القيادة الفعَّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

إن العملية القيادية تتعدى مجرد المفهوم التقليدي للسلطة لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية، فالمنافسة والنجاح في عالم اليوم يقتضي من القيادات الإدارية أن تكون ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وأن تمارس قيادة تسعى لخلق البنية التنظيمية والإجتماعية التي تركز على تنمية الرأسمال الفكري، وتقود عمليات الابتكار والإبداع، وتوظف نواتج الخبرات الإنسانية وتستثمرها بأساليب ووسائل متطورة تحفز العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم. إن حاجة الإدارة أصبحت ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

وفي ضوء التحول والدخول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات، فرأسمال المنظمات يتكون من الأصول المادية والبشرية، غير أن تعاظم الرأس المال البشري في عصر المعرفة استوجب ضرورة أن يعطي القائد اهتماما أكبر للعنصر الحاسم في عصر المعرفة. ففرص نجاح المنظمات في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المسطرة تتوقف إلى حد كبير على قدرتها على البحث في المورد البشري والعمل على على تعظيم الإستفادة من الطاقات الكامنة فيه.

ومن ثم جاءت عملية التحفيز كأسلوب ينهض بأداء الخدمة ليساهم في تطوير بواعث العمل عند العاملين، وزيادة قدراتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتماماتهم بعملهم الوظيفي وتدعيم روح الإنتاجية، فمفهوم التحفيز في معناه الحديث قد تطور من حيث المضمون والبناء فذلك لأنه لم يعد مقصورا على البواعث المادية، وإنما امتد لبعض الجوانب الإنسانية والمعنوية والاجتماعية. لذا يجب أن تعي القيادة الإدارية أن عملية التحفيز على أنها تعني كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بنجاح.

وقد توصل المهتمون والباحثون بأن السلوك الإنساني داخل المنظمات يمثل اهتماما مشتركا بين العلوم الإدارية والإنسانية، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز على جانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي الذي يشير إلى المشاعر الإيجابية وهو تعبير عن شعور فردي.

فعدم انسجام الفرد مع مناخ عمله الوظيفي بما فيه من تقاليد وعادات واتجاهات قد يضطره إلى عدم إنجاز عمله على الوجه الأكمل، وإن عدم توافق العمل مع استعداداته الشخصية أو مع أسلوب حياته قد يضطره إلى البحث عن مؤسسات أخرى. وبالتالي فإن اهتمام القيادة الإدارية بالمجالات التي سبق ذكرها قد تكون عوامل تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي، ولسياسات المنظمة المعنية.

إضافة إلى ذلك فإن تلبية القيادة الإدارية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المنظمة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت القيادة الإدارية من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة.

**أولا: إشكالية البحث.**

تتعلق ظاهرة القيادة الإدارية بالمسؤولية عن تحويل رؤية لحالة مستقبلية إلى واقع يفترض عادة أنه مفضل على الواقع الحالي للمنظمة، ويتحقق ذلك بتنمية وتنسيق مهارات ونقاط قوة الأفراد العاملين مع المحافظة على تلاحم وتماسك فرق العمل ككل.

فتحقيق الأداء المطلوب من العاملين يعتمد على قدرة القيادة الإدارية في إثارة دوافع عمل معينة تؤدي بدورها إلى إثارة حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد. فتوجيه سلوك العاملين لما يحقق أهداف المنظمة يتطلب من القيادة الإدارية اعتماد آليات تحفيز مناسبة وفعالة تؤدي إلى إثارة حماس العاملين وإحساسهم بأهمية العمل، وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية ويرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وتزداد رغبتهم في الأداء بفعالية. وانطلاقا من أهمية اهتمام القيادة الإدارية بالفرد فإن رضاه الوظيفي يجب أن يكون في مقدمة هذه الاهتمامات، فمن الضروري أن يكون اتجاه الأفراد إيجابيا نحو عملهم الذي يؤدونه، كي ينعكس ذلك إيجابا على الفرد بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة.

وعلى ضوء ذلك نسعى من خلال هذا البحث على الوقوف على دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها بالمؤسسة الاقتصادية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي؟ وما طبيعة العلاقة بين مستوى التحفيز و مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟.**

وفي مضمون هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم ظاهرة القيادة الإدارية؟ وما مدى أهميتها في نجاح المنظمة؟.
- ماذا نقصد بالتحفيز؟ وما هي الغاية من استخدامها؟.
- ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟ وما هي مختلف آثاره على المنظمة؟.
- ما النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر العاملين؟.

- ما مدى موافقة العاملين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة؟.
- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن بيئة العمل الوظيفية في المنظمة المبحوثة"؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها وكل من عملية التحفيز والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر هؤلاء العاملين؟.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية( الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الأقدمية في الخدمة)؟.

**ثانيا: فرضيات البحث.**

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0.05):

**-الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى تحفيز العاملين.

ب -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية ومستوى تحفيز العاملين.

ت -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية ومستوى تحفيز العاملين.

**-الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويشتق منها الفرضيات التالية:

أ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية والرضا الوظيفي للعاملين.

ب -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية والرضا الوظيفي للعاملين.

ت -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية والرضا الوظيفي للعاملين.

**-الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحفيز العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

**-الفرضية الرئيسية الرابعة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الأقدمية في الخدمة)، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ –توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ب –توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

ت –توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ث –توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية في الخدمة.

**ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.**

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

**الأسباب الذاتية:**

– اهتمامي الشخصي بموضوع القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي ومحاولة مني من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.

– الفضول نحو اكتشاف الحوافز المطبقة وكيفية استخدامها في المؤسسات الجزائرية .

– محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لتذمر العاملين بصفة عامة في المؤسسات الجزائرية وعدم رضاهم عن بيئة العمل.

**الأسباب الموضوعية:**

يعد موضوع القيادة الإدارية، التحفيز أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المؤسسات وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال ومداخله من تأثير واضح على فعالية المؤسسات بصفة عامة من خلال التأثير على العاملين بتحسين درجة الرضا الوظيفي لهم، حيث يرتبط هذا الأخير عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، كما أن وجود أفراد راضيين وظيفيا يمكن أن يؤدي إلى نقص التكاليف والزيادة في الإنتاجية بصورة أو بأخرى.

**رابعا: أهداف البحث.**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على النمط القيادي السائد بالمنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين.

– التعرف على مستوى تحفيز العاملين بالمنظمة المبحوثة.

– الوقوف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة عن بيئة العمل الوظيفية.

- التعرف على العلاقة الإحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها وكل من مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة.
- التعرف على العلاقة الإحصائية بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة.
- التعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم تعزى إلى المتغيرات الشخصية.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في المنظمة المبحوثة.

**خامسا: أهمية الدراسة.**

إن أهمية الدراسة تنبثق من أهمية موضوع القيادة الإدارية كظاهرة حظيت باهتمام الباحثين والممارسين منذ القدم إلى وقتنا هذا، لما لها من تأثير مباشر وقوي على أداء المنظمة، حيث تلعب دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف المنظمة ورسم طريق تحقيقها من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فأهمية القيادة تعود إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يستطيع حفز الأفراد وتشجيعهم لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق الأهداف المسطرة، فالحوافز تعتبر من المتغيرات الهامة للدافعية وعلاقتها الإيجابية بكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق حالة الرضا عن العمل للعاملين، فهي تدفع العاملين وتجعلهم يعملون بكفاءة أداء عالية ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفاعلية.

ومن جهة أخرى فإن أهمية الدراسة تنبع من ارتباط الدراسة بالسلوك الإنساني وما يتميز به من تغير وتأثر بالظروف المحيطة، وأيضا الاختلاف في دوافع الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا مستقبلا، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، مما يجعل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أحد الأولويات الهامة للقيادة الإدارية ويتطلب فهما عميقا منها للسلوك الإنساني.

**سادسا: صعوبات البحث.**

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال انجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي منه، ويمكن حصرها فيما يلي:

1 -الخلط والصعوبة في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينها وما المقصود بها من خلال المراجع المطلع عليها، سواء باللغة العربية أو الفرنسية.

2 -معظم المراجع المطلع عليها تدور حول مواضيع متكررة خاصة من جانب القيادة الإدارية من حيث الأنواع والأساليب وإدراج بعض المتغيرات دون الربط المباشر بين كل متغير وأسلوب القيادة الإدارية المتبع.

3 -صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة بسبب النقص في الكفاءات العلمية.

4 -عدم تجاوب العمال معنا خلال الدراسة الميدانية وظهر ذلك من اللامبالات عند ملأ إستمارة الإستبيان مما أدى إلى إلغاء العديد منها أو عدم إرجاعها.

**سابعا: الدراسات السابقة.**

هناك دراسات تطرقت إلى مواضيع القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي بحسب زاوية نظر كل باحث والهدف المراد من الدراسة، ومنها:

- **دراسة شهرزاد لبصير (رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2000) بعنوان:**

**" العوامل المؤثر في الرضا الوظيفي للعامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة".**

هدفت هذه الدراسة إلى إثارة الانتباه لضرورة الاهتمام بالعامل في محيط عمله، لجعله يعيش في انسجام واتزان ورضا نفسي واجتماعي على حد سواء، داخل المصنع وخارجه وهكذا يمكن تحقيق أهداف النسق الفرعي المتمثل في المنظمة المخوصصة الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق بعض أهداف النسق الكبير المتمثل في المجتمع الجزائري الذي يحتاج إلى زيادة تسارع عجلة التنمية والتطور التي طالما عانت من معوقات كثيرة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة وكان حجم العينة 62 عاملا، ومن نتائجها أن العامل الجزائري في حاجة إلى الزيادة في الأجر والمكافآت المادية التي تلعب دورا فعالا في حياته اليومية، وبالتالي كان لها تأثير سلبي على نسبة الرضا الوظيفي الكلي.

- **دراسة مازن إسماعيل محمد الخطيب (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2004) بعنوان:**

**"النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدير المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة، والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة ( الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين). كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة وكان حجم العينة 276 عامل، ودلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الانماط القيادية لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافا إيجابيا في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرار أكثر من غيرهم. كما أظهرت القيادة الديمقراطية تميزا لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين، ودلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي: البعد عن المركزية، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام بالعمل والموظف.

- **دراسة ناصر محمد ابراهيم مجممي (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2004) بعنوان:**

**" أنماط القيادة في بعض المنظمات الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية".**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المنظمات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها والكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المنظمات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم. وإيجاد العلاقة بين أنماط القيادة في المصانع الخاصة والنمو المهني لدى العاملين السعوديين فيها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة وبلغ حجم العينة 311 عامل. من أهم النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا من بين الأنماط الديمقراطية الأخرى، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وإن أعلى سبب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي حيث مستوى دلالتهما عند المستوى ( 0.01) بينما النمط الترسلي دال عند المستوى 0.05.

- **دراسة تغريد سليمان أبو سنينة (رسالة ماجيستير، جامعة الخليل، 2008) بعنوان:**

**" أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكذلك التعرف على الكيفية التي من خلالها يمكن رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندس الموظف من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منه، إضافة إلى معرفة الوسائل والسبل الكفيلة بالتعزيز والتمكين والتطوير للدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز في الرضا الوظيفي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة في جمع المعلومات وبلغ عدد أفراد العينة 260 مهندسا. ومن بين النتائج المتوصل إليها وجود تأثير واهمية لحوافز العمل المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على الرضا لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. إضافة إلى ةجةد علاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى المهندسين، وكان أكثر الحوافز تأثيرا في الرضا الوظيفي لدى المهندسين الحوافز الإيجابية المعنوية ثم الإيجابية المادية.

- **دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، 2009) بعنوان:**

**" الأنماط القيادية ودورها في إنجاح المنظمات الحكومية العراقية".**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الانماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة ( القيادة التحويلية والتبادلية) وإيجاد العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة ( قيادة فريق العمل، التفويض، التحفيز، الإبداع الإتصال، التوجه الإستراتيجي والقرار، التغيير،التدريب)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبيان الإستبيان وبلغ عدد أفراد

العينة المدروسة 454 موظف. من أهم ما توصل إليه ان القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معهم، وأن القائد الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات الإستراتيجية للمنظمة ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وبتفويض اليلطة لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

➢ **دراسة حوة محمد (رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر2،2011 ) بعنوان:**

**"عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي" – مؤسسة نفطال–**

هدفت الدراسة إلى إلى إبراز واقع اتخاذ القرار داخل القطاع العام ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال كيفية تفكير الرؤساء في تسيير المنظمات ومدى ثقتهم بعمالهم إلى جانب معرفة مدى تواضع المسير وكيفية تعامله مع مرؤوسيه. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكان حجم العينة 83 عاملا. ومن نتائجها أن العامل في المنظمة يشعر بالرضا الوظيفي الناتج أساسا عن توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية حيث ارتبط ظهور الرضا بتوفير وإشباع هذه العوامل في محيط العمل كما أن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة تعتبر حافز كبير لديه وخاصة شعوره بالانتماء لها.

➢ **دراسة عفاف وسطاني ( رسالة ماجيستير، جامعة سطيف، 2010 ) بعنوان:**

**" دافعية الإنجاز عند فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون في قيادتهم لمؤسساتهم في ضوء مشروع مؤسسة وتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ظل استخدام هذه الأساليب القيادية، بالإضافة إلى دراسة النمط القيادي السائد لدى مدير المؤسسة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان فيما يخص الأنماط القيادية وتم أخذ كل المدراء (31) مدير والمقياس الخاص بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة وبلغ حجم العينة ( 194) أستاذ. ومن النتائج المتوصل إليها أن النمط الديمقراطي والموقفي هما النمطان الأكثر شيوعا أما النمط الأوتوقراطي والفوضوي الأقل استعمالا، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

➢ **دراسة يحي بن موسى بن عبد الله صفحي ( رسالة ماجيستير، الجامعة الإفتراضية المملكة المتحدة،2011) بعنوان:**

**" الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأنماط القيادية السائد لمديري المنظمات الخاصة بمدينة الرياض من وجهة العاملين والوقوف على أسباب الصراع التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما. اعتمد الباحث المنهج الوصفي

التحليلي وتم استخدام الإستبانة وكان حجم العينة المدروسة ( 299) عامل. ومن نتائجها أن النمط الديمقراطي يلعب دورا مهما في التخفيض من حدة الصراع داخل المنظمات.

- **دراسة إيكر (1979) بعنوان:**

**" العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي"**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الإرتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للمعلم، وتم الاعتماد على مقياس يتكون من بعدين أحدهما يختص بمدى اهتمام القائد بإنشاء بنية تنظيمية للعمل والآخر يبين مدى اهتمام القائد باحترام العاملين معه. من نتائجها أن العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين وبين الرضا الوظيفي أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل.

- **دراسة لتوين ويترنجر (1986) بعنوان:**

**" نمط القيادة والدافعية ومستويات الأداء الوظيفي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادات المختلفة علة الأجواء التنظيمية ومستويات الأداء المختلفة. حيث أجريت الدراسة على 45 طالبا بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في وضعية ذات ظاهرة واقعة،كما تضمنت هذه المؤسسات ثلاث أجواء مختلفة وتم إسناد مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء المؤسسات، ومن نتائجها أن المؤسسة التي طغى عليها الجو التسلطي أيقظ وأثار دوافع القوة في حين قلت الدوافع الأخرى كالإنجاز والتعاون، المؤسسة التي طغى عليها الديمقراطي أثار الحاجة إلى التعاون والمودة بين الأفراد في حين قلت الدوافع الأخرى كالقوة والإنجاز، المؤسسة التي طغى عليها الجانب الإنجازي فقد أثار الحاجة للإنجاز دون الدوافع الأخرى.

- **دراسة دراسة سوسيك و ميجريان (1999) بعنوان:**

**"فهم الذكاء الوجداني و أداء القائد".**

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان وعي الذات للمدير (الذي يعرف على أنه الانسجام بين الذات والآخرين) سوف يعدل العلاقات بين مظاهر الذكاء الوجداني و السلوك القيادي، وبين السلوك القيادي والأداء الإداري. وقد جمع بيانات من ( 63) مدير أجابوا على اختبارات لقياس الذكاء الوجداني و السلوك القيادي و( 192) مرؤوس والذين قاموا بتقييم السلوك القيادي وحصيلة الأداء لرؤسائهم وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي تتفاوت كدالة للوعي الذاتي للمدير . حيث يلاحظ من هذه الدراسات أن الباحثين اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي مع الاختلاف في حجم العينة، وتم التوصل إلى تباين في بعض النتائج إلا أن معظمها بينت أثر النمط القيادي السائد على المتغيرات ذات العلاقة المأخوذة في الدراسة، إضافة إلى تغلب النمط الديمقراطي من حيث الممارسة

في التنظيمات الإدارية على الأنماط الأخرى. كما تم الإستفادة من هذه الدراسات في دراستنا الحالية سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.

**ثامنا: حدود الدراسة**

قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية وزمانية ومكانية، فاقتصرت دراستنا على معرفة المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية ومفاهيم المتغيرات ذات العلاقة التحفيز والرضا الوظيفي، والمتطلبات اللازمة لتحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. وغطت دراستنا في الجانب الميداني المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك" خلال سنة 2014 و2015.

**تاسعا: منهج البحث.**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح ارتباطها مع الظواهر الأخرى. فهو يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته.

**عاشرا: هيكل البحث.**

للقيام بمتطلبات هذه الدراسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة على النحو التالي:

نتطرق في الفصل الأول إلى القيادة الإدارية الأسس والمناهج من حيث عرض الإطار العام للقيادة الإدارية، إضافة إلى توضيح متطلبات القيادة الإدارية وأسس بناء القائد الإداري، وفي الأخير نتعرض إلى سلطة القيادة الإدارية في المنظمة بصفة عامة.

أما في الفصل الثاني فسنعالج آليات التحفيز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث سنتناول نظام التحفيز كنظام من الأنظمة السائدة في المؤسسة، إلى جانب ماهية الرضا الوظيفي وأهم العوامل التنظيمية والمادية والمعنوية المؤثرة فيه.

أما في الفصل الثالث فسنتناول استراتيجيات القيادة الإدارية في إدارة القوى العاملة من خلال توضيح بعض الجوانب الأساسية من إدارة الأداء إلى التقنيات القيادية لتنمية الموارد البشرية إضافة إلى طرق حل المشكلات واتخاذ القرار.

وفي الختام الفصل الرابع فيتضمن المؤسسة المبحوثة "باتيسيك غرب" ومحاولة معرفة النمط القيادي السائد على مستوى المنظمة، ودرجة موافقة المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرفه، وإلى أي مدى ساهمت الممارسات التحفيزية لهذا النمط في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة العمل للمبحوثين في المنظمة.

**تمهيد**

من المهام الأساسية لمديري المنظمات التأثير على سلوك المرؤوسين وإثارة حماسهم لتحقيق أداء مرتفع وتحريك دافعيتهم نحو العمل بقوة وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة. فطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تمثل محور الإهتمام في موضوع القيادة لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر البشري.

فالقيادة الإدارية تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الإمكانيات بمختلف أنواعها واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة. فالكثير من المنظمات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة وإقتناع ورضا، فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على القيادية الإدارية على مستوى المنظمة باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: الإطار العام للقيادة الإدارية.
- **المبحث الثاني**: متطلبات القيادة الإدارية وأسس بناء القائد الإداري.
- **المبحث الثالث**: السلطة القيادية على مستوى المنظمة.

## المبحث الأول: الإطار العام للقيادة الإدارية.

يلقى موضوع القيادة الإهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها. ومحاولة لفهم القيادة الإدارية بصورة شاملة وواضحة نتعرض للعناصر التالية:

- طبيعة القيادة الإدارية وفلسفتها.
- الحركة التاريخية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري.
- موقف نظريات القيادة الإدارية من حقيقة القيادة.

### المطلب الأول: طبيعة القيادة الإدارية وفلسفتها.

تعتبر القيادة ظاهرة إجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات البشرية، ونظرا لشمولية مجال نشاطها ودورها الهام في المجتمع والمنظمة بشكل خاص سوف نتعرض إلى تحليل النقاط التالية:

**1- مفهوم القيادة و القيادة الإدارية:**

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في موضوع القيادة إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع وموحد للقيادة فقدموا تعاريف عديدة لها، نتيجة لصعوبة حصر مفهومها والجدل القائم حول المصطلح من جهة وإلى اختلاف وجهات نظر العلماء اللذين تعرضوا لدراسة الموضوع من جهة أخرى، وسوف نستعرض فيمايلي أقرب التعاريف احتواءا لمفهومها من وجهة نظرنا.

فإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة إنطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) كما ذكر (ارندت) Arnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere (وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل).[1]

أما في اللغة العربية: "القَوْدُ: نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، والإنقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد".[2]

فتعريف كلمة القيادة يثير مسائل تتعلق بعلم دلالات الألفاظ وتطورها نظرا لأن الإصطلاحات تتداخل على نطاق واسع في الإستعمال العسكري والمدني وبالنسبة للكثير من العسكريين يعتبر الإصطلاحان إدارة وقيادة

[1]- فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**،( الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص10.
[2]- زهاء الدين عبيدات، **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام**، (عمان: دار البيارق، 2001)، ص 41.

مترادفان، وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها فإن كلمة قيادة تعتبر تكرارا لما يسمونه المدنيون إدارة.[1]

ففي تعريف القيادة اصطلاحا عرف العديد من الباحثين والمختصين والخبراء القيادة بتعريفات كثيرة ومختلفة كل حسب وجهة نظره وحسب الدراسة التي طبقها.

ويعرفها "هانت" وآخرون بأنها " نوع من تأثير العاقات الشخصية بين أأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه ".[2]

ويرى" **أردواي تيد**" (Ordway.Tead) في كتابه فن القيادة (1965) أن القيادة "هي الجهد أو العمل المبذول الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة".[3] أما" **ليكرت** (Likert) يرى بأن القيادة " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".[4]

وفي تعريف لـ" جون اتزيوني " (J.Etzioni) هي "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع ".[5] وفي تعريف آخر هي " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي".[6]

كما أن" **علي السلمي** " عرف القيادة على أنها " عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها".[7] في حين يرى ""**فيدلر**" (Fred.Fiedler) أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا".[8]

---

[1]- هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة** ، (عمان : دار الكندي، 2013)، ص 21.

[2] - James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisatio**n, tra Claire De Billy, 2éme edition, vilage mondial, France , 2002, p 361.

[3]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، (الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005)، ص 222.

[4]- حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، (عمان: دارحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 195.

[5] -Pierre Collerette, **Pouvoir**, **leadership et autorité dans les organisations**, ed Presse de l'université, Québec, 1995, p154.

[6] - Danny Cox and John Hoover, **leadership when the heats'on**, vinking, press.1994, p67.

[7]- علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، (القاهرة: مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص 708.

[8].- ضاهرة كلالدة، **القيادة الإدارية**، (الأردن: عمان، دار زهران، 1997)، ص 18.

ويقول" تشستر برنارد" C. Barnard "أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية".[1] والجدول التالي يلخص لنا أهم التعريفات حسب عدد من الباحثين:

**جدول رقم (01): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين**

| المؤلف | التعريف |
|---|---|
| **ألفريد وبيتي** Alfred&Beatty | القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه. |
| **تيري** Terry | القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلا من ذلك وفق الجهود التنظيمية. |
| **كونتزوأودونيل** Koont&Donnel | هي القدرة على ممارسة التأثير مابين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف. |
| **ليفنجستون** R.T.Livingston | هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك . |
| **بيتر داراكر** P.f.Drucker | إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية. |
| **لويس ألان** L.A .Allen | القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد الآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم . |
| **ثيو هايمان** T.Haimann. | العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار تحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى. |
| **جيمي جيبون** J.Gibbon | هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا. |
| **كاتز وكالم** Katz &Kalm | إنها كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك. |

**المصدر**: نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص20.

[1]- سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، (مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1999)، ص 191.

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل سواء من حيث السلوك الذي يمارسه القائد داخل الجماعة أو من حيث عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنه هذه السلوكيات أو من حيث كيفية حدوث التأثير على نشاط الجماعة إلا أنها تتفق جميعا في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. ويرجع تباين تعاريف رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد لآخر إلى:[1]

أ -إختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري.

ب - إختلاف المداخل التي إنتهجها رجال الفكر الإداري.

ت - إختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري.

وتأسيسا على ماسبق يمكنا القول بأن القيادة إنما هي "عملية التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال خلق دافع للعمل وبالتالي إنجاز للأهداف". وبالرجوع إلى مفهوم القيادة الإدارية فهي تختلف عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وحتى نفهم القيادة الإدارية يجب إدراك العلاقة بين القيادة والإدارة والفارق بينهما وذلك يستوجب معرفة معنى القائد الذي يمارس القيادة والمدير الذي يمارس الإدارة ومحاولة الجمع بين المفهومين للوصول إلى مفهوم عام للقيادة الإدارية.

**1 4 العلاقة بين القيادة والإدارة:** قد يلتبس الأمر في الكثير من المواقف بين القائد والمدير الإداري، وقد كون لهذا الإلتباس محل لاشتراك المناصب القيادية والرئاسية في التنظيم في بعض الوجوه. إذ يحتل كل من القائد والمدير الإداري مركزا أعلى في التنظيم، ويمارس كل من هما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في التنظيم.[2]

فالقائد هو "شخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة".[3] أما جمعية الإدارة الأمريكية ( LAMA) أن المدير هو الموجه للموارد البشرية والمادية في الوحدات التنظيمية

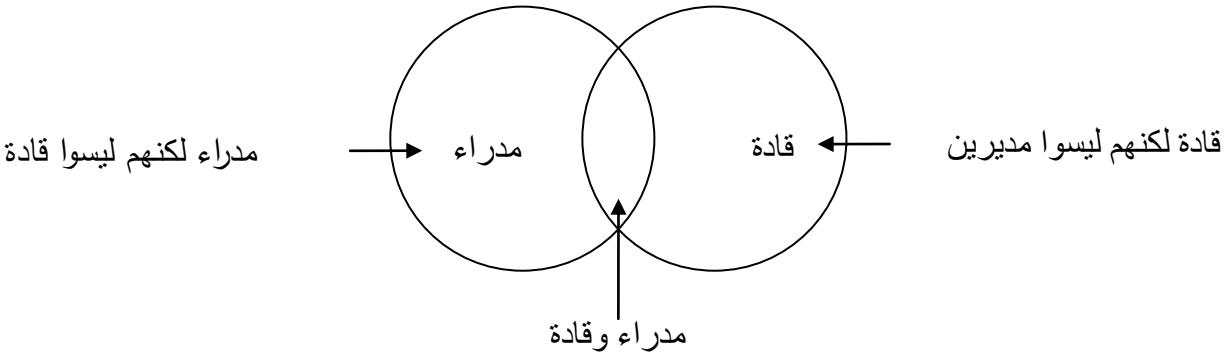
[1]- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، (القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996)، ص 28.
[2]- إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**،( مصر: الإسكندرية، منشأة المعارف، ، 2004)، ص 309.
[3]- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، (الأردن: عمان، دار حامد للنشر والتوزيع،2007 )، ص140.

والديناميكية وهذا لتحقيق أهداف مرضية للذين ينجز من أجلهم هذا العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى لرفع معنويات المستخدمين،[1] ووفق هذه النظرة فإن المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر إلى المدير".[2] كما عرف بأنه فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم ، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.[3]

فمن وجهة النظر التحليلية يمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته وحينئذ يقال أن المدير هو الرئيس، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينئذ قائدا، أما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينئذ زعيما[4].

ويميز الكاتب "جون كوتر" بين المدير والقائد كما يلي:[5] الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، تصميم هيكل تنظيمي جيد ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط. أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع الغير، فالقائد يرسي توجها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة.

**شكل(01): التمييز بين القيادة والإدارة**




**المصدر**: أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 2000، ص263.

[1] - Phillippe Villemus, **motivez vos equipes,** Ed organisation, paris,2004, p40.

[2]- محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص 98.

[3]- jean-luc charron et sabine sépari, **organisation et gestion de l'entreprise**, 3ème édition, dunod, paris, 2004, p 55.

[4]- محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**،(مصر: الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ، 2006)، ص 17.

[5]- حريم حسن، **مبادئ الإدارة الحديثة**، (الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005)، ص 217.

كما ميز كل من "زالزنك وروست" االفرق بين القيادة والإدارة على النحو التالي:[1]

**جدول رقم(02)**

**الفروقات بين القيادة والإدارة–حسب زالزنك و روست–**

| العنصر | القيادة | الإدارة |
|---|---|---|
| **العلاقات** | تؤثر على العلاقات | تسيطر على العلاقات |
| **التسميات** | القادة والأتباع | المديرون والمرؤوسون |
| **العمليات** | توجه نحو التغيير الحقيقي | تنتج وتسوق الخدمات والسلع |
| **الأهداف** | التغيير المطلوب يعد لانعكاسات أهداف مشتركة | السلع والخدمات هي حصيلة لنشاطات مختلفة |

**المصدر:** حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، بيرو: دار النهضة العربية، 2005، ص420.

كما ميز "جون كوتر" بين القيادة والإدارة حيث يرى أن القيادة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية كما تقوم الغدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق.[2]

وبناءا على هذا فإن القيادة الإدارية عند "كونتز وأدونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".[3]

كماعرفها عبد العظيم على أنها "فن القائد وقدرته الذاتية على بسط نفوذه على مرؤوسيه، والتأثير الإختياري عليهم لتحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده واللجوء للسلطة الرسمية عند الضرورة فقط".[4]

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص420.

[2] -john kotter**, quest- ce que le leadership harvard business review in le leadership editions d'organisation**, paris, 6eme ed, 1999, p 58-60.

[3]- نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص98.

[4]- عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995)، ص 56-55.

وخلاصة القول يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها "النشاط الذي يمارسه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أوجماعات واستمالتهم بقصد تحقيق أهداف المنظمة".

2 -**عناصر القيادة:** من مجوع التعريفات الخاصة بالقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:[1]

أ -**عملية التأثير التي يمارسها المدير على المرؤوسين** : تقوم عملية التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وأن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافا في أساليب القيادة الإدارية وانماطها وكشف عن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة الذي يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم للإتجاه المرغوب.

ب -**توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم** : تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والإجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من موظفيه رغم أوجه الإختلاف بينهم.

ت - **تحقيق الهدف الوظيفي** : فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى.

### 3- أهمية القيادة الإدارية

رغم أهمية التنظيم لدرجة جعلت بعض العلماء يعتبرونه أهم وظائف الإدارة، ورغم أن التنظيم الدقيق يساعد على تيسير مهمة القيادة، فإن التنظيم بلا قيادة ناجحة لا يمكن أن يحقق أهدافه بصورة مرظية، ويفشل

[1]- نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص99- 104.

التنظيم إذا لقى معارضة ظاهرة أو خفية من جانب العاملين الذين لا ترتفع روحهم المعنوية وينطلقون في العمل بإخلاص وحيوية إلا عندما تتوفر لهم القيادة الصالحة، وتقوم علاقاتهم مع رؤسائهم على نوع من التفاهم المتبادل والإقناع والإقتناع.[1] وعليه فإن القيادة الإدارية تعتبر روح المعاصرة، حيث يتوجب على الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين، ويشجعهم بالحوافز، ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة إليهم بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه. وكذلك يتوجب على القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف المؤسسة، وأن يعرف كيف يمكن أن يحقق تلك الأهداف. فالوظيفة الجوهرية للقيادة الإدارية هي تحقيق حالة كفاءة وفعالية متصلة في المنظمة يستوجب منها العناية والحرص على إنجاز مهام ثلاث وهي:[2]

- العمل على استقرار واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.
- العمل على التأقلم وتكييف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
- ابتداع وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية، والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها.

وفي الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى فإن القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي بأمس الحاجة إلى قادة لتحريك منظماتهم إلى الأمام لتحقيق النجاحات والتميز في بيئة الأعمال.[3]

فتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءا لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملهم للقادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي.[4]

## المطلب الثاني: الحركة التاريخية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري

القيادة هي الرديف للإدارة والملازمة لها، والتاريخ يذكرنا من خلال المراحل التاريخية للإدارة بأن القيادة مرت بذات المراحل مع الإدارة ولن تخلو مرحلة من مراحل الإدارة من القيادة، فهي للإدارة الوجه الجميل المعبر عن

[1]- ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة**، (الإسكندرية: شركة جلال للطباعة، 2004)، ص 323.
[2]- صالح أحمد صالح، **قراءات في التنمية والتطوير الإداري**، (ليبيا: دار شموع الثقافة، 2003) ، ص 215.
[3]- رشا مهدي صالح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين**، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد19، 2011، ص 162. متاح على: www.iasj.net تاريخ الإطلاع 12/05/ 2014.
[4]- أحمد صادق محمد الرقب، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، 2010، ص 3.

حسن تدبير وتهذيب العمل الإداري،[1] ويمكن إعطاء نظرة تاريخية عن الحركة التاريخية لتطور القيادة من خلال مرحلتي الفكر القيادي القديم والمعاصر.

1 -**الفكر القيادي القديم:** وتمثل في إسهامات الحضارات القديمة ومن بينها:

**1 1 -الحضارة الصينية**

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الامبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة. وفي عهد امبراطور الصين العظيم (شن الكبير) حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالياً من الدقة والتنظيم وفي عام 1100ق.م كان دستور(تشاو) بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الامبراطور نفسه.[2]

كما شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وتعتبر الحضارة الصينية أول من اشترط اجتياز امتحان الخدمة المدنية للتعيين بوظائف الحكومة الذي يراعي التجارب العملية والمؤهلات العلمية للمتقدمين، حيث روى المؤرخون أن "شن" كان يجري اختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف على مدى كفايتهم وصلاحيتهم للترقي والاستمرار في الخدمة أو الإعفاء منها، [3] وعرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداءً من (ياو) 2350ق.م مروراً ب(شن العظيم) ومؤسسة أسرة شانج الامبراطور (شانج) 1766-1754ق.م الذي اتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك (وو) 1122-1116 ق.م ولاة الأقاليم الاستعانة بهيئات استشارية ،[4] كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة "كونفوشيوس" "confucius" أثرا بارزا في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب.[5]

---

[1]- صالح شافي العائذي، **الإدارة أصولها وأفكارها**،(سوريا: دار نور، 2010)، ص 193.
[2]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**،( الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، 2010)، ص 121.
[3]- علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 55-56.
[4]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 121.
[5]- نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

### 1 2 -الحضارة المصرية

إن تاريخ الإدارة العامة يرتبط بالحضارة المصرية القديمة، حيث وجد أن الدولة الفرعونية قد طبقت إدارة حكومية منظمة وعلى نطاق واسع، [1] فشهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900- 2475) تنظيما وتنسيق للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التنويم، الزراعة والأشغال العامة.[2] إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 2160- 1788 ق.م ظهرت نظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية والحكم المطلق للفرعون كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية ومدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم، أما الكتابات والمدونات الموجودة على ورق البردي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتسمة بالوعي والفهم والخبرة واعتماد مبدأ الاستعانة بالمستشاريين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم وعرف عن المصريين القدماء أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز.[3]

### 1 3 -الحضارة اليونانية

على الرغم من كثرة النقوش والآثار اليونانية إلا أنها لا تدل بوضوح على النمط الإداري السائد في ذلك العصر، فقد كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى دويلات صغيرة، أما جهازها الإداري فيتم اختياره عن طريق الإنتخاب الشعبي المباشر، وقد أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية الإدارة في مدنهم وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظام حكم، لأنه يعني القوة الغاشمة غير المشروعة وأن هذا الحكم يظل بغيضا، وقد وصف بيركليس "Pericles" (490- 429ق م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلا: إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة.[4] وقد استخدم الأغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان

---

[1]- علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2]- Luc Boyer & Noël Equilbey, **Organisation : Théories et Applications,**éditions d'organisation, Paris, 2éme éd, 2003, pp23-24.

[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[4]- نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص32.

الدقة والوفرة والتفوق والتبادل وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لابد أن تسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والاستفادة منها وهذا ماطبقته الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة اليوغوسلافية في ظل دستور 1963 كما عرفت الإدارة الأغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو مايسمى بـ ( روح المصلحة العامة).[1]

### 1 4 الحضارة الرومانية

إستطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوربا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركية وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية, فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 27 ق.م حتى عام 509 ق.م حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الاستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين – مجلس النواب – والمجالس الشعبية أما في عهد الإمبراطورية الرومانية

( 87 ق.م – 306 ق.م) فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية العالية،[2] كما شهدت البلاد الكثير التطبيقات الإدارية السليمية فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الأمبراطورية طبقت الإدارة الرمانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل ولامركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ ( تفويض السلطة بالتتابع ) هذا هو حال الإدار ات والقيادات في العصور القديمة.[3]

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.
[2]- نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 39.
[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 123.

### 1 5 الحضارة الإسلامية

لقد أسس المسلمون حضارة إسلامية زاهرة امتدت لقرون عديدة بعد سنة 600 م حتى أصبحت خلال فترة قصيرة إمبراطورية واسعة أسهمت في وضع التشريعات السياسية والإجتماعية والإقتصادية لتنظيم حياة الأفراد في المجتمع، كما أبدعت هذه الحضارة في ممارسة وتطوير مفاهيم السلطات المدنية والعسكرية والعلاقات الدولية وتطبيق مبادئ العدالة والمساواة. [1] فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تنطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان محمد صلى الله عليه وسلم كقائد هو النبي والمشرع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية. وقد اتسمت الإدارة في عهده بمظهرها المركزي القوي المنظم بكل أبعاده رغم بساطتها أما القادة الذين يساعدونه فكان يعتمد في اختيارهم على مبادئ الدقة والأمانة والقدرة على التصرف والنزاهة والإستقامة والتمتع بالخلق وسعة العلم, وبعد وفاة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة والإدارة عما كان عليه زمن الرسول صلى الله عليه وسلم حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأناً منها عن الرسول صلى الله عليه وسلم فالخليفة قائد للدولة لايستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إرادة غالبية المؤمنين المتمثلة (بالبيعة ) إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة كما كان يجب على الخليفة أن يسير في قيادته وإدارته للناس وفق القرآن الكريم وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام وهو أي الخليفة أول من يخضع لهذه الأحكام وقد اعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على عدة مبادئ منها:[2]

1- الإعتماد على الأسلوب الاستشاري كما فعل أبو بكر الصديق رضى الله عنه في قتال المرتدين.

2- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: مع مراعاة الكفاءة والمعرفة بالعمل.

3- اختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة وقد وضع هذا المبدأ منذ زمن الرسول عليه الصلاة والسلام وتابعه من بعده خلفاؤه الراشدين وهذا المبدأ أكثر ما يطبق في تعيين جباة الضرائب.

4-تدريب القادة واختبارهم: خاصة الفقهاء والولاة.

---

[1]- موفق حديد محمد، **الإدارة العامة**، (عمان: دار الشروق، 2000)، ص 31.

[2]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 24- 25.

## 2 -الفكر الإداري المعاصر

بدأ العصر الحديث للإدارة بعد الثورة الصناعية وما أعقبها من تطورات في أواخر القرن التاسع عشر فقد أحدثت أثرا فعالا في الإدارة وذلك بإيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وكانت هذه التطورات نواة لتطور الإدارة فأصبحت علما قائما على مبادئ وأسس مستمدة من أبحاث ودراسات.[1] ويمكن حصر مرحلة العصر الحديث في ما يلي:[2]

### 2 4 -المرحلة الكلاسيكية أو التقليدية: (1887– 1944 م)

فقد بدأت ثم توسعت طريقة " فريدريك تايلور" والتي أطلق عليها مصطلح" حركة الإدارة العلمية " والتي استهدفت إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم. لذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل ويدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة.[3] ووصلت ذروتها عندما نشرت أبحـاث الإداري الأمريكي Luther Gulick ( أوراق في علم الإدارة ) The papers on The Science of Administration والتي تركز على المبادئ المتعددة كوحدة الأوامر وتحديد السلطة ونطاق الأشراف والتخصص والتنظيم. وقد عاصرت هذا الوقت بحوث مصنع "هوثورن" Hawthorne لشركة الكهرباء الغربية في شيكاغو في سنة 1926 م. والتي أظهرت أهمية الجانب الاجتمـاعي أو التنظيم غير الرسمي للعمال. و قد نبغ في هـذا المجـال كـل من "ايلتون مايو"
و "ماري باركر فوليت " Elton Mayo &MARY PARKER FOLLETT اللذان قاما بتطوير ما يسمى "المبادئ الاجتماعية للإدارة" وبذلك يكونا قد وضعا إحدى مداخل دراسة الإدارة وتدعى "العلاقات الإنسانية". ومن سنة 1890– 1960 بقيت الإدارة العامة تدرس بالطرية التقليدية التي تعتمد على الناحية القانونية كدراسة جهاز الخدمة المدنية. ولم تبدأ الدراسة للعلمية الإدارية إلا بعد سنة 1962 حيث نشر العالم السياسي والمؤرخ " ليونارد وايت " leonard white" كتابة والذي يحتوى على مواضيع إدارة الأفراد ونظم الرواتب والضبط الإداري والتقاعد. واستمرت هذه الوضعية إلى أن جاء"شيستر برناد" chester barnrd ونشر كتابه "وظائف المدير" "the functions of the Exécutives " وأكد على أن

[1]- صالح شافعي العائذي، **الإدارة أصولها وأفكارها**، مرجع سبق ذكره، ص 35.
[2]- موفق حديد محمد، **الإدارة العامة**، مرجع سبق ذكره، ص 36- 38.
[3] - yves-fréderic livian, **organisation théories et pratiques dunod**, paris, 3ed, 2005, p 291.

دراسة السلطة الإدارية لا تتم على الأساس التقليدي بإصدار الأوامر فقط وإنما تعتمد على قبولها من جانب المرؤوسين وعلى وضوح الاتصالات بين المستويات الإدارية.

**2-2- المرحلة السياسية أو (المرحلة الإنتقالية ): (1945-1960 م)**

تعتبر الحرب العالمية الثانية نقطة تحول وتشجيع وتوسع للإدارة العامة. وظهر علماء جدد مثل "هيربرت سايمون "ودوايت والدو" herbert simon & dwight waldo اللذان طالبا بضرورة دراسة الجوانب السياسية والسلوكية غير الرسمية للإدارة العلمية. وقد قامت دراسات جديدة في مواضيع مثل إدارة شؤون الموظفين، الميزانية والمالية العامة، التحليل التنظمي، الإدارة المحلية، عملية فصل السلطات ال تشريعية والتنفيذية والقضائية عن بعضها، المسؤولية الإدارية، وإشتهر منهم خبراء إداريون مثل Frederick Mosher و aul Appleby و hilip Selznick و wight waldo و Aaron Wildavsky وإستمر علماء أخرون بدراسة المبادئ الإدارية الكلاسيكية مثل Ernest Dale و Drucker Petre وHarold Koont و cyril O'Donell وجميعهم ركزوا على النواحي الوظيفية والتي تشتمل على التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، السيطرة، الإبلاغ (المتابعة وكتابة التقارير ) والتمويل والميزانية.

**2-3- مرحلة البرامج والتخصص: (1963- 2000م)**

حدث خلال هذه الفترة توسع كبير في المصالح الحكومية ووحداتها بسبب تشعب النشاطات الإدارية وزيادة المصروفات للدولة. وقد أدى البحث عن الطرق الإدارية الجديدة الى انقسامات وتشعبات في موضوع الإدارة العامة. فمنذ بداية الستينات تفرغ موضوع الإدارة العامة الى أنواع من الدراسات اشتملت على مجموعة من التخصصات من بينها:

أ **- العلوم السلوكية:** لقد تبلورت المدرسة السلوكية و نضجت بين سنة 1957 و 1963. ونتجت العلوم السلوكية التطبيقية من ثلاثة مصادر هي:

- مسألة التحفيز المشتقة من دراسات السلوك التنظيمي.
- المؤلفات في العلاقات الإنسانية في الخمسينات.
- تأثيرات علم النفس وعلم دراسة الإنسان Anthropology.

وكتب عدة أشخاص في موضوع التطور التنظيم ومنهم "كريس آرجرس" Chris Argris" في كتابه "نماذج إدارية جديدة " سنة 1961 وتطرق فيه إلى دمج الشخص بالمنظمة وكذالك "رينسيس ليكرت" Rensis Likert الذي كتب في الإشراف والتدريب الإداري وتطوير الشخصية الإدارية أما "دوكلاس ماكريكر" وكتابه "الجانب الإنساني للمشروع" سنة 1960 ونظرية"x" ونظرية "y" المتعلقة بمهمة السيطرة والنفوذ الإداري.

ب **مدخل النظم**: إن الإستعمال الواسع لطرق البحوث الهندسية في العمليات الإدارية بدأ خلال الحرب العالمية الثانية تحت عنوان بحوث العمليات وكان سبب اللجوء إلى هذه الوسائل هو إقتناع المفكرين الإداريين بأن ضعف الإدارة ناتج عن الفقر في المعلومات وغموض أهداف السياسات الإدارية.

**المطلب الثالث: موقف نظريات القيادة الإدارية من حقيقة القيادة**

أصبحت نظريات القيادة محاور متعددة لدراسات بحثية في مختلف المدارس الفكرية والثقافية والعلوم الإجتماعية والنفسية والتربوية، فنظريات القيادة هي نتيجة حال الإنسان ومجتمعه وبيئته، [1] فاقترح الباحثون النظريات المختلفة لسلوكيات القيادة وذلك لتحديد أسلوب القيادة الأنسب بمعنى النمط المتكرر من السلوك القيادي الذي يعطي أفضل النتائج،[2] وسنجد ذلك واضحا من خلال ما نحاول ذكره من هذه النظريات:[3]

**1- نظريات التأثير على المرؤوسين**

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

أ -**السمات القيادية**: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.

ب -**القدوة**: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

ت - **الحزم و الإصرار**: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه.

ث - **التبرير المنطقي**: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم.

ج **التودد للمرؤوسين والثناء عليهم**: بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

**2- نظريات سلوك القائد و قدراته**

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

---

[1]- صالح شافي العائذي، **الإدارة أصولها وأفكارها**، مرجع سبق ذكره، ص 203.

[2] - John R. Schermerhorn et David S. Chappell, **principles de management**, 2ème édition, édition du renouveau pédagogique inc, 2008, p 255.

[3]- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع،2006)، ص 135- 140.

أ -**القائد السلطوي:** هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

ب -**القائد الميال للإنجاز:** بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

ت -**القدرة على حل المشاكل** : فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

ث -**القدرة على المبادرة:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة بإكتشاف المشاكل والثغرات.

ج -**القدرة الفنية:** بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

ح -**دعم المرؤوسين:** فالقائد الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

خ -**التغذية الراجعة:** وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

**3- نظريات النمط القيادي**

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

**3-1 -أنماط إستخدام السلطة:** أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

**أ. نموذج "وايت وليبيت" وتتمثل الأنماط في:**

- **(السلطوي) الأتوقراطي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والإستجابة.

- **النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشارك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى ( الإدارة بالتجوال )، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة.
- **النمط المتسيب:** وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات.

**ب. نموذج "تانبوم وشميدت":** ويسمى ( نظرية الخط المستمر في القيادة ) حيث حددا العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديموقراطي والأيسر السلوك التسلطي، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في اتخاذ القرار،[1] ويشتمل على سبعة أنماط قيادية كما يوضحها الشكل التالي:

**شكل رقم(02): نموذج تانبوم وشميدت**

| القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين / القرارات المتخذة من طرف القادة | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| يتخذ القائد القرار بمفرده دون الرجوع الى للمرؤوسين | يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به | القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة | القائد يعرض قرارات أولية، بإمكان المرؤوسين تقديم أرائهم قبل أن يتخذ القائد القرار النهائي | يقدم المرؤوسو ن اقتراحات، والقائد يتخذ القرار المناسب | يعرض القائد المشكلة ثم يطلب, إقتراحات وآراء المرؤوسين لكي يصنع القرار | القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها |
| أوتوقراطي | مؤسس | إخباري | استشاري | متعاون | المفوض | ديمقراطي |

**Source**: Marc-Philippe Lumpé, **Leadership and Organization in the Aviation Industry**,mixed sources,uk,2008, P10.

**ج. نموذج ليكرت:** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:[2]

[1]- راجع في ذلك:

- Gilbert J.B.Probst et autre, **Organisation et management : Gérer le changement organisationnel**, Editionsd'organisation : Paris, 2ème éd, 1995, p253.

بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2]- ضرار العتيبي وزملائه، **العملية الإدارية**، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007)، ص 171.

- **المتسلط الإستغلالي**: يمتاز هذا النظام بالمركزية الشديدة، وقلة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- **المركزي النفعي**: أقل مركزية من النظام التسلطي ويمتاز بشيء قليل من الحرية.
- **الإستشاري**: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.
- **الجماعي / المشارك**: يمتاز بوجود الثقة المتبادلة المطلقة بين القائد ومرؤوسيه وتبادل الآراء والأفكار بصورة مستمرة، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته.

3 2 **أنماط تعتمد على إفتراضات القائد**: ونذكر منها:

أ. **نموذج دوكلاص ما كريجور**:[1]

- نظرية: ( X يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات ).
- نظرية: ( Y ) يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع).

ب. **نموذج أوشي (نظرية Z)**: ويفترض (أوشي ) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي ) تعديل الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والإحترام المتبادل.

**3-3- أنماط تعتمد على إهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا:** كنموذج بليك وموتون( نظرية الشبكة الإدارية).

## 4- النظريات الموقفية في القيادة

ويقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن هذه النظريات:

[1]- صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص 73.

أ -**نموذج "فيدلر"**: في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

**الأمر الأول**: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط ( وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس ).

**الأمر الثاني**: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).
- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).
- وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام .، وفي المواقف الأربعة التالية: (س،غ، ق )، (س، م ، ق، ض)، (س، م، ق)، (ج،غ ،ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج،غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

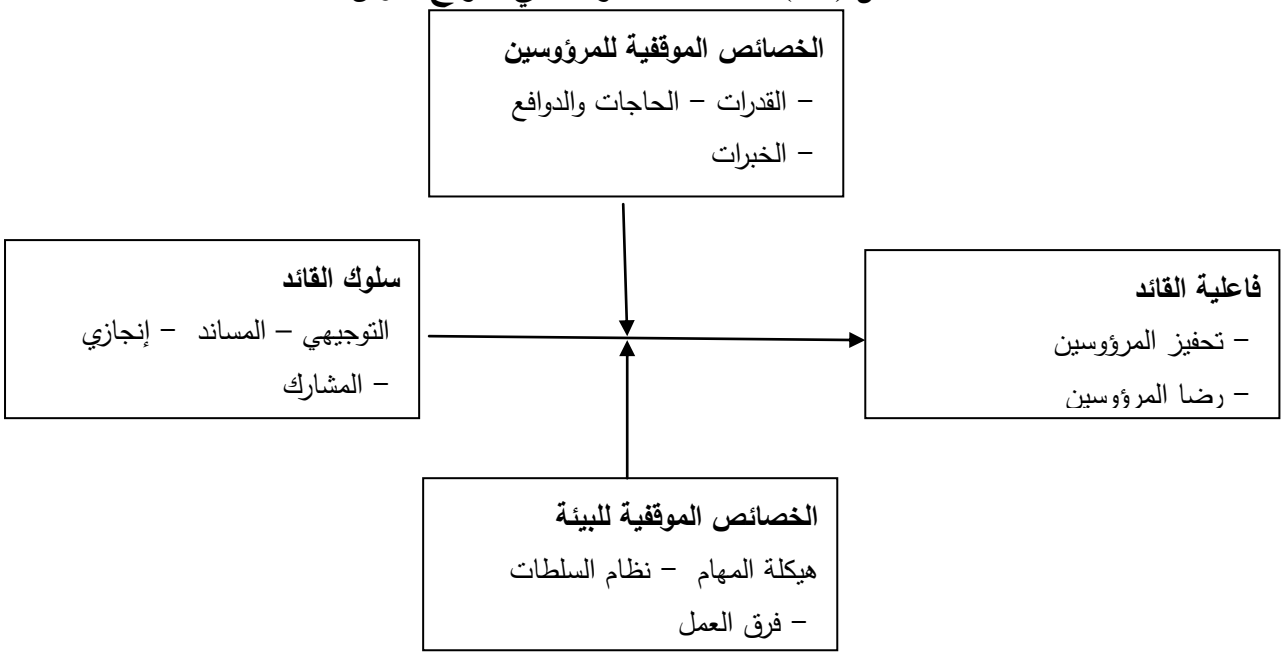
**ب- نموذج "هاوس وإيفانس"**: أطلقا عليه (المسار والهدف ) وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الهدف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- **بيئة العمل**: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- **صفات العاملين**: حاجتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- **المساند**: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- **المشارك**: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.
- **الإجرائي**: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- **الإنجازي أو التحدي** : يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

**شكل (03): العلاقات الموقفية في نموذج هاوس**




**Source:** Robbins,S.P,**Organisationnel Behavoir**,10th Ed, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003, p.162

**ت– نموذج "فروم وياتون":**

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

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

**ث- نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)**

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية و تعكس هذه النظرية درجة إهتمام القيادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

**1** -درجة الإهتمام بالإنتاج ( المهمة ).

**2** -درجة الإهتمام بالأفراد ( العلاقات ).

**الشكل (04): الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنها الشبكة الإدارية في نموذج "بليك وموتون"**

| الإهتمام بالأفراد | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9 | (9.1) إدارة النادي | | | | | | | (9.9) إدارة الفريق | |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | (5.5) الإدارة المعتدلة | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | (1.1) الإدارة المتساهلة | | | | | | | (1.9) الإدارة السلطوية | |
| | 1 | | | | | | | | | |
| | | 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 9 |

الإهتمتم بالإنتاج

**المصدر**: عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، ط1، الإسكندرية: الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 531.

يلاحظ من الشكل أن البعد الأفقي يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الإهتمام بالأفراد العاملين، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك وموتون لخمسة أنماط قيادية ( 1/1، 9/1، 1/9، 5/5، 9/9 ) يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلا

النمط (1/9 ) يعبر عن درجة منخفضة جدا للإهتمام بالإنتاج ودرجة مرتفعة جدا للإهتمام بالأفراد( 9/1). ومن هذه الأنماط القيادية:

1 -النمط (1/1) السلبية المتساهلة: إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتمام بضئيلا بالإنتاج والأفراد على حد سواء وبالتالي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي للعاملين.

2 -النمط (1/9) الإدارة السلطوية : يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير للإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة. ويعتبر الأفراد مجرد أدوات للإنتاج وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وأوامره.[1]

3 -النمط (9/1) إدارة النادي: يعكس هذا النمط اهتماما كبير بالعنصر البشري ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها.

4 -النمط (5/5) الإدارة المعتدلة: في هذا النمط يؤمن القادة بأسلوب منتصف الطريق فيلجِون في بعض الأحيان إلى الأسلوب (9/1) وبعض الأحيان إلى الأسلوب(1/9).

5 -النمط (9/9) إدارة الفريق: إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والأفراد. وبمثل هذا الأسلوب تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون ويعتبر الأمثل في تحفيز العاملين.[2]

[1] - Samir Trigui, **Management et leadership: Le savoir-faire de la gestion moderne,**Tunis, Centre De La Publication Universitaire, 2004, p 163.

[2] **-** Denis Proulx, **Management des organisations publiques : Théorie et applications**, 2éme édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, p 222.

## المبحث الثاني: متطلبات القيادة الإدارية وأسس بناء القائد الإداري.

تقيس المنظمة نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين على مستواها، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، ومن أجل التعمق أكثر في آلية عمل هذه الظاهرة نتطرق إلى العناصر التالية:

- نماذج أنماط القيادة الإدارية.
- خصائص القيادة الإدارية.
- أسس بناء القائد الإداري.

### المطلب الأول: نماذج أنماط القيادة الإدارية

من الممكن التمييز بين مداخل دراسة القيادة كظاهرة، ومداخل دراسة أنماط القيادة على أساس أن الأولى كانت تهتم بصفة رئيسية بتفسير ظاهرة القيادة وعملياتها ( وإن كان الباحثون فيها أحيانا يتعرضون أو ينتهون إلى بعض الأنماط)، بينما الثانية تهتم أساسا باستنباط أنماط السلوك القيادي دون التعرض لتفسير الظاهرة بذاتها.[1] يمكن اعتبار أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي ( القائد، المرؤوسين والوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، فهناك تباين في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق بل ويلاحظ أن القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة، ويقصد بالنمط لغويا هنا الطريقة أو الأسلوب.[2]

ولقد حاول علماء الإدارة تصنيف أنماط القيادة التي يمارسها القائد لتوجيههم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وتقوم هذه المحاولات على جملة من المفاهيم من بينها:[3]

**1-** أن الفرد العامل يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا وكيف يعمل، وأن العقاب أو التهديد بالجزاء من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل، بمعنى أن الفرد يعمل خوفا من الجزاء او الحرمان وليس حبا في العمل. وطبقا لهذا المفهوم ظاهرة ما يسمى بمدخل الشدة أو الإتجاه المتشدد في القيادة.

---

[1]- سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**،(الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002)، ص 268.

[2]- قاسم شهيم بريسم العمري، **أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة، 2009، ص 26.

[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص128- 130 .

**2-** إن الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبيين أو مقاومين لأهداف التنظيم، والإدارة هي المسؤولة عن توجيه الأفراد بإقامة العلاقات الإنسانية السليمة التي تسمح للأفراد العاملين بحرية العمل والتعبير عن آرائهم. ومن خلال هذا المفهوم ظهر ما يسمى بالمدخل اللين أو الإتجاه الديمقراطي في القيادة.

وبناءا على ما تم عرضه من الأنماط القيادية من خلال عرض النظريات المفسرة للقيادة التي تطرقت إلى هذه الأنماط سنحاول فيما يلي أن نستعرض بعض من الإتجاهات الأخرى لتصنيف الأنماط القيادية:

- من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها "ماكس فيبر". وتبعا لذلك قسمت أنماط القيادة إلى النمط التقليدي والنمط الجذاب والنمط العقلاني.[1]

- نموذج "ردن" ( Reddin) الذي قدم تحليلا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه الفاعلية الإدارية حيث ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة؟ وعلى هذا الأساس حدد "ردن" (Reddin) أربعة أنماط للقيادة هي:[2]

أ -القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل، أي القائد المتفاني.

ب -القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد، أي القائد المرتبط بالناس.

ت -القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد، أي القائد المتكامل.

ث -القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيرا ولا بالعلاقات مع الناس، أي القائد المنعزل.

- نموذج دراسات "**جامعة أوهايو**" حيث بدأت دراسات جامعة أوهايو في أواخر الأربعينيات، وتركز الإهتمام حول سلوك القادة من وجهة نظر مرؤوسيهم ، أي كيف يرى المرؤوسون سلوك قادتهم ومن خلال التحليلات الإحصائية المقدمة أمكن التمييز بين بعدين للقيادة، هما:[3]

* القيادة من خلال هيكل العمل : ويقصد به نمط القيادة الذي يرسم فيه القائد لنفسه هيكلا أو إطار يحدد الإجراءات والقواعد والأساليب التي سيطبقها على مرؤوسيه.

---

[1]- Carol Kennedy, **Toutes les theories du management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cites**, 3éme édition, paris, 2008, p331.

[2]- ياسر عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2007) ص 177- 178.

[3]- طارق طه،**الإدارة**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص 579.

* القيادة من خلال الاعتبارات الإنسانية : يتصف هذا النمط من القيادة باحترام مشاعر وأحاسيس المرؤوسين، حيث يتم التعامل معهم كزملاء عمل، وليسوا تابعين.

- نموذج دراسات جامعة ميتشغان حيث قام فريق من الباحثين بإجراء مجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على نمط السلوك الذي يتصف به القادة في جماعات العمل أو الأقسام ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المتدنية.[1]

- نموذج "**هارسي وكينت**" اللذان اعتمدا فيه على الفعالية القيادية ذات ثلاث أبعاد ولكنهما ركزا على علاقة المدير بدرجة نضج التابعين ولكن أبرز المهام لهما كان نظرية دورة الحياة في القيادة حيث أن النمط الملائم من وجهة نظرهما لا يتطلب اهتماما أقل بطريقة أداء العمل ولكن يجب الإهتمام في الوقت نفسه بالدعم العاطفي الإجتماعي. إن نظرية دورة الحياة تقترح أن يتحرك السلوك القيادي من اهتمام كبير بالعمل، واهتمام قليل بالعلاقات، إلى إهتمام كبير بالعمل، واهتمام كبير بالعلاقات، وذلك في حالة تقدم التابعين من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج.[2]

- نموذج "**إيرنست ديل**" الذي قدم فيه تحليلا للأنماط التي تستند إلى أنماط الشخصية التي عرضها "**إيريك فروم**" وتتمثل في:[3]

* النمط السلبي وهو الذي يعتقد أن مصدر كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه.

* النمط العدواني وهو الذي يعتقد أن مصدر كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه ولكنه يجب أن يكتسب بالقوة أو المكر والخداع.

* النمط الإستحواذي وهو الذي يثق قليلا فيما يأتي من العالم الخارجي وهو باستثناء نفسه لا يقدم شيئا لهذا العالم الخارجي.

- كما أن هناك تصنيف لأنماط القيادة على أساس الهيكل التنظيمي، تنقسم إلى:[4]

* قيادة رسمية: وهم المعنيون رسميا بالمنظمة.

---

[1] - Samir Trigui, **Management et leadership: Le savoir-faire de la gestion moderne, OP.Cit**, p165

[2]- نفس المرجع، ص 179.

[3]- محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، (القاهرة: عالم الكتب، 2005)، ص 152.

[4]- محمد حسنين العجمي، **القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية**،( دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص 38.

* قيادة غير رسمية: يعملون داخل الجماعات في مستويات مختلفة من الاعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب إسمي مباشر فهو الذي تخترهالجماعة من بينها.

– نموذج القيادة التحويلية: حيث تركز هذه القيادة على التمييز بين القادة اللذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين اللذين هم إما غير فعالين او اللذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة.[1] ومن مميزات هذا النوع من القيادة:[2]

* تحديد المهام والأدوار لكل العاملين.

* الإلتزام بالتخطيط وتنفيذ الخطط المعدة.

* التركيز على الجوانب الوظيفية لكل العاملين.

إلا أن التقسيم الشائع لنماذج القيادة هو التقسيم الذي حدد فيه " **ليبيث ووايت**" القيادة إلى ثلاث أساليب فقط الأسلوب الديمقراطي، الأوتوقراطي والأسلوب التسيبي. ولشيوع هذه الأنماط القيادية سنحاول التطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي:

### 1 النمط الديمقراطي

حظيت القيادة الديمقرلطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة القائد باستشارتهم وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم.[3] وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية الأفراد في المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.[4]

وتسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يتشاركون جميعا في اتخاذ القرارات حيث يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون بينهم حيث يتبع هذا النمط بالإقناع والإستشهاد بالحقائق والأخذ

[1]- حريم حسن، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 233.
[2]- فوزي سمارة، **الإدارة التربوية**، (عمان: الطريق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 173.
[3] - Robert papin, **l'art de diriger**, dunod, paris, 1995, p21.
[4]- ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص 190.

بعين الإعتبار الإهتمام بمشاعر الأفراد وكرامتهم ومشاركتهم في مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بها ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة حيث يقوم بتنمية الإبتكار لديهم وإطلاق قدراتهم، حيث

تتركز هذه القيادة على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في:[1]

أ. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:

- الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث إندماج بين الموظفين والتنظيم.
- يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.
- عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.

ب. إشراك العاملين في بعض مهام القيادة:

يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على أراء مرؤوسيه حيث تسمح له الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه على تقديم إقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب إقتراحات وآراء مرؤوسيه إلى نفسه .

### ❖ مزايا القيادة الديمقراطية

نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بينت في هذا المجال وهي نتائج إيجابية بعض الشيء:[2]

- تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الاهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.
- يستخدم القائد الشورى أسلوبا عند اتخاذ القرارات ورسم الخطط وهذا النمط لا تتمركز السلطة في يد القائد وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
- في ظل القيادة الديمقراطية تزيد قدرات وإمكانيات الأفراد وتظهر المهارات الشخصية والإبتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده لأن مشاعر الحب والمودة موجودة بينهم.

[1]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 136.
[2]- محمد حسنين العجمي، **القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية**، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلول ويأخذ أراءهم ولا يعلى ولا يفرض على الآخرين أراءه ويوضح لهم أنهم مهمين في العمل وأن مصلحة الجماعة تغلب مصلحته وأهدافه الشخصية.
- في هذا النمط مهمة القائد تطبيقية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية.
- تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين على تنمية مهاراتهم وتحسين الإتصال فيما بينهم وبالتالي تسهل مهام القيادة من خلال تفويض السلطات وتوزيع المهام فتتم تنمية قدرات المرؤوسين وتقديم الخبرات ورفع الروح المعنوية لهم لأن القيادة الديمقراطية تساعد على التشجيع والتغيير من خلال المشاركة والعمل على تحسين الاتصال بين القادة والمرؤوسين فتؤدي المهام بيسر وسهولة.[1]

### ❖ مأخذ على القيادة الديمقراطية

من جملة ما يأخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:[2]

- إهتمام القيادة الديمقراطية بآراء المرؤوسين وتبادل الرأي معهم، يجعل هذه القيادة غير عملية ولا تتلاءم مع الشخصية البيروقراطية لبعض المرؤوسين اللذين يفضلون الخضوع للقيادة البيروقراطية التسلطية الصارمة.
- بطء إجراءات إصدار القيادة الديمقراطية لقراراتها يؤدي إلى صعوبة تطبيقها في الظروف والأحداث والأمور المستعجلة التي قد تمر بها المنظمة وتحتاج فيها لقرارات سريعة وحازمة.
- حاجة المنظمات الإدارية البسيطة إلى قيادة آمرة، وليس إلى قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة في إصدار القرار.
- تركيز القادة على الموظفين وصرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة وبالتالي إنخفاض الإنتاج وكذلك التركيز على الموظفين قد لايؤدي إلى رفع المعنويات.
- إن عملية القيادة هي عملية تتطلب الموازنة مابين المرؤوسين واهداف المشروع وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وأنظمة صارمة والقائد الديمقراطي من الصعب عليه هذا.
- إن القائد الديمقراطي يحتاج إلى وقت طويل لمناقشة مرؤوسية وسماع اقتراحات وعمل اجتماعات وندوات معهم وبحاجة إلى وقت للإشراف عليهم.

---

[1]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 137.

[2]- راجع في ذلك:
- عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار**،مرجع سبق ذكره، ص 421.
- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 138.

– قد لا يتفق القائد والمرؤوسين وقد يعتقد القائد أنه عندما يشرح ويوضع للمرؤوسين ما يفكر به سينفذون طلبه ولكنه هنالك إمكانية لعدم تنفيذ آراء القائد وتنتج هنا مشاكل.

### 2 النمط الأوتوقراطي

يقوم هذا النمط على الإستبداد في الرأي والتعصب الأعمى، ويستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم. ويقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين، فالقائد الأوتوقراطي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وكيف يعملوه ومتى وكيف.[1] فالأتوقراطية تعني خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة وأيضا محاولة المدير إخضاع كل الأمور في المنظمة تحت سلطته حيث أن مايميز القادة الأتوقراطين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل. فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها.[2]

يتميز القائد المتسلط حيث تكون السلطة في يده وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ويقوم بإصدار أوامر وتعليمات ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بشكل كامل وهذا القائد لا يفوض سلطاته ودائما يسعى إلى توسيع نفوذه وسلطاته حتي يسيطر على جميع الأمور حيث قسم ( فلبر) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:[3]

أ. **أتوقراطي عنيف متشدد** : حيث يستخدم تأثيرات سلبية لدرجة كبيرة مثل العقاب والتخويف ويعطي لمرؤوسيه أوامر صارمة يحاول القائد المتسلط تركيز السلطة بيده وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة ولا يسمح لأي احد ولا يفوض سلطاته بل يعمل جاهدا إلى توسيع نفوذه لكي تكون جميع الأمور تحت سيطرته ويقوم هذا القائد بإتباع الإشراف النتشدد على مرؤوسيه وذلك لعدم ثقته بهم ويقوم هذا القائد بإصدار أوامر مباشرة وصنع قرارته دون مشاورة لمرؤوسه ويعمد إلى أن يكون لديه علم بكل الخطوات التي يقوم بها المرؤوسين في المنظمة وكذلك فهو لإعطائهم خطط وافكار بعيدة المدى وانما يصدر اوامره أولا بأول ويحدد لكل عضو ما هو مطلوب منه ويقوم بإتخاذ القرارات متفردا دون اي مشاركة حيث يقيم المشاكل ويضع الحلول ويختار القرار المناسب ويعرضه على المرؤوسين ولا يسمح لهم بمناقشة ولايضع بعين الإعتبار ردود الفعل على ذلك ومن خلال عدم منه الثقة لمرؤوسيه وعدم إحترامهم

[1]- محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[2] - Laflamme Marcel, **Le management approche systémique (théorie et cas)**, 3ème édition, Gaétan Morin, 1981, canada, 1981, p314.

[3]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 141.

وكذلك يحاول دائما ان يكون منعزلا فالقائد الديمقراطي وهذا النوع من المدراء ( القادة) يوجه كثيرا وينتقد كثيرا حيث يركز القائد المتسلط على العمل ويتحمل كل جهده للمحافظة على مركزه ويسعى دوما لتحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب مرؤوسيه ويكثر من النقاش والتباهي بالنتائج التي تتحقق وكأنه أنجزها بنفسه.

ب. **الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة:** يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويرتكز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته.فهو كما يقول "براون" من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسيه بعملهم، ولكن يقسو عليهم حينما لا يؤدونه.[1]

ت. **الأتوقراطي المناور :** يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم إشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي يتخذ القرار بنفسه ويوهم مرؤوسيه أنه يشاركهم في إتخاذ القرار ولكنه ينفرد في إتخاذ القرار ويمارس الإدارة التقليدية[2]. وهو مايسميه " ماير وهيس" بالمؤتمرات الإخبارية التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل إليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبا على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه، إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبعاد المشكلة.[3]

ويمكن تحديد مزايا وسلبيات النمط الأوتوقراطي بصفة عامة في:[4]

❖ **مزايا النمط الأتوقراطي:**

- يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف لأن هناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت أن هناك العديد من المواقف التي يجب أن تمارس فيه القيادة الأتوقراطية وخصوصا إذا إستخدمت بحكمة ومن هذه المواقف كما ذكرها "همبلين" و" ستانتون" هي أوقات الأزمات و الفوضى و

[1]- بلال خلف السكرانة،**القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 149.
[2]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 143.
[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 151.
[4]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 143- 144.

الغضب أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لابد من وجود أسلوبي قيادي حازم وشديد وأفضل الأشكال التي تناسب هذا النوع من الأتوقراطي المستعبد.

- إن أحد أشكال القيادة الأتوقراطية أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف ويسمى هذا النوع من القادة (المتفاني) في العمل وهذا القائد يحصل على نتائج عندما تكون لديه القدرة والكفاءة وبعد النظر والقدرة على تصور الموقف.
- نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض المرؤوسين حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم كما أثبتت هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات.[1]

**❖ مآخذ على النمط الأوتوقراطية:**

- إنفراد السلطة في إتخاذ القرارات في يد القائد ولجوء القائد إلى عدم مشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرارات وعدم تفويضه لبعض السلطات للأفرادفي المنظمة يؤدئ إلى نتائج سلبية.
- ممارسة القائد أساليب التهديد وإستخدام العقاب وأسلوب التشدد على المرؤوسين يضعف من عزيمتهم وحبهم للعمل ويؤثر على نفسيتهم مما يؤدي إلى خلق إضطراب مستمر لدى الفرد العامل وكذلك عدم العمل بروح الفريق حيث يعمد المرؤوسين لإنجازها ما هو مطلوب منه دون إبتكار أو إبداع وذلك تحسبا للعقاب والجزاء ويتم الإنجاز والأداء في حضور القائد فقط.
- تشديد القائد على مرؤوسيه وإصراره على تنفيذ أوامره بحذر شديد يدفع المرؤوسين على عدم القيام بأي خطوة حتى كانت لصالح المنشأة إلا بإذن من القائد وأوامره.
- إتباع القائد لنمط إتصال يسير في إتجاه واحد أي من أعلى إلى الأسفل أي يقوم القائد بإصدرا أوامره نحو المرؤوسين ولا يسمح بالإنتقاد أو النقاش وبذلك لآ يكون هنا مجال للتغذية العكسية.
- إنخفاض كفاءة المرؤسين والروح المعنوية لديهم بسبب إستخدام القيادة الأتوقراطية فتؤدي إلى إنخفاض الإنتاج بسبب عدم التعاون والتدولاء للقائد.
- إتباع القائد لأساليب سلبية في تحفيز العاملين للعمل من خلال العقاب والتهديد وحرمانهم من حقوقهم حيث يؤثر على نفسية الفرد العامل ويشعر بالإحباط واليأس.

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 155.

### 3 النمط التسيبي (الحر):

في ظل هذا النمط يترك القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والقائد هنا يظهر بدور القائد السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود وهذا ما ينتج عنه التسيب في المؤسسة التي يقودها هذا القائد.[1]

فالقيادة الحرة هي القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وإنتشار الفوضى داخل التنظيم حيث يقوم القائد هنا بإعطاء قدر كاف من الحرية للمرؤوسين واتباع الأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ويعمد القائد هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق اسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة ويترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة وإتخاذها حيث يعتمد القائد على تنمية قدراتهم ومواهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم ويعمد القائد لإتباع أسلوب سياسة الباب المفتوح وتسهيل سبل الأتصال للمرؤوسين ليفتح لهم المجال لطرح أفكارهم وأرائهم وبالطبع القائد مقتنع تماما ان سياسة الباب المفتوح لا تعني السماع لشكاوى الأفراد والشرح المفصل لهم لأن هذا برأيه لا يساعدهم على إتخاذ القرارات وبذلك لا فائدة من الحرية ولكن هو يعتمد على إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لإنجاز الأهداف وهذا الأسلوب برأي كتاب الإدارة غير مجد [2]. وكباقي الانماط القيادية يتميز هذا النمط بمجموعة من المزايا والسلبيات تتمثل في:

#### ❖ مزايا النمط التسيبي:[3]

- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء بدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق.
- إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبذلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد بهم.
- يناسب هذا الأسلوب العديد من المؤسسات والمنظمات العلمية ( البحث العلمي) فمثلا العلماء عندما يترك لهم حرية إختيار الأبحاث والتجارب فهذا يؤدي إلى نتائج.
- يتمتع المرؤوسين الذين يخضعون لهذه القيادة بقدر عال من التعليم والثقافة والكفاءة العالية التي تثبت في نفوسهم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل وتفهم متطلباته وأهدافه وتقدير قيمة وأهمية

[1]- ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 176.
[2]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 146.
[3]- نفس المرجع، ص 147 – 148.

السلطات والمهام التي يمنحها لهم القائد لثقته فيهم. ومن ثم فلا يصلح تطبيق هذا النمط القيادي على العاملين الذين يفقدون هذه القدرات لفقدهم القدرة على تفهم متطلبات العمل وأهدافه. [1]

- إن تفويض سلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.
- توسع القائد في التفويض يتطلب حسن إختيار لمن يفوضهم ويكون ذلك بسبب قدرته وثقته بخبراتهم في العمل التي تؤهلهم لإستخدام تلك المفوضة لهم مع مرعاة عدم إعطاء صلاحيات واسعة للموظفين الجدد بل منحهم سلطة محددة.

هذا النمط يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يترك هذا الأمر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث وإجراء أبحاث وتجارب وبحسب الظروف والمواقف.

### ❖ مآخذ على النمط التسيبي: [2]

- حاجة القيادة الحرة في تطبيقها إلى طبقة معينة من المرؤوسين تتمتع بقدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة على تحمل المسؤولية وإلا ترتب على تطبيقها التشويش والبلبلة وفقدان الزعامة الإدارية وتهتك القيادة الفعالة. ولذلك فإن تطبيقها عادة ما يكون قليلا في التنظيمات الإدارية الحديثة المعاصرة والتي لا يتوافر لديها غالبا هذه النوعية من المرؤوسين.
- يؤدي تطبيق القيادة الحرة وفقا لما أثبتته الدراسات والتطبيقات العملية لها إلى خلق الحرية الزائدة وإطلاقها في العمل لدى المرؤوسين الخاضعين لها وعدم خضوعهم لضوابط فعلية وحازمة في العلم، مما يؤدي إلى أثار سلبية لهم مثل عدم تحقق السرور الدائم في نفوسهم، زيادة حدة الروح الفردية بينهم، محاولة سيطرة البعض منهم وخاصت اللذين يتولون مهمة القيادة على زملائهم وظهور النزعة العدوانية بينهم. مما يترتب عليه في النهاية الفوضى وتفكك الجماعة في العمل.
- عدم إشراف القائد الحر على مرؤوسيه من العمال وتوجيههم الوجهة السليمة ورقابته الدائمة لأنشطتهم المختلفة واتخاذ القرارات من خلال ضوابطه الرقابية المتعددة والمختلفة، يؤدي إلى عدم تأدية هؤلاء المرؤوسين إلى أعمالهم على خير وجه. مما يترتب عليه أثار سيئة تنعكس على إنتاج التنظيم وفقد القيادة الحرة وجودها بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة.

[1]- عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار**، مرجع سبق ذكره، ص 430.
[2]- نفس المرجع، ص 432 – 433.

– إضاعة القائد الحر في ظل القيادة الحرة غالبية أوقاته في الأعمال الشكلية والترفيهية مثل إستقبال الزوار، إقامة الحفلات الرسمية، حضور إجتماعات اللجان خارج التنظيم...إلخ.

– ثبوت فشل القيادة الحرة في الدراسات التي أجريت عليها لانعدام دور القائد والتوجيه فيها وتخبط العملية الإدارية في ظلها، مما يؤدي إلى ذات النتائج الضارة في ظل القيادة الأوتوقراطية.

والجدول التالي يوضح الفروق بشكل عام بين الأنماط الثلاثة:

**جدول رقم(03): مقارنة بين الأنماط الديمقراطية الثلاثة**

| الأتوقراطي | الديموقراطي | ألتسيبي (الفوضوي) |
|---|---|---|
| 1. احتكار جميع السلطات بيده.<br>2.حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات.<br>3. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد.<br>4.يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من اجل الوصول إلى غاية معينة.<br>5. انعدام الثقة بينة وبين مرؤوسيه.<br>6. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم لة<br>7. ينفرط عقد المنظمة عند سفرة او خروجه خارج المنظمة.<br>8. تدني الإنتاج.<br>9.انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير(القائد) والمرؤوسين. | 1.المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.<br>2. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين.<br>3.يتحلى القائد بالمرونة والتكيف.ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم.<br>4.يعتمد على الإقناع وليس على الإجبار.<br>5. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية.<br>6. المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة.<br>7.استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل.<br>8.الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية.<br>9. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر. | 1. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا.<br>2.يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.<br>3.غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.<br>4.ضعف أداء المنظمة والعاملين .<br>5. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.<br>6. عدم وضوح قنوت الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس .<br>7.غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعملة.<br>8. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.<br>9. الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية. |

**المصدر**: هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة** ، مرجع سابق الذكر، ص 72.

**المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.**

لكل ظاهرة مجموعة من الخصائص تميزها وتضبط مجال نشاطها، والقيادة الإدارية كباقي الظواهر الإجتماعية الغير حسية لديه مجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها على الشكل التالي:

**1 مصادر قوة القيادة:**

من أجل ان يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الافراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، ويمكن تصنيف مصادر قوة القائد إلى نوعين أساسيين:[1]

1 1 -**مصادر القوة الوظيفية:** وهي القوة التي يستمدها المدير من الأشياء التي يمكن أن يقدمها للمرؤوسين نتيجة شغله لمركز وظيفي معينا، ومن أمثلتها:

أ -**قوة الثواب:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية.[2]

ب -**قوة العقاب:** عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة بحقه، سواء كان العقاب مادي أو معنوي. وهنا فإن الخوف سينتاب الفرد وعليه يكون مصدر القوة الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.[3]

ت -**قوة الشرعية:** وتتمثل في القوة التي يستمدها المدير من السلطة الرسمية التي يتيحها له مركزه الوظيفي. وتشير الدراسات ذات الصلة أن القوة الشرعية تتمتع بقبول عال من أفراد التنظيم. فالمرؤوسون في الغالب يميلون إلى تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من السلطة الرسمية، باعتبار أن إصدار تلك الأوامر أو التعليمات هو جزء من عمل رؤسائهم.[4]

1-2- **مصادر القوة الشخصية:** وتتمثل في القوة التي ترجع إلى الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المديرون مثل:

---

[1]- طارق طه، **الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص 563.
[2]- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 218.
[3]- ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 182.
[4]- طارق طه، **الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص 565.

أ -قوة الخبرة: وتعني قدرة المدير على التأثير على الآخرين من خلال الخبرة المكتسبة والمعرفة المتخصصة التي يمتلكها والمعلومات المتوافرة لديه، وهو ما يمنحه القوة ويزيد من حاجة التنظيم إليه.

ب -قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.[1]

## 2 مهارات القيادة الإدارية

في ضوء ما تقدم فالقائد لا يقوم بمهمة واحدة بل يتولى أداء مهام عديدة، فعمله إبداعيا يحتاج إلى الخبرة والإطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر فهو لا يولي اهتماما بعنصر من عناصر العملية الإدارية دون غيره من العناصر لذا فهو يحتاج إلى مهارات قيادية. فالمهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها،[2] حيث تتضمن هذه المهارات:[3]

- مهارات إنسانية.
- مهارات ذهنية.
- مهارات فنية.
- مهارات ذاتية.
- مهارات تصورية

وسنحاول التطرق بشيء من الإسهاب لهذه المهارات على النحو التالي:

### 2-1- المهارات الإنسانية:

إن تعامل القادة مع الآخرين يتطلب أن يكون لديه مهارة خاصة تتمثل في التعرف على حاجات العاملين ومحاولة إشباعها، وكذا مهارة الإتصال الفعال من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. وتلك المهارة يمكن للقائد أن يميها عن طريق الإطلاع على البحوث المرتبطة بهذه المهارات ومدى العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي توجد فيه. [4] فضرورة المهرارات الإنسانية لدى القادة تبدو اكثر أهمية في ظل

[1]- ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 183.
[2]- شهرزاد محمد شهاب، **دور القيادة الإدارية في تأصير روابط العلاقات العامة**، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص 102-103.
[3]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 103.
[4]- حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، **المدخل إلى دراسة السلوك الإنساني**، (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 234.

الإدارة الحديثة، فقد اثبتت التطبيقات العملية أنها تعتبر من أهم المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في التنظيمات الإدارية الحديثة وتحقيق أهدافها. [1] لأن الأمانة والإخلاص والخلق الرفيع تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى موظفيه والإطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة لديه، فالمهارات الإنسانية تتطلب أن يكون القائد قادرا على:[2]

- بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين.
- إدراكه الواعي لميول وإتجاهات مرؤوسيه.
- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.
- تقبله لإقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.
- إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الإبتكار لديهم.
- خلق الإطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

وأشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم.

### 2-2- المهارات الذهنية:

والمقصود بها قدرة القائد الإداري على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقة العامل بالتنظيم من جهة. وعلاقة التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره من جهة أخرى.ومن بين هذه المهارات: [3]

أ -**مهارات سياسية:** بحيث يجب أن يكون لدى القائد قدرة للنظر إلى التنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع وسياسته للعمل للصالح العام وتحقيقه لأهداف عامة. ويجب أن يكون قادرا على أن يوفق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة بين أهداف وأعمال التنظيم، فالقائد الذي يمتلك قدرة سياسية يستطيع ممارسة عمله القيادي، فقد قام كاتب الإدارة "بول أبل بي" p.Appleby بتحديد متطلبات المهارة السياسية للقائد التي يجب أن يعتمد على عدة قدرات منها:

---

[1]- سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة "العملية الإدارية"**،( الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2007)، ص 257.
[2]- محمد حسن العمايرة، **الإدارة المدرسية**، (عمان: دار المسيرة، 1999)، ص 100.
[3]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 107- 108.

– أن يكون لديه إلماما في معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدول.

– أن يمتلك الولاء بالخدمة العامة وذلك من خلال خدمته للعمل الصالح وتقديم المصلحة العامة على مصلحة المنظمة.

– أن يمتلك الروح السياسية العامة أي إلمامه ومعرفته بالسياسة العامة للحكومة وإلمامه بالأمور السياسية.

ب **– مهارات إدارية**: يجب على أي قائد أن تكون له القدرة على التخطيط لكافة الأعمال وأن يعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط على ضوء الإنحرافات. كما ينبغي أن يكون لديه القدرة على تنظيم وتنسيق العمل، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ في الوقت الملائم وعليه أن يقدم التسهيلات للعاملين والتي تمكنهم من أداء العمل.[1] وبهذا فهي هامة جدا في الحياة الإدارية حيث تسهل أداء الأعمال على أحسن مستوى وإنجاز المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف المرسومة بتفوق.

## 2–3– المهارات الفنية

تتعلق هذه المهارة بالأساليب التي يستخدمها القائد الغداري في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفهان كما تتطلب هذه المهارات توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.[2] وهناك قدرات ترتبط بالمهارة الفنية للقائد منها:[3]

أ –القدرة على تحمل المسؤولية: وأهم ما يرتبط بهذه المهارة هو الثقة في النفس والقدرة على الإنجاز والطموح وتنفيذ واجباته ومسؤولياته دون تزوت أو تهرب، حيث أن هذه المهارة تظهر على القائد من خلال التنفيذ وقبوله للنقد من زملائه والإتيان بأفكار جديدة واتخاذ القرارات بجرأة ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية من كافة المستويات واعتماده على نفسه وعدم الإحباط.

ب +الإلمام الكامل: وفهمه للأمور أي إلمام القائد بالمعارف والخبرات والثقافة وهذا لا يعني الخبرة في جميع النواحي ولكن المعرفة بما هو حوله لأن القائد يتطلب منه هذه الخصائص لتساعده على مجابهة التحدي والمخاطر.

[1]- ضرار العتيبي وآخرون، **أسس الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 180.
[2]- محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص 161.
[3]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ت -الحـــزم: أي أن يكون القائد حازما وغير مضطربا في إصدار أوامره وغير متردد في إصدار أي أمر، ويجب الأخذ بعين الإعتبار الشعور بالمرؤوسين ومقدرته على الحكم الصائب في الأمور. والتأكد من أي خلل أو خطأ من المؤشرات التي من خلالها نستطيع أن نرى هذه الصفة في القائد وتحمله نتائج قراره والحكم السليم في المواقف الإدارية وإختيار بديل مناسب لحل أي مشكلة تواجهه.

ث -الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: نجاح القائد يعتمد على إيمان القائد بالهدف لأن إيمان القائد بالهدف وإقتناعه به يجعله يعمل بجد ويضحي من أجل تحقيق هذه الأهداف وعندما يشاهد المرؤوسين أن رئيسهم مقتنع بالأهداف الموضوعة ولديه إيمان بتحقيقها فهم يسعون لإنجاز هذه الأهداف ويجب أن يكون الهدف واقعيا بعيد عن أي إلتباس أو غموض.

## 2-4- المهارات الذاتية

تعني القدرة على إجتذاب الغير وتطويرهم وإحترامهم لشخصيته، ويتطلب ذلك الشخصية القوية والتوازن النفسي والقدرة على كسب الثقة.[1] وتتمثل هذه المهارات في:[2]

أ -السمات الجسمية: وتشمل هذه السمة كل ما يتعلق بالبيئة الجسمية للفرد من حيث ( القامة، الهيئة، صحة نفسية وبدنية ) وتستطيع أن تلمس هذه السمات من خلال القوة البدنية، الصبر النشاط الحيوي، القوة العصبية، فنجاح القائد يعتمد على ما يمتلك من طاقة عصبية وبدنية وحيوية .

ب - قدرات عملية: المقصود هنا هي الإستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وهذه القدرات تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع وبيئة إلى أخرى حيث أهم ما يميز هذه القدرات هو الذكاء ، إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد.

- البعد عن التشدد والتزمت وذلك عن طريق التحلي بالدعابة والمرح وغيرها.

ت -المبادأة والإبتكار: فالمبادأة هي اندفاع الشخص نحو الإقتراح والعمل قبل الغير وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون قائدا لأن "فايول" يقول عن هذه السمة أنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها قوة محركة للعمل وتدفعه للعزيمة لأداء عمله وتساعده على اتخاذ قرار صائب وتوفر

[1]- ضرار العتيبي وآخرون، **أسس الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص181.
[2]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 104.

هذه السمة القدرة على التنفيذ حيث يرتبط بهذه السمة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الإحتمالات وابتكار وسائل لمواجهتها.

ث -ضبط النفس: وتعني قابلية الإنفعال وضبط الحساسية ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية فيجب أن يكون القائد هادئا ويجب أن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر. كما ترتبط مهارة ضبط النفس بالإتزان العاطفي أو الإنفعالي وهذا يحصل عندما يستطيع القائد مواجهة جمهور من الناس والثبات في أوقات الخطر وعدم شكه في أي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغوط.

### 2-5- المهارات التصورية

تتعلق هذه المهارات لدى القائد بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الأراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط وتوجيه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة. فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائما بالصورة الكلية. وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من سواء كان هذا الإجراء متعلقا بالإدارة أو التنظيم ككل أو الأفراد العاملين. [1] وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، كما تبدو أهميته كذلك حيث أن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة.[2]

### 3 صفات ومحددات السلوك القيادي

**3 1 صفات القائد الإداري:** هناك العديد من الكتب الحديثة والقديمة تذكر صفات القائد الناجح وجميع المؤلفين والباحثين يتفقون تقريبا في الصفات الأساسية للقيادة فمثلا جاء في مقدمة العلامة العربي المسلم" عبد الرحمن بن خلدون" وهو يتحدث عن شروط القيادة أن من الصفات التي يتحلى بها من يختار قائدا " العلم، العدل، الكفاية وسلامة الأعضاء والحواس". [3] حيث قام كلا من" داني كوكس"

[1]- محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص 160.
[2]- محمد حسن العمايرة، **القيادة التربوية والإشراف التربوي**، مرجع سبق ذكره، ص 101.
[3]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 38.

و"جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد إلى عشرة صفات:[1]

أ -صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة أحداها في حياته العامة ( الشخصية ) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

ب -النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الهامة.

ت -الإنجاز:فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

ث -امتلاك الشجاعة: فهناك فرقا في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص لجرئ المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكس على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

ج -العمل بدافع الإبداع: القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تبدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحياة والإقدام فلن يكون لديه الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل.

ح -العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

خ -تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

د -استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماس متقدم، فهم تماما كالأشعة لا تنطفئ أبدا لتبقي متقدمة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماس لا يهمد وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة.

ذ -امتلاك الحنكة: فالقائد هو ذلك الشخص الذي يملك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

[1]- ياسر عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 181.

ر مساعدة الأخرين على النمو: فالقادة الحقيقيين لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيحا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤد إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجرأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

3 2 **محددات السلوك القيادي**: لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديدمن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا. وأهم هذه العوامل هي:[1]

أ -عوامل تتعلق بالقائد نفسه: لكل قائد شخصيته وقيمه ومدركاته وطموحاته وأهدافه، وفلسفته القيادية وسماته التي تميزه عن غيره، وكذلك اتجاهاته نحو المرؤوسين واستعداده لمنحهم مزيد من الإستقلالية والمشاركة، ومدى ثقته بهم، وفلسفته في القيادة، وهذه العوامل وغيرها تؤثر كثيرا في فعالية القائد.

ب عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: يتفاوت المرؤوسين في شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية وميلهم نحو الأستقلالية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، كما أن الجماعات تتفاوت من حيث الحجم والتماسك والمعايير والثقافة وغيرها، وهذه العوامل جميعها تؤثر في فعالية السلوك القيادي لدى القائد.

ت عوامل تتعلق بالمنظمة: إن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عملياتها، وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثيرها على فعالية القائد.

ث عوامل ثقافية: تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي هو جزء منه وبثقافة المنظمة التي يعمل فيها، فالقائد لا يستطيع إغفال القيم والإعتقادات والمدركات السائدة في المجتمع والمنظمة التي يعمل فيها. فالمعتقدات والقيم وأخلاقيات القائد هي الأساس لكفاءة القائد وهناك قيم تتكون منها أخلاقيات الفرد مثل الولاء والإلتزام، والمعتقدات والقيم والاخلاق مهمة وتؤثر فيما يجب أن نفكر به وما يجب علينا أن نتعلمه والكيفية التي نخطط ونطبق وتعاملنا مع الناس.[2]

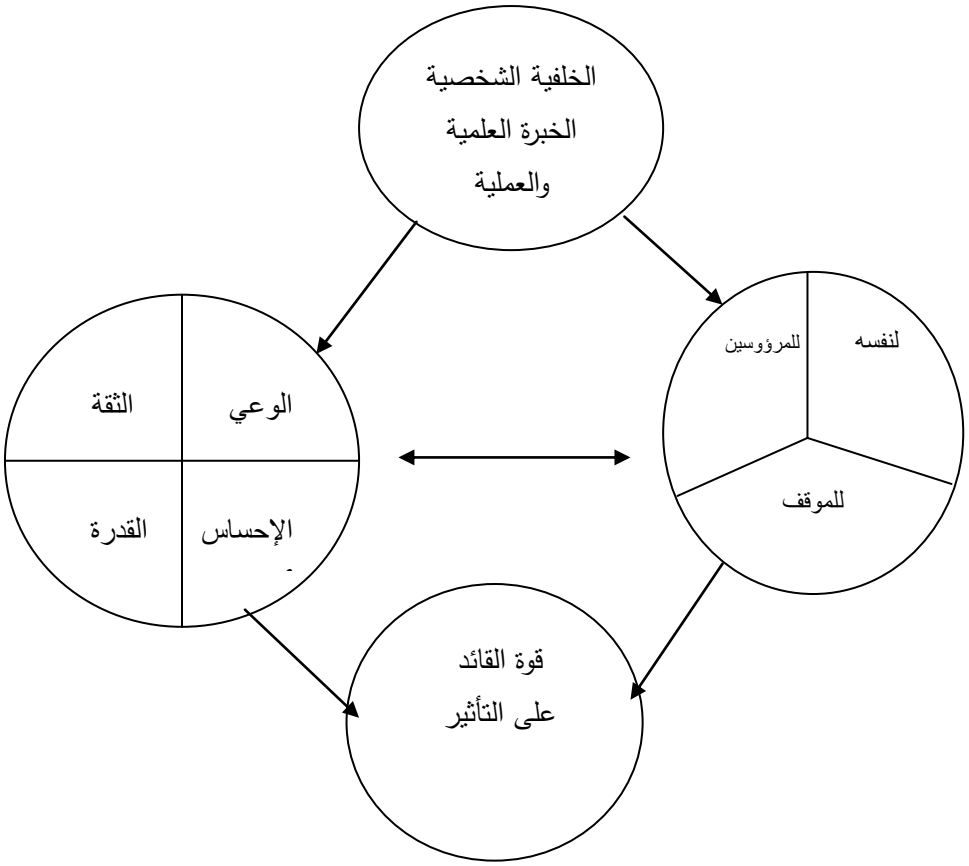
ج – ظروف الحالة أو الموقف: ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات، وصعوبة وتعقد العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات، والضغوط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة

[1]- حسن حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 231- 232.
[2]- رشا محمد صالح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المشكلة وهل الجماعة على إطلاع بها، وتملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها، وأخيرا فإن عامل الزمن له تأثيره على أسلوب القائد، فالمهام والمشكلات قد تتفاوت في أولويتها.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة في السلوك القيادي المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، ومقدرته على الإتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قدرة القائد على التأثير. والشكل التالي يوضح ذلك:

**شكل رقم (05): نظرة متكاملة عن القيادة**




**المصدر**: الفرا ماجد وآخرون، **الإدارة "المفاهيم والممارسات"**، غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 183.

**المطلب الثالث: أسس بناء القادة الإداريين.**

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة واضحة عن المترشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاصا واعدين جدا في حين يصل المحظوظون متوسطوا الكفاءة إلى المراكز العالية. وفي إطار ذلك سوف نحاول التطرق إلى العناصر التالية:

- إعداد القادة.
- إختيار القادة.
- تقييم القادة.

**1- إعداد القادة**

يمثل إعداد القادة داخل المنظمة أحد الروافد الأساسية للحصول على قادة المستقبل لهذه المنظمة، وما من شك في أن إعداد وتأهيل صغار المديرين التنفذيين في وقت مبكر داخل المنظمة ومن خلال مواقعهم الوظيفية الحالية، سوف يعود ذلك بكثير من المزايا والعوائد على المنظمة في الأجل الطويل، ومن بينها:[1]

أ -إن عملية الإعداد والتأهيل تتم في إطار السياسات التنظيمية وفي إطار حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية وفي إطار الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب -ضمان دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم "قادة المستقبل" في ثقافة وقيم وإتجاهات المنظمة.

ت -ضمان الحفاظ على أسرار المنظمة مستقبلا من حيث الإبتكارات والإختراعات والمعلومات وغيرها.

ث -بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل في منظماتهم.

ج -زيادة معدلات الثقة لدى مختلف المديرين وصغار المديرين ورؤساء الأقسام في دعم وتمكين الأفراد من تولي المناصب القيادية مستقبلا.

ح -تزايد صدق المنظمة لدى العاملين فيها خاصة إذا كانت رسالة المنظمة تحتوي على بند تطوير ودعم موظفيها وبناء قادة المستقبل.

خ -سرعة تغيير تكيف المنظمة مع التغييرات المفاجئة بها مثل خلو منصب أحد المديرين فجأة أو التوسع.

[1]- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، ( مصر: مطبعة العشري، 2002)، ص 232.

د –سرعة تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية مستقبلا، بمعنى ضمان الحصول على دعم ودفع مختلف العاملين في المنظمة لعمليات التطوير والتغيير التنظيمي دون خوف أو تردد.

ذ –إنخفاض التكلفة الإجمالية للحصول على القادة من داخل اللمنظمة عن خارجها.

ومن الإتجاهات الحديثة في مجال إعداد وتأهيل المديرين التنفيذيين لكي يكونو قادة المستقبل تلك المستخلصة من مجموعة من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا المجال:[1]

– تغيير دور القائد من التركيز على العوامل التنظيمية داخل المنظمة فقط إلى أخذ القوى والمؤثرات الخارجية في الحسبان.

– دور المديرين كقوة محركة لتحديد وتغيير ثقافة المنظمة في إطار التغيير التنظيمي السائد والذي تفرضه الظروف المحيطة.

– التركيز على العوامل المحددة للأداء الفعال للقيادة ومنها التماسك، القيم استثارة الدوافع، المعتقدات وأهمية الإتصال في دعم هذه العوامل.

– إتفق عدد كبير من المديرين التنفيذيين في شركات Pepsi , Intel, Gneral Electric على أهمية قيام القادة بتطوير وتدريب وتأهيل القادة في المستويات الأقل، وذلك من خلال:

- تعلم الثقافة.
- قصص العمل.
- وجهات النظر القابلة للتعلم.
- قصص النجاح المذهلة.
- قصص القادة الأكفاء الذين عاصروا الأزمات وتغلبوا عليها.

– تضيف بعض الدراسات أن العناصر التالية تحدد كيف يكون القائد فعالا:

- تحديد أين تريد أن تكون المنظمة وهو ما يعكس رؤية أو تصور المنظمة لما ترغب أن تكون عليه.

[1]- نفس المرجع، ص 233- 234.

- تزويد المنظمة بالأفراد الأكثر حيوية وإبداعا وذوي المواهب المختلفة.
- بناء الثقافة التي تربط بالعملاء.

– قيادة التحول هي عنصر ينتقل بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الأوضاع والمواقع التي تفرضها البيئة المحلية والعالمية الجديدة، ويجب أن يتوفر للقادة في مثل هذه الحالات مهارات القدرة على التحول والقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة في أحد المواقف في كثير من المواقف، وأيضا التعرف على ما هي القيم الهامة للمنظمة مثل قيم الجودة، قيم الأفراد، قيم الأداء.

– في أحد البحوث التي أجريت في جامعة كاليفورنيا قام البحث على سؤال رئيسي موجه للقادة في بعض الشركات هو: كيف يتعلموا لكي يكونوا قادة؟. وكانت الإجابات:

- من خلال التحديات التي واجهتهم وقهروها، أنهم يتعلمون من خلال الأخطاء والقدرة على الإنتصار عليها.
- لم يقل أيا منهم أنه تعلم القيادة من خلال مناهج تعليمية وأكاديمية محددة مثل الماجستير في إدارة الأعمال أو الدكتوراه أو غيرها.
- التركيز على إنتاج الأفكار الكثيرة والفعالة بدلا من إنتاج المواد الخام والأجزاء.
- التركيز على رأس المال الفكري الذي يخلق الثروة ويجعل الأفراد متميزين بالأفكار التي يمتلكونها ويجعلهم كبارا.

فعملية إعداد القادة عملية صعبة ومعقدة وتحتاج إلى مهارات وطموحات عالية من قبل كبار القادة في المنظمة، فهي عملية مستمرة مكلفة، ديناميكية، طويلة الأجل، متداخلة الأطراف.

## 2– إختيار القادة

إن عملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:[1]

أ –تقدم رئاسة الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشح القواعد والمعايير التالية:

[1]- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ب- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.

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

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش اللإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

فعملية إختيار القادة عملية معقدة ومتشابكة، وهي في غاية الخطورة نظرا لأنها ترتبط بمستقبل المنظمة، لذا يجب تفهم ودراسة القيادة في ضوء اعتبارات وديناميكيات المستقبل أو ما يمكن أن يسمى بالتحليل الموجه بالمستقبل. وفي هذا الإطار يمكن التركيز على بعض الإتجاهات الحديثة مثل:[1]

أ- سمات وخصائص قادة المستقبل، ومنها:

- قيادة إدارة الصراع والمنافسة.
- قيادة التحول والتغيير.
- قيادة الإدارة الإستراتيجية.
- القيادة الدولية.
- قيادة المخاطر والأزمات.

[1]- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 238- 239.

ب- قدرة المنظمة على إعداد وتأهيل قادة المستقبل، والمحددات التي يجب أن تراعى في ذلك.

ب تحديد معايير اختيار القادة:

- وضعت إحدى المنظمات المتخصصة في إحداث التغييرات التنظيمية الكبيرة وهي Miller Howard Consulting Group, GA ثلاث طرق لإختيار قادة فرق العمل في المنظمة وهي:

الأولى: الإدارة تعين القادة.

الثانية: الفريق يعين القادة.

الثالثة: تناوب قيادة الفريق.

ولكل من هذه الفرق ما يبرر استخدامها وما يترتب عليها من أثار إيجابية وغير إيجابية.

- تستخدم الكثير من الشركات الأجنبية أساليب عديدة لإختيار القادة منها:

- الإختبارات.
- علماء النفس.
- مراكز التقييم.

- قام مركز النظم والبحوث ( SRC) بشركة Honrywell بتحديد ثمانية معايير يمكن من خلالها اختيار القائد من بين المترشحين هي:

- الأداء الماضي في التدرج الوظيفي المهني للمترشح.
- درجة الإستجابة لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
- طبيعة العلاقات الشخصية.
- القدرة على التحكم.
- القدرة على الإبداع والتجديد.
- الإلتزام بالقيم الإدارية في تصرفات المرشح.
- مدى توفر الدوافع والقدرة والطموح لدى المرشح.

- الصفات القيادية الأخرى.

ث – اختيار القائد المناسب للموقف المناسب، حيث أن كل موقف يحتاج إلى توافر خصائص وسمات قد تختلف أو تتفق عن غيره، فالسمات والسلوكيات قد تختلف أهميتها ومن موقف إلى آخر.

يحدد بعض الباحثين أربعة مجالات أساسية للقيادة ويجب الإستناد عليها عند اختيار القادة وهي: الشخصية، الرؤية والتصور، السلوك والثقة بالنفس.

ويتأثر اختيار القادة بمجموعة من العوامل قد تؤدي إلى فشل عملية الإختيار من بينها:

- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات عامة.[1]
- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الإستمرار في الوقوف من حوله فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.[2]
- الإرتباك والقصور الناتجين عن عدم وضوح التوقعات للموقع القيادي الذي سيشغله المرشح، حيث يتم التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وتهمل قضايا ومتغيرات البيئة الخارجية، وكما يرى البعض يجب التركيز على عناصر ثلاث لتحديد النجاح طويل الأجل للمترشحين:[3]

– قيم المترشحين للقيادة.

– تقييم قدرات المترشحين على التعلم.

– تقييم قدرات المترشحين على الإدراك.

### 3– تقييم القادة

إن عملية تقييم القادة عملية صعبة ومعقدة ويكتفيها الكثير من الغموض والتداخل، وهي عملية بالغة الحساسية، حيث أن القادة هم المسؤولون عن تقييم التابعين أو المرؤوسين، في حين هناك اختلاف في من يقيم

[1]- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 129.
[2]- ياسر عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 185.
[3]- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 240.

قادة المنظمة هل هم قادة القادة أم هم المرؤوسين أنفسهم أم تتدخل جهات خارجية للتقييم أم العملاء والمتعاملين مع المنظمة. وعلى العموم هناك بعض الطرق والأساليب التي تستخدمها بعض الشركات العالمية في تقييم القادة وتتمثل في خمس معايير أساسية هي:[1]

- الربحية.
- رضا العميل.
- انطباعات ورضا الموظفين.
- زيادة حجم المبيعات.
- سمعة المنظمة.

ولكنه قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يؤدي إلى فشل هذه العملية، ومن بين أهم الأسباب الأخرى:[2]

أ -النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل: المهارة في العمل كعضو في فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية ،لأن كبار المديرين لايريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لايمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق ، ولكن عندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الإستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولايمانعون في إتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

[1]- نفس المرجع، ص 242.
[2]- أنظر:
- خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 130.
- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 190.
- ياسر عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ب- التدريب الشخصي : من الإعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الإستفادة من أخطائهم.

ت- البراعة في الأعمال التشغيلية: كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لايكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيس على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز ،لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى إغتراب وإنعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.

ث- الخطابة الفعالة: إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

ح- الطموح الواضح: يتسبب الإنطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه.

أما الجوانب التي يتم تقييمها في القادة تتمثل في:[1]

- السلوكيات.
- الصفات والمهارات الخارقة.
- استخدام الأساليب وفنون التأثير.
- مستويات الذكاء والإبداع.
- مستويات الخبرة.
- السمات الشخصية.
- جوانب التميز في الأداء الماضي.

[1]- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 244.

## المبحث الثالث: العملية القيادية على مستوى المنظمة

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ففعالية هذه الأخيرة ترتكز على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر . وهنا يظهر دور القائد الإداري الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية مهامهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك سنحاول في هذا المبحث مناقشة مايلي:

- قياس وتقييم ظاهرة القيادة الإدارية.
- السلطة القيادية على مستوى المنظمة.
- معوقات العملية القيادية.

### المطلب الاول: قياس وتقييم ظاهرة القيادة الإدارية.

ظاهرة القيادة الإدارية كباقي الظواهر يمكن قياسها وتقييمها، وهذا ما نحاول عرضه من خلال:

#### 1 قياس ظاهرة القيادة الإدارية.

تربط بعض آراء الباحثين بين التقدم العلمي في أي مجال من مجالات البحث وبين مدى دقة وصلاحية مناهج البحث المستخدمة، وترى تلك الأراء أن القياس الصحيح عملية جوهرية لاغنى عنها لتحقيق التقدم العلمي والنجاح في الوقوف على حقيقة أي ظاهرة من الظواهر. فالمشاهد أنه بالرغم من أهمية القياس العلمي الصحيح فإن هذا الموضوع لم يلق الإهتمام الكافي من قبل رجال الفكر الإداري المعاصر المعنيين بدراسة وقياس حقيقة القيادة الإدارية، ولعل خير دليل على ذلك أن العديد من دراسات وأبحاث القيادة يتم القيام بها بالرغم من عدم توافر المقياس الصحيح لهذه الظاهرة. ويعود ذلك إلى عددا من الصعوبات والعقبات التي تعترض قياس ظاهرة القيادة الإدارية التي أشار إليها " واين رايتستون" وزملاؤه:[1]

-تأثير العوامل الشخصية الذاتية كالصحة والمرض أو التوتر العصبي أو النشاط أو التعب على دقة قياس تلك الصفات والقدرات.

-تأثير عوامل المصادفة والأحداث العارضة وانعكاسها على عمليات قياس الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

[1]- عبد الشافي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي**، (القاهرة المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996)، ص 76.

-تأثير وانعكاس العوامل الخارجية المرتبطة بالظروف والمتغيرات البيئية على عمليات قياس تلك الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

-تباين كل من الصفات النفسية العامة والخاصة وكذلك القدرات والمهارات الفردية من فرد إلى آخر – بل وتباينها لدى الفرد الواحد من فترة إلى أخرى – ومن ثم صعوبت التعميم.

وما يمكن التركيز عليه هو أن سلوك وسمات القادة قد تلعب دورا خطيرا في التأثير على اتجاه المؤشرات وفعاليتها. فعندما يتم الحكم على نجاح القادة فإن ذلك يتم من خلال فحص سلوكيات القادة المؤثرة والغير المؤثرة. فيوجد عدد كبير من المقاييس المتاحة للحكم على نجاح القادة ومن الأساليب الأكثر شيوعا واستخداما في القياس مايلي:[1]

**الأسلوب الأول**: تقديرات المشرفين.

**الأسلوب الثاني**: تقديرات المرؤوسين.

**الأسلوب الثالث**: أدلة وحدة الأداء.

**الأسلوب الأول: تقديرات المشرفين**

وهي إحدى الطرق المستخدمة للحكم على نجاح القادة، وتتكون من مختلف البنود والتي تعكس التقييم المناسب للأداء الماضي بالنسبة للمشرفين.

ويمكن القول أن معظم أساليب تقييم أداء القادة يتم من خلال المشرفين، ويستخدم هذا التقييم في اتجاهات متنوعة منها الترقية وعدم الترقية للقادة وأيضا استخدام (bass & yammarino1988) إجمالي معدلات أداء المشرفين وتوصيات الترقية كمعيار للحكم على كفاءة القيادة وذلك للمدربين في إحدى الشركات الملاحية، ولأن معظم المنظمات تستخدم بعض أنواع نظم تقييم الأداء، فإنه يكون من الضروري إعطاء وصف مختصر لشكل تقييم الأداء. إن أفضل أشكال تقييم الأداء تشمل عديد من الجوانب أهمها:

أ- يستخدم المشرفون ميزان لتقدير كيف يمكن للقيادة إنجاز الأهداف الرئسية، ويقوم المشرف بتقدير أداء القائد من خلال أبعاد أساسية وعديدة تعكس أهمية معتقدات المنظمة مثل القيادة، الأمانة المهارات الإدارية، تأثير الإتصال.

ب- يقدر المشرفين الأداء الإجمالي للقائد للتوصية بدعم وتعزيز عملية ترقية القائد أم لا.

[1]- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 300.

و بالرغم من أن تقدير تقييم الأداء التي يقوم بها المشرفون كثيرا ماتكون متاحة، إلا أن هذه التقديرات قد لا تعكس التأثير الحقيقي للقادة على مرؤوسيهم أو منظماتهم، وفي بعض الأحيان لا يأخذ المشرفين الوقت الكافي لعرض وتقييم معدلات تقييم الأداء الدقيقة والشاملة أو أنهم يخفقون في الإطلاع على الغرض الرئيسي لتقييم القادة، والظاهرة الأخيرة هذه قد تكون أوسع انتشارا في المنظمات المتأخرة إداريا، والتي يزيد فيها عدد الأفراد الذين يقوم مشرف واحدا بالإشراف عليهم، وقد تصادف بعض المشرفين صعوبات عند التصرف مع الصراع ويميلون لإعطاء متوسطات في معدلات التقييم أكثر من التعامل مع العواطف والمشاعر و القلق المرتبط بالمعدلات غير المرضية كما أن الصداقة ومحددات إدراك المشرفين وأيضا الأخطاء المرتبطة بخصائص وصفات المشرفين قد تؤدي إلى انحراف تقديرات المشرفين عن الأداء الحقيقي للقادة.

هذا بالإضافة إلى أن بعض نظم تقييم الأداء تميل إلى قياس وظائف فقيرة أو ضعيفة للقادة، وهذا يجعل تقييم المشرفين للقادة عديم الفائدة عند إتخاذ قرارات الترقية وقرارات التعويض اي المكافآت والأجور وغيرها.

**الأسلوب الثاني: تقديرات المرؤوسين**

والتي تستخدم في التعرف على:

- درجات الرضا.
- المناخ التنظيمي.
- الروح المعنوية.
- الدافعية.
- كفاءة القادة.

إن القيادة الفعالة يمكن التعرف عليها في جزء كبير منها من خلال عيون التابعين أو المرؤوسين، ولذا فربما تكون أحسن طريقة لتقييم القيادة وللحكم على نجاح القادة هي من خلال سؤال المرؤوسين لتقدير مستويات الرضا أو الكفاءة تجاه قادتهم، حيث قد يشعر أو لا يشعر المرؤوس بالرضا وقد تكون لديه أو لا تكون لديه الدافعية المناسبة للتحفيز والأداء الفعال، وقد يشعرون بفريق عمل متماسك أو قد يعتقدون في وجود صراعات وقد يرون قادتهم أكفاء أو غير أكفاء ولذلك يمكن القول بأن تأسيس الدوافع والتماسك والتنسيق ورفع الروح المعنوية بين أعضاء الجماعة هو هدف موجه يجب أن يناضل القادة من أجل تحقيقه. وهناك عدد كبير من التحذيرات عندما يقوم المرؤوسين بتقدير أداء قادتهم

والحكم على نجاحهم، فقد لا يرتبط المرؤوس بدافعية موجبة تجاه العمل، وبالتي يمهل ماذا يفعل القادة .إن عدم توافر التدريب الجيد للمرؤوسين وعدم توافر التجهيزات والمعدات ومستلزمات الإنتاج الجيدة، قد يؤدي كل

ذلك إلى أداء أقل من المستوى المطلوب حتى ولو كانت لديهم الدوافع الحقيقية للعمل، وحتى ولو كان القادة يدفعونهم للأداء الفعال. بالإضافة إلى ذلك فإن بعض المرؤوسين من ذوي الأداء غير المناسب ربما يشعرون بالرضا تجاه قادتهم بأنهم لا يؤدون الأعمال الصعبة والعكس صحيح تماما. وبالرغم من التحذيرات والعيوب السابقة، يمكن القول بأن تقديرات المرؤوسين لأداء القيادة يظل أكثر دقة وموضوعية للأسباب التالية:

أ -إن التابعين يكونون في مواقع وظيفية قريبة وملاصقة لقادتهم كما أنهم يلاحظون يوميا سلوك قادتهم.

ب يمكن علاج انحرافات تقديرات المرؤوسين من خلال استخدام خليط من القدرين multiple rasters لأداء نفس القادة.

**الأسلوب الثالث: أدلة وحدة الأداء**

يمكن القول بأن هذا الأسلوب من الأساليب المفضلة لتقدير كفاءة القادة حيث يتم فحص ودراسة وتحليل البيانات المسجلة في الشركة والتي تخص المبيعات والأرباح المحققة، عدد الوحدات المعيبة، عدد الوحدات المرتدة، معدلات السرقة أو الجرائم، الخسارة اليومية الناتجة عن الحوادث، وهكذا هذه المعايير تتأثر بالعوامل الخارجية، وكلما أمكن للقادة الحفاظ على معدلات الأداء وجودة وربح عالية في ظل الظروف الخارجية المتغيرة كلما كان القادة أكثر نجاحا وكفاءة.

وعلى القادة الممارسين أن يتذكروا أن أدلة وحدة الأداء تتأثر بكثير من العوامل، بعض هذه العوامل لها تأثير أكبر على القادة من العوامل الأخرى، والمهم معرفة كيف يتأثر سلوك القادة وكيف يؤثر أيضا في أدلة وحدة الأداء قبل استخدامها.

ويمكن لأدلة وحدة الأداء أن تكون موضوعية ودقيقة من خلال:

أ -التسجيل الصادق والموضوعي لمعدلات الأداء فيها.

ب -توافر نظم فعالة للإتصال والمعلومات تمد هذه الأدلة.

ت -الإشراف المباشر من قبل الرؤساء على تصميمها وتغييرها.

ث -أن تتضمن معدلات أداء السنوات الماضية.

ج -أن تتضمن معدلات أداء للشركات المماثلة.

ح -أن تعكس الأداء الحقيقي للأفراد والقادة والمنظمة ككل.

### 1 1 -التطبيقات العلمية لمقاييس نجاح القيادة

هناك حاجة دائمة وملحة إلى مقاييس فعالة تعكس نجاح وكفاءة القيادة، فتقديرات تعتبر قوية أما تقديرات المرؤوسين فينتابها كثير من الضعف بالنسبة للقادة، كما أن أدلة وحدة القياس ذات فعالية إذا رعووا في إعدادها الدقة والموضوعية والمقارنة وفي جميع الأحوال فإن جميع الأساليب تقدم معلومات مفيدة عن كفاءة أداء القادة.

وينتاب عملية التقدير الضعف والقصور إذا كان القادة يعملون في أعمال فقيرة أو دون المستوى، أو إذا كان القادة يقضون وقت كبير في تملق رؤسائهم ومشرفيهم ومرؤوسيهم فهو ما يسمى " بالتملق الإستراتجي " وعلى الجانب الأخر، فقد يقوم القادة ببناء علاقات ضعيفة مع رؤسائهم وقوية مع مرؤوسيهم، وتنعكس هذه العلاقات على التقدير الذي يأتي من الجانبين الرؤساء و المرؤوسين.

وعلى الممارسين للقيادة أن يتفهمو مزايا ومشكلات مقاييس الأداء المختلفة، كما أن المقاييس المشتركة أو المتعددة يمكن أن تقدم معلومات جيدة عن نجاح القيادة، وعلى القادة الممارسين أيضا أن يفكروا في كيفية تأثير سلوكاتيهم على المقايس المستخدمة لتقييم نجاحهم ، فقد يكون أداء القائد ضعيفا في أدلة وحدة الداء، بينما قد يكون لأداء على هذه الأدلة مرتبيطا بسلوك القيادة وحجم الوظيفة وحجم الموارد الإقتصادية ومدى كفايتها وهكذا.

ولذا فإن القادة يسعون إلى تحسين كفاءاتهم في مختلف المعايير المتاحة للحكم على الأداء أفضل من التركيز على تحسين ممارساتهم وتصارفاتهم مثل تحسين إدراك المرؤوسين للدوافع وللمناخ التنظيمي وأيضا لتحسين درجات الرضا الوظيفي.

### 2 تقييم ظاهرة القيادة الإدارية

بالرغم من انه يمكننا التعرف على ماذا نقيم بوضوح؟ إلا أن كيف نقيم ؟ تتعرض لكثير من الصعوبات والمعوقات، هذا وتوجد ثلاثة أساليب شائعة في التقييم هي:[1]

- المقابلات.
- الملاحظات.
- مقاييس الورقة والقلم " قوائم الإستقصاء ".

[1]- نفس المرجع، ص 292.

وهذه الأساليب يمكنها قياس أي جانب من جوانب القيادة والتي تعرض لها الباحثون عند تعريف القيادة، إلا أن بعض القياسات والتقديرات قد تكون أفضل من غيرها عندما تعكس جوانب مؤكدة للقيادة. فإذا كانت هنالك صعوبة في تقدير وتقييم شخصية القائد، فقد يلجأ الباحث إلى توجيه الأسئلة للقائد لإختبار شخصيته، كما يمكن استخدام الملا حظين المدربين والمقابلات والإستقصاءات في تقييم القادة وصفاتهم الشخصية وسلكياتهم وفيما يلي عرضا للأساليب الثلاثة للتقييم:

**الأسلوب الأول: المقابلات**

حيث يسأل المقابلين القادة بعض الأسئلة المحددة مقدما، أما في المقابلات غير المخططة فلا تكون الأسئلة محددة مقدما، وفي أي تصميم للمقابلات غير المخططة فإن الباحث له الحرية بإجراء المقابلة في أي جانب وأي إتجاه. وبالرغم من أن المقابلات غير المخططة تفيد في تحديد علامات وإشارات مفيدة عن عملية القيادة، إلا أنها تكون صعبة ومعقدة عند مقارنة النتائج التي أحرزتها مقابلات متعددة مع قادة متنوعين أما المقابلات المخططة فهي محددة الأسئلة وسهلة بالنسبة للباحث كما يمكن مقارنة نتائجها عند إختلاف القادة.

إن صعوبة تحديد الأسئلة التي يستطيع القادة الإجابة عليها وإستهلاك وقت كبير خاصة عند إيستخدام عدد كبير من المقابلين في الدراسة يعتبر أن منالمشاكل العامة للمقابلات المخططة وغير المخططة . ويرتبط نجاح المقابلات بمدى الإدراك الكامل لأهمية المقابلات ونتائجها من قبل القادة ولذا يجب أن تحدد المقابلة من هم القادة المستهدفون، فالقادة الناجحون هم الذين يفعلون حقا الأشياء المختلفة ويتم استخدام المقابلات كأساس لكسب إشارات وعلامات محددة عن كفاءة وتأثير القيادة ويجب ملاحظة أن المقابلات بنوعيها تستخدم بالنسبة للقادة الناجحون وغيرهم. هذا وتعاني المقابلات من مشكلات أخرى ويمكن تلخيص معوقات ومشكلات المقابلات كما يلي:[1]

أ -الحاجة إلى وقت كبير.

ب -الحاجة عدد أكبر من المقابلين

ت -الحاجة إلى تكلفة مرتفعة للتدريب والمكافأت والنقل والسفر لإجراء المقابلات.

ث -مشكلة تحديد حجم العينة.

ج -القيود الناتجة عن عدم تعاون القادة.

[1]- نفس المرجع، ص 293.

ح -الإخفاق في إختيار الوقت المناسب.

خ -الحاجة إلى مهارة عالية لدى المقابلين خاصة في المقابلات غير المخططة.

د -سوء الفهم في تفسير نتائج المقابلات خاصة التحيز وعدم الموضوعية من قبل المقابلين.

**الأسلوب الثاني: الملاحظات**

وهي تشبه أسلوب المقابلات وقد تكون مخططة غير مخططة ففي الملاحظة المخططة يتدرب الملاحظين على ملاحظة البنود المختلفة للسلوك والتي يتم تحديدها سلفا، فقد يلاحظ الملاحظ إعطاء الأوامر نظم العقاب، تحديد الأهداف، المكافأت الإيجابية وغيرها. أما الملاحظات غير المخططة فيمكن إستخدامها لتسجيل الأنشطة المختلفة التي يؤديها القادة، فقد استخدمت عن طريق "مينتزبرج" في ملاحظة خمسة مديرين تنفذيين، وبعد جمع بيانات الملاحظة أمكن تصنيف الأنشطة التي أداها المديرون إلى عشرة أدوار مختلفة للقيادة منها:

- كمفاوض.
- كقائد.
- كممثل لصورة المنظمة .
- كمعالج للاضطربات والعقبات.

وهكذا فالإختلافات بين الملاحظات المخططة وغير المخططة ليس كبيرا حيث أن أحدها تستخدم لتصنيف السلوك والأخرى ليست كذلك وعلى الأحرى يختلفان حول متى يحدث التصنيف.

وفي الملاحظات المخططة فإن اتجاهات السلوك تكون محددة مقدما وفي غير المخططة فإن الإتجاهات والأبعاد يتم تصنيفها وتحديدها بعد تجميع البيانات.

هذا ويمكن القول بأنه يمكن من خلال الملاحظات الحصول على معلومات تفصيلية ماذا يفعل القادة حقا؟

وكما هو الحال في المقابلات فإن الملاحظات تعاني من قيود كثيرة منها:

أ -الوقت والمجهود والتكلفة، ولذا فإن عدد القادة الذين يتم تقييمهم يكون محدودا لهذه الأسباب هذا بالإضافة إلى:

ب -أن تسجيل وتصنيف السلوكيات أثناء الملاحظة وبعدها لا يكون سهلا أو بسيطا فمثلا إذا سأل القائد مرؤوسيه أن يضع خطة لتقديم مقترحات ومنتجات جديدة في بيئة العمل فيمكن القول بأن سلوك القائد في هذه الحالة يمكن تصنيفه إلى :

✓ دفع المرؤوسين.

- ✓ أو تطوير المرؤوسين.
- ✓ أو التخطيط للأداء.
- ✓ ويكمن قهر والتغلب على هذه المشكلات من خلال التدريب واستخدام شوائط الفيديو المساعدة في عرض الحالات المماثلة ، إلا أن كل ذلك يحتاج إلى تكاليف عالية لتدريب الملاحظين.

ت –كما أن الملاحظات تقيس فقط السلوكيات العلنية أو الظاهرة وبالتالي لا يمكنها قياس الأنشطة المعرفية مثل حل المشكلات ، تطوير الإستراتيجيات ، إدارة الأمور ذات السرية ، وكلها جوانب وأنشطة هامة للإدارة والقيادة وبالرغم من معوقات الملاحظات إلا أن Campbell 1977 يرى أن كثيرمن دراسات القيادة سوف تستخدم الوسيلة لأنها تقيس ماذا يفعل المديرون حقا.

**الأسلوب الثالث: مقياس الورقة والقلم "الاستقصاءات "**

تستخدم مقياس الورقة والقلم أ ي من خلال الاستقصاءات في تقييم القادة من جوانب عدة تشمل قوائم أربع هي:[1]

أ –قائمة الصفات الشخصية.

ب –قائمة اختبارات الذكاء.

ت –قائمة الاهتمامات والصفات والقدرات المفصلة.

ث –قائمة استقصاء السلوك.

إن قياس وتقييم القادة من خلال القوائم الأربعة يحتاج إلى دراسة وتحليل حيث أن قوائم الصفات الشخصية والذكاء بالرغم من كونها محددة للمستقصي إلا أنها لا تلاحظ ولا تفهم كل جوانب شخصية وذكاء القائد. ولذا يمكن القول بأن القائمين بالملاحظة أو ملئ القوائم السابقة قد يحصلون على صور مختلفة لسلوكيات القادة بسبب إ ختلافهم وبسبب اختلاف وتنوع قائمة الاستقصاء والظروف فيها الملاحظة والتدوين. ويجب أخذ كل هذه الاعتبارات من خلال:

أ. اختيار القائمة المناسبة وتصميم الأسئلة.

ب. التدريب والتوقيت المناسب.

ج. إختيار الملاحظين أو المقابلين.

[1]- نفس المرجع ص 294.

## 2-1- التطبيق العلمي لتقييم القيادة

إن هناك سلوكيات وصفات كثيرة للقادة مطلوب تقييمها وقد يهتم أحد الباحثين بتقييم جانب قيادي معين لاعتقاده في تعريف محدد للقيادة وبإيمانه بطريقة ما من طرق التقييم الثلاثة السابق عرضها. وهناك طريقة أخرى للتقييم تسمى طريقة "الإداري المتعمق" والذي أصبح واسع الانتشار في أمريكا الآن لاختيار المرشحين لموقع إداري أووظيفة معينة في أي منظمة والمؤسسة التي قدمت هذا التقييم تعطي الاختصار وهي مؤسسة عالمية للاستشارات الإدارية التي قامت بأكثر من 17.000 تقييم إداري متعمق. وسيناريو التدريب الإداري المتعمق يحدث عندما يتقدم مرشحون داخل وخارج المنظمة للحصول على وظيفة إشرافية أو إدارية أو تنفيذية. وبافتراض أن منظمة ما تحتاج إلى مدير تنفيذي للإنتاج مثلا، وقد تقدم لها أربعة مرشحين، وتعتمد على التقييم الإداري المتعمق في الإختيار لتقدير وتقييم وتحديد مستوى كل مرشح من حيث الدوافع والحكم و مهارات اتخاذ القرارات والمهارات الإدارية والقدرة على مواجهة الضغوط فهذه المنظمة تنفذ عملية التقييم الإداري المتعمق كمايلي:

أ- يتم العمل المبدئي من خلال فترة تتروح من 4- 6 ساعات يقوم المرشح فيها بإعطاء خلفية من حيث مستوى التعليم وتاريخ العمل وتنفيذ إختبارات شخصية عديدة.

ب- بالإضافة إلى الخطوة السابقة يتم تقييم كل مرشح خلال يوم كامل يمارسه في مؤسسة القرارات الشخصية PDI.

ت- بعد المقابلة الموجهة المختصرة في PDI تبدأ عملية التقييم بإختبارات قياس ذكاء المرشح ولمدة ثلاث ساعات.

ج ثم يسأل كل مرشح للإجابة عن الأسئلة المتاحة في " سلة التدريبات " وسلة التدريبات هي عمل محكاة يقوم به المرشح من خلال المقالات والملاحظات والخطابات والرسائل والمذكرات والتي تطابق ما هو موجود في سلة المديرين.

ح والمرشحين يعطون أولا ملخصا مختصرا عن الموقف، الشركة التي سيعملون فيها، مواقعهم الوظيفة والخريطة التنظمية ثم يعطي المرشحون بعد ذلك ساعتين لمعرفة ماذا يفعلون في المذكرات والخطابات والرسائل وغيرها.

خ وبعد استكمال سلة التدريبات فإن كل مرشح يشارك في لعب وتمثيل الأدوار، والمحكاة حيث يقوم كل مرشح خلال 30 د قيقة بإجراء مقابلة مع أحد التابعين ( المرؤوسين ) والتي تكون لديه مشكلات أداء عديدة ويعطي المرشح بعد ذلك 30 دقيقة ليقرأ موضعات متعلقة بالتابع وأيضا

بالموقف السابق. الشخص الذي يمثل المرؤوس هو تابع لمؤسسة PDI حيث يكون مدرب جيدا على تكتيكات وأساليب ملاحظة السلوك وألفعال التي تتم أثناء لعب الدور.

د -ثم يتم إجراء مقابلة مخططة مع أحد علماء السلوك خلال ساعة أو ساعة ونصف. وبعد ذلك يعطي مدير الشركة التي تحتاج إلى هذا المرشح نتائج الفحص والتقييم الإداري المتعمق والتي يقوم بإعداد الإخصائي السلوكي والذي يحدد متطلبات الوظيفة ويقارن أداء كل مرشح بما هو مسجل في PDI وفي مجموعات القائمة التي تشمل 17.000 تقييم ومن المهم ملاحظة أن التقييم الإداري والمتعمق قد يستخدم طرق التقييم الثلاثة السابق الإشارة إليها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لكل مرشح ولتقييم الإتجاهات المختلفة. وسلة التمارين تعتبر مناسبة وفعالة لتقييم المهارات الإدارية ومهارات التفويض، كما أن المقابلة وتمثيل الأدوار هما أسلوبين جيدين لتقييم المهارات الشخصية وإختبارات الذكاء. كما تعطي سلة التمارين مؤشرات جيدة عن مهارات الحكم وصنع القرارات.

وبالرغم من أن نتائج التقييم الإداري المتعمق هي أحد مكونات عملية التوظيف خاصة في المواقع الإدارية والفنية العليا، فإنها أيضا تساعد في تحسين جودة عملية الاختيار. كما تستخدم نتائج التقييم الإداري المتعمق كأساس للبرامج التدريبية بعد ذلك. وقد تستخدم بعض المنظمات أساليب أخرى أكثر يسرا أو تعقيدا بهدف الإختيار المفضل للقادة والتابعين.

**المطلب الثاني: السلطة القيادية في المنظمة**

تختص سلطة القيادة في الدول المعاصرة على كافة مستوياتها بإختصاصات عامة عديدة تختلف باختلاف مستويات ومواقف وقدرات هذه السلطة، لذلك فإنه من الصعب حصر هذه الإختصاصات وتحديد مهامها وفقا لنموذج معين. إلا أنه يمكن تحديد الإختصاصات العامة للقيادة الإدارية من خلال تحديد الأهداف العامة للتنظيم الإداري، فتنظيم هذا الأخير على أسس علمية ومثالية تكفل له حسن سيره وتمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة منه وتنسيق العمل بين الأقسام الإدارية للتنظيم الإداري ومراقبة تنفيذ البرنامج العام.[1] وسوف نتناول هذا العنصر على النحو التالي:

1 **-فعالية الرقابة:**

[1]- عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار**، مرجع سبق ذكره، ص 283.

إذا ماتم قيادة وتوجيه الأفراد نحو العمل من خلال إثارة دافعيتهم فذلك لا يضمن أن تنفيذ الأنشطة والأداء التنظيمي يسير وفقا لما هو مخطط له. حيث تهتم وظيفة الرقابة بالتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للأداء المرغوب فيه أو المخطط على النحو الذي يحقق الأهداف التنظيمية، وتتم عملية التأكد بقياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المرغوب والفارق بينهم يمثل إنحراف سواء بالسالب أو الموجب. فمن الملاحظ أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه إقرار الخطة وتحديد الأهداف التنظيمية وبين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ، وخلال تلك الفترة ستجد تطورات وظروف غير متوقعة يترتب عليها إنحراف الإنجاز عن الأداء المرغوب وهنا تظهر أهمية الرقابة في تحديد الإنحراف.

فالرقابة تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة ومدى نجاحه في إثارة دافعية سلوك الأفراد نحو العمل فإذا ما توفرت سمات القيادة في المسؤولين وكانوا في وضع اتصالي جيد مع مرؤوسيهم أصبحت عملية الرقابة أكثر سهولة وأعلى كفاءة. ويرى عالم الإدارة " دافيد فراري" أن هناك العديد من السلوكيات التنظيمية التي تدعو إلى الإهتمام بالرقابة ومن أهمها:[1]

أ -ثقة العاملين في أنفسهم: وهي دائما ثقة في غير موضعها فهم يعتقدون دائما وعلى خلاف الواقع أن أدائهم على ما يرام، وأنهم لا يرتكبون أي أخطاء أدائية في العمل.

ب -البحث عن المبررات: فإذا ما اعترف العاملين بارتكابهم الخطأ فغالبا ما يرجعون أسبابه إلى الأطراف الخارجية بحيث لا يكون لهم أي يد فيه.

ت -التجنب: بمعنى محاولة المرؤوسين تجنب القيام بالمهام الصعبة وبحثهم عن أسهل المهام لأدائها لإظهار حجم إنجاز مبالغ فيه أمام رؤسائهم.

ث -وضع معايير أداء منخفض: يميل بعض المشرفين إلى وضع معايير إنجاز منخفضة من البداية خوفا من المساءلة في حالة فشل مرؤوسيهم في تحقيق معدلات مرتفعة.

ج -الإنعزال: ويقصد به أن المرؤوسين لا يرفعون التقارير التي تحوي نتائج إنجاز غير جيدة لرؤسائهم وبالتالي ينعزل هؤلاء الرؤساء أو المديرين عن الواقع الفعلي المتدهور الذي يمكن أن تكون المنظمة عليه.

### 2 فعالية إتخاذ القرارات الإدارية

[1]- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص 361.

عملية اتخاذ القرار في طبيعتها هي نتاج مجهودات مشتركة من الأراء والأفكار والإتصالات والدراسات والتحليل والتقييم التي تتم على كافة المستويات بالتنظيم الإداري وبمعرفة أشخاص عديدين، وهذه العملية هي جوهر عمل القيادة ونقطة البداية نحو الإجراءات والأنشطة التي تتم داخل الهيئة أو في إطار تفاعلها مع البيئة الخارجية،[1] فمقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.حيث يعتبر كتاب السلوك الإداري لـ"سايمون" من أبرز الكتب التي عالجت المدخل السلوكي في الإدارة، فناقش "سايمون" فيه: أن الإدارة تدور حول العقلانية والرشد في اتخاذ القرار. وجاء بعد ذلك "دراكر" مدعما لأفكار "سايمون" مؤكدا بأن الإدارة عبارة عن عملية إتخاذ القرارات بشكل مستمر.[2]

فإتخاذ القرارات هو محور العملية القيادية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاته، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطط سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والإتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.[3]

فترتبط القرارات التي يتخذها القائد ارتباطا وثيقا بتحليله للمشكلة داخل إطار العمل الخاص بالتنظيم كله، فلابد لمتخذ القرار ان تكون لديه الصفات والمؤهلات والسمات اللازمة التي تدعم عملية اتخاذ القرار. فالهدف الأساسي لعملية اتخاذ القرار داخل أي تنظيم هو ضمان سير العمل وتحقيق الاهداف وقد تتعدد الانماط القيادية والأساليب التي يمارسها القادة في إدارة منظماتهم وقد تتباين نظرة القادة إلى اتخاذ القرار ومشاركة المرؤوسين فيه. ولكن الهدف الأساسي من أي قرار هو تحقيق الأهداف وتجاوز المشاكل وحلها، فالقرار يتم اتخاذه من طرف القائد ومن الممكن أن يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويستمع لهم ولكن في النهاية

[1]- مصطفى باهي، أحمد كمال نصاري، **مهارات القيادة في المجال الرياضي**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2006)، ص 65.
[2]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 268.
[3]- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية القيادية**، (عمان: دار البداية، 2007)، ص 156.

القرار يصدر عن وهو الذي يتحمل نتيجة قراره. [1] وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد القائد على اختيار أفضل البدائل منها:[2]

أ -إتمام القائد عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار أفضلها وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية، مما يتوجب على القائد التعقل وعدم الإندفاع والبعد عن الإعتبارات الشخصية عند اختياره للبديل.

ب -إستعانة القائد واسترشاده بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها وأيضا الجماعات والأفراد الذين يعنيهم أمر القرار أو يتصل بمصالحهم أو يمس حقوقهم.

ت -ترتيب القائد وتبويبه للبدائل المقترحة لحل المشكلة القائمة ترتيبا تنازليا وفقا لأولوياتها وعلى ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة لمساعدته على تفهم مدى تأثير العوامل والإعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار أفضل القرار.

ث -خضاع القائد كافة البدائل المطروحة للإختبار للتأكد من مزايا وعيوب كل منها على حدة.

ج -استعانة القائد ببعض الأساليب والأدوات المحاسبية والتكنولوجية الحديثة لاختيار أفضل البدائل.

فالقائد الكفء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بثقة وموضوعية وبدون تردد، وفي الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال الإستعانة والإستفادة من توجيهات وملاحظات الزملاء والقادة وأيضا المرؤوسين، إعلان القرارات وإصدار الأوامر في توقيتات مناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتتيح لهم تحقيق المهام بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوسين من خلال عدم التردد في الاوامر التي يصدرها القائد. [3] كما يتوجب على القائد أن يتابع القرار منذ صدوره حتى عملية التقييم والتنفيذ ليتأكد من سلامة القرار ويقوم بتصحيحه إذا لزم الأمر لأن القائد يأخذ القرار بناء على معلومات وبيانات ودراسات وأساليب متعددة قد تدعم القرار وسلامته وبما أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية منطقية هادفت تتمحور حول مشكلة أو موقف يتطلب التصرف بشكل ملائم وقد تتطلب المشكلة من القائد أن يتصرف بشكل سريع ويتخذ قرار سريع لتفادي المزيد من الخسائر لأن الوقت يحكم القائد هنا وهناك مشاكل تتطلب من القائد اللجوء إلى الإبداع والإبتكار لمواجهتها والبحث عن بدائل وأساليب حديثة ونظم تكنولوجية متطورة تساعد على حل المشكلة وفهمها بدقة.[4]

[1]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 240.
[2]- عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في اتخاذ القرار**، مرجع سبق ذكره، ص 542.
[3]- محمد شفيق، **القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة**، (القاهرة: نهضة مصر للطباعة، 2007)، ص 48.
[4]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 240 – 241.

### 3 فعالية الإتصال"[1]"

إن العلاقة بين الإتصال والمنظمة تقوم على أدلة مفادها أنه لا يمكن لأي تنظيمالعمل دون إتصال، فهو ظاهرة حيوية للمنظمات يرافق أي عملية في نجاحها أو فشلها. [2] فقد أثبتت الأبحاث العلمية أن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الإتصال، وأن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الإتصال بينما 15% فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملنا وتمكننا من تخصصنا. [3] فالإتصال يلعب دورا مهما في إنجاز أهداف المنظمة، ولذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الإتصال وفاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين بغية تحقيق كفاءة الإنجاز وفعاليته. حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لإساءة الفهم في إيصال المعلومات، كما أن الصراعات الناشئة في الوسط المنظمي أغلبها يأتي من خلال عدم القدرة على إيصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المطلوب.

فكل قائد يناط بسلطة رسمية تمكنه من تسيير العمل في الوحدة التنظيمية وهذه السلطة تقتضي بعض العلاقات الرسمية بينه وبين الاتباع كما تزوده الصلاحية للحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لتسيير مهمته، وتخوله أيضا حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير وهذه الاوجه الأساسية الثلاثة لعمل القائد ( المعلومات والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات) تتطلب استخداما مناسبا لمهارات الإتصال الملائمة سواءا نازلا حيث ينطلق من قيمة الهرم التنظيمي ليصل إلى العاملين عن طريق موظفين إداريين، أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية مثل الجريدة الداخلية، [4] أو صاعدا حيث تتجه المعلومات من القاعدة إلى القمة، أي من قبل مختلف العاملين عبر كافة المستويات إلى الإدارة العليا في شكل تقارير وأبحاث عن الأعمال، وذلك إذا ما أراد القائد أن يكون فعالا. [5]

فعلى القائد أن يكون ماهرا في الإتصال فمن الممكن أن يكتب القائد ويتكلم بأسلوب واضح وأن يكون لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم أفكارهم حيث يجب على القائد أن يستخدم

---

[1]- راجع في ذلك:
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**،( عمان: دار المسيرة، 2000)، ص 213.
- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 275 – 276.

[2] - Frédérique Alexandre-Bailly et autre, **comportements humains et management**, pearson education France, 2 éme édition, 2006, p 110.

[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 388.

[4] - Philippe Morel, **La communication d'entreprise**, Edition Vuibert, Paris, 2000, P12

[5]- عبد الله ثاني محمد النذير، **القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الإتصال، جامعة وهران، 2010، ص 51.

الإتصال بمهارة عالية وذلك لأغراض مختلفة منها الإقناع والتشجيع والحفز بالإضافة إلى نقل المعلومات وهو قائد يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الإتصال لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة، فالمهارات الأساسية تساعد القائد على وضع خططه قيد التنفيذ ومنها الإتصال لأنه يساعد على تحديد الوظائف القيادية الأساسية لذلك لابد للقائد أن يكون مؤهلا وقادرا وهذا يدعم القائد ويساعد على تحسين أداء الأفراد في المنظمة ويحثهم على أن يطوروا أدائهم وهذا يحدث بفعل الإتصال معهم . فالقدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة كـ"مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين" ،[1] لذا لابد من وجود مبادئ أساسية للإتصال والتواصل حيث ينبغي أن يكون من السهل استقبال الرسالة ولكن من الممكن أن يستخدم الإتصال بأسلوب خاطئ مما يسبب المشاكل.

وتشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الأبحاث العلمية إلى وجود العديد من معوقات الإتصال والتي يواجهها القادة أثناء الإتصال عند محاولتهم نقا المعاني والمفاهيم والآراء عن طريق الرموز اللفظية والغير اللفظية، خيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الإنفعالية، وهذا يؤدي إلى فهمه لمعنى لم يقصده المرسل. كما أن هناك العديد من المتغيرات ذات الطابع النفسي التي تلعب دورا خطيرا في تغيير المعنى الذي يقصده القائد عند الإتصال مع العاملين، وقد إلتفت حديثا العديد من الباحثين والمتخصصين إلى التكلفة المادية والإعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة وفعالية الإتصال. فيتوجب على القائد عند ممارسة عملية الإتصال أن تكون الرسالة متناسبة ومتوافقة مع الموقف ولابد من التحقق من وجود الإتصال عن طريق:

- استخدام رسالة واضحة وبسيطة وبأسلوب يوافق الحاضرين.
- التحقق من الموقف الذي يتطلب إرسال رسالة.
- الحرص على انتباه الحاضرين واهتمامهم بالمتكلم إذا كان الإتصال وجها لوجه.
- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها.
- التأكد أن الرسالة قد فهمت يتم ذلك عن طريق التغذية الراجعة والإتصال الفعلي.

[1] - Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion desressources humaines**, 2ème édition, Paris, De Boeck Université, 2001. P 402.

فعلى القائد أن يبين أهمية عملية الإتصال للمرؤوسين ويوضح لهم ما هو مطلوب، ويجب أن يتلقى المستقبل دوما تحفيزا وتشجيعا من القائد لتطبيق الأوامر ويجب كذلك عرض الأفراد والمرؤوسين لدورات تدريبية توضح لهم أهمية القيادة وأهدافها وكذلك الإتصالات وأسبابها ومقوماتها في دعم المنظمة فهذا كله يدعم العملية الإدارية. فالبحوث الميدانية قد بينت إمكانية الإتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة.[1]

### 4 فعالية التوجيه

التوجيه هو وظيفة إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم من أجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة هنا هو القدرة في الحصول على تعاون الأفراد ومساعدتهم في قبول توجيه أنشطتهم بطريقة بسيطة. فهي وظيفة صعبة بالنسبة للقائد لما يترتب عليها من متطلبات وسمات قيادية خاصة ووسائل تحفيز وتشجيع للمرؤوسين وطرق إتصال وأساليب تعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة ومن خارج المنظمة ومن له علاقة معها، فالقائد يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل ولا يمكنه السيطرة عليها وتقوم وظيفة التوجيه على جوانب أساسية:[2]

#### أ –خلق المناخ السليم في العمل

تختلف التنظيمات عن بعضها البعض فلكل تنظيم ثقافته وتقاليده وأهدافه وكل موظف هدفه إيجاد تنظيم مناسب لإشباع حاجاته ومطالبه وأهمها الراحة النفسية في العمل، فالعمل هو ليس عمل إقتصادي فقط وعلى القائد أن يدرك هذا لأن العامل عندما ينخرط بالعمل وأجوائه وتتوسع ثقافته وطموحاته يدرك أنه ليس بحاجة إلى دعم إقتصادي ومادي ومكافآت فحسب بل هناك ما هو أكبر من هذا.والقائد يطلب أيضا من العامل ما هو أكبر من العمل والأداء فهناك الولاء والإندفاع والإنتماء ، فعندما تعما المنظمة على هذا المبدأ يكون كلا الطرفين خاسر وهذه أمور تؤثر على تسيير العمل. فعلى القائد عند توجيه أوامره أن ينتبه من هذه الأمور وأن يسير في الطريق الصحيح لدعم المؤسسة فالمناخ السلوكي أو التوجيه السلوكي هو من أهم أهداف المنظمة لأن هذا هو أساس النجاح.

#### ب –إصدار الأوامر

[1] - Lawrence P R et Lorsch J W, **adapter les structures de l'entreprise et organisation**, les éditions d'organisations, paris, 1973, p15.

[2]- فاتن عوض الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 158 – 159.

إن خطة عمل المنظمة هي عبارة عن رسم سياسات وأهداف لتحقق على أرض الواقع وهي خطط مرسومة ومكتوبة ومثبة على الأوراق فهي أسير القائد إلى أن يعطي أوامره وتوجيهاته بالبدء بتحقيقها وتنفيذها، فالسلطة وإصدار الأوامر هي بيد الإدارة العليا بمعنى أن المرؤوسين يتقبلون الأوامر سواء كانت إيجابية أو سلبية من القائد. والمرؤوس لا يعطي أوامره لمرؤوسه بل ينفذ أوامر السلطة التي تطلبها بناء على صلاحيات لديها وهناك أوامر شفوية أو مكتوبة بسبب طبيعة العمل وأهداف المنظمة ولكن في النهاية هي أوامر ، فالمكتوبة تتطلب مسؤوليات صعبة وأموال ضخمة وقرارات صارمة أما الشفوية هي عمل شيء ما أو تغيير سير خطة معينة. فتظهر أهمية التوجيه من خلال دورها البالغ بكونها هي جوهر عملية الإدارة ومهام القادة لإتمام تنفيذ الخطط والنظم بالتفاهم مع المرؤوسين في المنظمة وتوضيح ما يجب عمله وتحضيرهم لتحقيق الأهداف المطلوبة بشكل مستمر بأنسب أساليب القيادة، فالعلاقة بين القائد والمرؤوسين خلال عملية التوجيه تقوم على:[1]

- هدف عملية التوجيه يساعد على دفع القائد لمرؤوسيه بالمنظمة لتحقيق الأهداف من خلال فعالية عملية التوجيه ونجاحها في تحقيق مفهوم الأهداف المطلوبة منهم وكيفية تحقيقها وكيفية تحفيزهم ودفعهم للعمل الجاد.
- يجب أن يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وعلى الرغم من اختلاف بعض أهداف الطرفين إلا أن ذلك لا يعني التناقض بين الطرفين ولكن لابد من تكامل الأهداف لتحقيق الإنسجام والتوازن بينهم ولذلك فالتشجيع والتحفيز يجب أن يتم عن طريق تحقيق أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة وهنا تكمن فعالية التوجيه في جعل المرؤوسين يشعرون بأن أهدافهم تتحقق من خلال تحقق أهداف المنظمة.
- وحدة إصدار الأوامر للمرؤوسين إذ أن ذلك يعتبر من أسس التنظيم وأحد أهداف التوجيه والقيادة وبالتالي يمكن المرؤوسين من رفع تقاريرهم إلى مصدرواحد فقط، كما تقول القاعدة كلما كان مصدر التوجيه القيادي واحد كلما انخفضت بالتالي مشاكل الإزدواجية في إصدار القرارات والأوامر.

فلتحقيق فعالية التوجيه يتوجب على القائد اجتناب فشل التوجيه واتباع الأساليب المناسبة لتوجيه المرؤوسين بنجاح وذلك بالإعتماد على المنطق وبحوث العمليات ونظم المعلومات وتزويد المرؤوسين بالحقائق

[1]- ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 159.

وإشعارهم بالثقة بهم وأهمية دورهم في تحقيق الأهداف مع مراعاة الظروف المحيطة داخل وخارج المنظمة وأثرها على معنويات المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

**ت -فعالية إدارة الوقت**

تعرف إدارة الوقت بأنها " الأنشطة التي تتضمن بالنسبة لكل فرد تحديد السلاسل الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط وبذل كل الجهود الممكنة من أجل جعل الأفراد يحترمونها، ثم القيام بتقييم النتائج المحصل عليها بصفة منتظمة"[1] يعرف "هنري فايول" الإدارة بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تراقب وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب. فهي عملية متكاملة محكومة بعنصر الوقت الذي يعتبر محدودا وثمينا ونادرا فإن التركيز ينصب على تحقيق الإستغلال الأمثل له، والمفهوم الإداري لإدارة الوقت لا يقتصر فقط على وقت المدير والعاملين معه بل يشمل وقت الأجهزة والمعدات والأبنية، لذلك فإدارة الوقت لابد أن تصبح إحدى المفاهيم الأساسية للقائد الإداري في المنظمات الحديثة.[2] فالوقت مورد من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية فقد أصبح بعدا مهما ولا بد من استغلاله حاضرا والتخطيط للإستفادة منه بشكل فعال في المستقبل فقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الإعتبار في تحديد نجاح القائد الإداري وفعاليته لأن سوء إستغلاله سيؤثر سلبا على المؤسسة.

فنشر مفهوم الوقت لدى العاملين يجب أن يكون جزءا من جهود القائد أثناء تدريب وتطوير العاملين، فعلى القائد أن يفهم مفاهيم إدارة الوقت ويستخدمها وأن يكون ملتزما بتطوير المرؤوسين ويجب عليه التحكم في وقته قبل أن يأمل في التأثير في الآخرين.فأحد المبادئ الهامة في إدارة الوقت هو أن لايتوقع من المرؤوسين أن يديروا وقتهم بشكل جيد إذا لم يكن القائد يدير وقته بشكل جيد، فيتوجب على القائد التفكير باستمرار في كيفية عمل الأشياء بشكل أفضل والإستمرار في سؤال الموظفين عن أفكار أفضل وعقد اجتماعات لشحذ الذهن بانتظام، قلقد اعتادت "والت ديزني" أن يأخذ المشكلات إلى لوحة المكتب كنوع من التحدي لموظفيه وكيفما يبدو الحل لدى أي موظف فإنه يقوم بكتابته على ورقة ووضعها على اللوحة وعندما يتم جمع الحلول المختلفة يقومون بتحليلها معا ويختارون منها الفكرة الأفضل.[3] وهناك ثلاث حقائق أساسية لتحقيق فعالية إدارة الوقت بالنسبة للقادة الإداريين هي:[4]

---

[1] - Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion desressources humaines**, op.cit. P 703.

[2]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 403.

[3]- ميريل إن. دوجلاس، دونا إن.دوجلاس، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، **إدارة الوقت**، (رؤية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 319- 320.

[4]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الافعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 404.

أ -إستخدام الوقت: وتتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب التعامل بين القائد الإداري والمرؤوسين.

ب -وقت العمل محدد بساعات معينة: ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فهناك عوامل أخرى تتحكم في الوقت مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

ت -فعالية القائد الإداري في استثمار وقته وإدارته: يقتضي أن تأخذ معظم وقته لذلك يجب أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الإهتمام في أولوياته.

ولعل نشر ثقافة إدارة الوقت بين العاملين أمر هام جدا فإذا ما استطاع كل فرد داخل المنظمة إستخدام وقته بأفضل الطرق الممكنة فإن الإنتاجية ستقفز وسوف يكون القائد قادرا على إنجاز ما هو أكثر بكثير مما ينجزه، فالعديد من القادة الذين يدركون الإمكانيات يصبحون أكثر إهتماما بجعل كل واحد يدير وقته بفعالية أكبر.

**المطلب الثالث: معوقات العملية القيادية**

إن كل مؤسسة تفشل في عملية التنظيم والإدارة من السهل تغييرها وإصدار تشريعات جديدة لتغيير التنظيم الإداري فيها، ولكن يجب التذكر أن جزءا كبيرا من الفشل يكمن بالأساس في سلوكات القادة الإداريين، ذلك أن تغيير العقول وتطوير السلوك وبناء المهارات أصعب وأدق بكثير من تغيير التنظيم وهذا ميدان التحدي للمشرفين على الجهاز الإداري في دول العالم النامي. فبالرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:[1]

1 -الصعوبات النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة حيث إستخدم كثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الآخر، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة. كما أن تحديد معنى الجماعة إقتضى التمييز بين معنى "الجماعة العادية" و"الجماعة المنظمة" والتي يعتبر التنظيم شكلا خاص من أشكالها. فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في انه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة. كما يتميز التنظيم

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 112 – 114.

بدوره عن الجماعة العادية بأن لكل فرد من أفراده دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف. وكل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعة لتحقيق أهداف مرسومة.

2 عدم إتفاق الباحثين على تعريف مقول لاصطلاحي القائد والقيادة، فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي بذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة. وان الفرد يعتبر قائدا – في إطار هذا المفهوم- في أي موقف إجتماعي حيث تؤثر أراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين وهذا لفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد. ولكن البعض الخر يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة. هذا بالإضافة إلى أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والإجتماع وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين إلى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواه مما ترتب عليه الإختلاف في معنى القيادة. وأدت كل هذه التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها مما أفقد هذه التعريفات الشمول وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف جامع للقيادة الإدارية.

3 وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري أحدهما يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة ومظهر للسمات الطيبة والرشد. ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الإجتماعية. وأدى الإختلاف بين الإتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة كما يرى بعض الباحثين حول ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الإتجاهين السابقين بالتوصل إلى نماذج مثالية للقيادة الإدارية، فترتب عليه حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن، فكان الأفضل التوصل إلى خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب أن يتوفر قدر منها على الأقل.

4 رد الفعل الذي تكون لدى علماء الإجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الإستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها، فجعل الكثير من اصحاب النظريات الإجتماعية يعرضون كافة المفاهيم الإستبدادية المتعلقة بالتنظيم. كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم بعتبارها مظهر للتسلط،

وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الإجتماع حول معنى القيادة وخصائصها وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين إستعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الإجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

5 -التشابك القائم بين القيادة الإدارية في كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية، أدى إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها، وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد.

بالإضافة إلى هذه المعوقات التي كان لها أثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري إلى فهم متكامل لموضوع القيادة، هناك عوائق أخرى تحد من فعالية العملية القيادية ومنها:[1]

أ -**معوقات نابعة من القيادات الإدارية**: ومن أهم هذه العوائق التي تواجه الدول النامية وتنعكس على القيادات الإدارية:

- عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي.
- حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطوير التي تشهده الأجهزة الإدارية ومنها:

❖ **عدم توفير كوادر قيادية كفؤة**: وينقسم الكادر في الهيئة الإدارية للمؤسسة في معظم الدراسات إلى:[2]

- كادر القيادة العليا: وهو المستوى البشري المسؤول أساسا أمام القيادات عن تحديد ورسم السياسات الإدارية ومتابعة التنفيذ الكلي.
- الإدارة التنفيذية: وهي المستوى البشري الثاني في الإدارة، وتتكون من قيادات الجهاز الإداري التنفيذية التي تضع برامج العمل وتشرف وتشارك في تنفيذها.
- الإدارة المباشرة: وهذه المجموعة تضم رؤساء الصف الأول الذين يشرفون إشرافا مباشرا على تنفيذ أهداف وسياسات الإدارة العليا، وأهداف الكادر هي:
  - تخفيض التكاليف الإدارية.
  - تحقيق التقدم التكنولوجي.

[1]- عوض فاتن الغزو، **القيادة الإدارية والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 128 – 129.
[2]- طارق عبد الحميد البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص 99-100.

وهذا يعني الحصول على كادر متقدم جدا، يقدم أعلى إنتاجية وأقصى جهد من جراء هذا (الإعداد) تحصيل لإستخدام تام للمهارات القيادية. حيث أنه من غير الممكن علميا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل المهارات القيادية المشار إليها في هذه الدراسة بالأعداد التي تتطلبها عملية تحسين وتطور الأداء.

- ❖ **عدم سلامة طرق وأساليب إختيار هذه القيادات** : من المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسات العمومية الوطنية في تنفيذ خططها الطموحة اختيار القيادات الإدارية والذي يتجلى في أن هناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات في الجزائر والكثير من الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العلمية .حيث يتم اللجوء إلى ملء المناصب القيادية بذوي الخبرة فقط أو من المقربين من القيادات العليا، لذا فإن معايير اختيار القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الإجتماعي السائد مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية والتركيب الوظيفي.[1]
- ❖ **عدم إحساس القيادات بالأمان والإطمئنان الوظيفي والنفسي:** من أهم المعوقات التي تحول دون مبادرة القيادات نحو اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات القيادية، تبدو مظاهر الخوف من المسؤولية وترددهم وإحجام البعض الأخر عن المواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة هذه القرارات وإنسجامها مع الأنظمة. إضافة إلى أن الأساليب والطرق والبيئة الداخلية القائمة بتنظيم المؤسسات تقزم من دور القيادات خاصة في المستوى المتوسط والأدنى من الإدارة، أو قد يكون الواحد منهم يتحاشى إتخاذ قرار ويخطأ في ذلك مما قد يكلفه منصبه أو تحويله أو تنزيل رتبته، لذلك فالاطمئنان النفسي يعد مصدرا رئيسيا لنمو قيادات كفؤة قادرة على تحمل المسؤوليات.وقد كشفت بعض الدراسات العلمية على أن من أهم عوامل عدم قابلية القائد لإكتساب المهارة القيادية وبناء شخصيته القيادية الفعالة مايلي:[2]
  - **ضعف كفاءة القائد في حد ذاتها:** فعدم توفر الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي للقائد الإداري يحرمه من إكتساب المهارات الذهنية والمتمثلة في تحديد البدائل لحل المشكلة التي تواجهه والنتائج التي تترتب عن كل بديل سواء كانت إيجابية أم سلبية، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها.كما أن نقص خبرته قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي لحل المشكلة أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يهمهم القرار وهو أمر يتعذر تحقيقه.

[1]- د.مصطفى رجب، **أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية**، كتاب الشرق، متاح على: (www.al- sharq.com ).
[2]- عبد الرحمن تيشوري، **العوائق والصعوبات التي تحد من كفاءة وفعالية الإدارة**،( منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية، متاح على: ( www.hrm.group.com )

- **خوف القائد:** وهو مثبط أساسي ويحول دون المتغيرات الأساسية والمفاهيم الجديدة في الإدارة، إذ أن خوف القائد الذي قد يرجع إلى نشاطه والمحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه لا يسمحان له بالابتكار والقدرة على التأثير في الآخرين بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.
- **حماسة القائد في العمل:** فالقائد الإداري الجديد غالبا ما يشعر بعدم الإطمئنان، ويميل إلى تأجيل إتخاذ القرار، عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائيا من عبء الإختيار بين البدائل المعروضة. وهذه من أهم الأسباب التي قد تدفع القائد إلى عملية إتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له، أو دفعها إلى جهة أدنى (مرؤوسيه)، أو إرجاعها إلى جهة أعلى( رؤساءه) لاتخاذ القرار بدلا عنه.

❖ عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.

❖ اعتمادها على الخبرة الشخصية والإستشارة الأجنبية.

**ب– معوقات بيئية:** إن مثل هذه العوائق تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرا شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة والمنظمات المهنية وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها ودون إلتزامها بالموضوعية. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:[1]

- العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية المحيطة بالقادة دورا مهما في تحديد مسارها وتحديد أنماطها وتصرفاتها وأساليبها، فمثلا إذا كانت القيادة تعيش في محيط متوتر مليء بالأحداث والمشاكل والإضطرابات وكانت تعاني من عدم الإستقرار والإضطراب فإن ذلك يحجب عنها وضوح الأهداف ويؤدي إلى تخلخل الخطط وعدم الإتزان في التفكير مما يتسبب في عشوائية القرارات، فتوفر الأجواء المناسبة يساعد القائد على اتخاذ قراراته دقة وتروي، وكذلك اطمئنان العاملين واستقرارهم له الدور الأكبر في نجاح القيادة وسيرها في الإتجاه الصحيح نحو الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعة.
- العوامل الإجتماعية والثقافية: حيث تلعب هذه العوامل دورا كبيرا في السلوك القيادي للقادة فعندما تعيش القيادة في أجواء اجتماعية ملوثة مبنية على قواعد المحسوبية والواسطة، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هضم الكفاءات وعد إعطائها حقها في التعيين والتوظيف، سيادة النظم العشائرية والعائلية وتدخلها في عمل المنظمات، فإن ذلك سوف يضع القادة في وضع حرج ويولد لديهم شعورا بعدم الثقة من ناحية من يعملون تحت إمرتهم ويكون انعكاس ذلك كله على الإنتاج ويؤدي إلى تعثر السير نحو تحقيق الأهداف المتوخاة.

[1]- هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات القيادة والإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- العوامل الإقتصادية: إن العولمة والظروف الإقتصادية المتذبذبة تؤثر بدورها على القيادات الإدارية في الدول المتخلفة،[1] فعندما تعيش القيادة ضمن أحوال اقتصادية سيئة مبنية على تراكم الديون، عدم توفر الموارد، ندرة المدخلات المتعلقة بالإنتاج، التكلفة المالية العالية لكل ما يتعلق بالإنتاج، عدم توفر الأيدي العاملة الفنية والمهنية المدربة والإعتماد على الخبرات الأجنبية فإن ذلك سيؤثر على فعالية القرارات وإلى تردد القائد واضطرابه عندما يريد اتخاذ قرار بصدد أي أمر يتعلق بالمنظمة التي يعمل في إطارها، مما يسهم في تراجع الأداء وتعثر التنفيذ.

أ – **معوقات تتعلق بالزمن** : قد يواجه القائد ضغوطات وإلحاح لإتخاذ قرار معين فهنا قد يحتاج إلى الإنفراد لأن عامل الزمن يحكمه ولا بد من التشاور أن يأخذ بعض الوقت فيعمل على اتخاذ قرار منفرد دون مشاركة الجماعة.

ب **-الأهداف**: تشكل الأهداف والغايات خاصة في الوقت الحالي تحديا جديدا بدأ يفرض نفسه على القيادات والإدارات التي تقود المنظمات، حيث كانت الأهداف في الماضي تقتصر على ماديات بسيطة وكان التخطيط لها سهلا لأنه لا يحتاج إلى بعد النظر كثير ليرى المخطط ما وراء الأكمة.ففي ظل التطور الرهيب في نظم المعلومات والإتصالات وتطور الأجهزة الحاسوبية ووسائل الإتصال العالية التقنية، بالإضافة إلى إنقلاب النظام العالمي وتحوله إلى نظام إقتصادي أحادي القطبية رأسمالي التوجه، هدفه تحقيق المزيد من الأرباح، كلها فرضت على القادة أشكالا جديدة من الأهداف والغايات التي يجب أن يتضمنها التخطيط للمنظمة ليتلاءم مع هذه البيئة الجديدة. والسمة البارزة لهذه الأهداف هو تحقيق الأرباح المادية أولا، والتفوق والشهرة والتربع على قمة عرش مجتمع الأعمال وتحقيق أقصى درجات التفوق العلمي والتقني والمهنية والإدارية العالية.[2]

وعليه وفي ظل هذه العوائق والظروف فيجب على القادة أن يواجهوا التحدي بالخبرة والمعرفة والمهارة والقدرة على التخطيط السليم الناجح الذي يراعي ويتلاءم مع معطيات العولمة ونظام السوق المفتوح والوضع العالمي الجديد بكل معطياته.

[1]- إبراهيم بن محمد الغامدي، **التحديات التي تواجه القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجموعة قادة** ، متاح على: www.saudileadership.org ( تاريخ الإطلاع: 28/ 12/2014).

[2]- هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات القيادة والإدارة**، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

## خلاصة الفصل

فضلا عن ماسبق فإن حسن الإدارة وتحقيقها لأهدافها هو أمر مرهون بكفاءة وفعالية القائد الذي يقوم بمهام إدارتها، وإصداره للقرارات الرشيدة والفعالة في حياة المنظمة التي يقودها. فالقيادة الإدارية هي من أكثر الأنشطة الإدارية تأثيرا في سلوك الأفراد العاملين سواء من حيث دافعية الأفراد للأداء أو اتجاهاتهم النفسية أو رضاهم عن العمل أو من حيث أوجه التأثير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على وجود قيادة إدارية واعية ورشيدة يتم إعداده واختيارها وفقا للمقاييس التي يتطلبها المنصب القيادي، فجوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد التابعين. فالقائد يتميز عن سواه من أعضاء جماعة العمل بكونه الفرد الذي يملك تلك القدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الأثار التي يتركها في الآخرين.

والقيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية غير حسية تخضع للقياس والتقيم من أجل تحديد كفاءة وفعالية القائد الإداري على مستوى المنظمة، فهي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة التي تزخر بالكثير من التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد العاملين الآخرين من جهة وتعدد وتنوع المعوقات الإدارية التي تتعرض لها هذه الظاهرة وتحد من فعاليتها من جهة أخرى.

**تمهيد:**

يعتبر العنصر البشري محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته. وهذه الرغبة تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجها القيادة الإدارية في المؤسسة والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة.

فيهتم موضوع الحوافز ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والإندفاع عند شخص آخر، أو للشخص ذاته في أزمنة مختلفة، فتفسير هذا الاختلاف السلوكي عند الأفراد في العمل له علاقة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها ومدى تحقيق حالة الرضا عندهم.

ونظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات المعاصرة فإن الاهتمام بدرجة رضاه عن عمله ودوره فيه يعتبر أمرا هاما، فلكل فرد حاجات متنوعة فسيوليجية واجتماعية ونفسية وهذه الحاجات تولد عنده نوعا من التوتر إذ لم يتم إشباعها بالشكل المتوقع، فالوظيفة أو العمل الذي يقوم به الفرد يشكل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات والشعور بالرضا، ولما لهذا الشعور من أثار إيجابية وانعكاسات هامة على ارتفاع إنتاجية الفرد وانجازاته ومساهمته في تحقيق الأهداف التي يعمل ضمن إطارها، أما الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي متدني تكون لديهم ردود فعل سلبية مثل كثرة التظلمات والشكاوي والتأخر عن العمل، وانخفاض معدل الإنتاجية.

و سنحاول في في هذا الفصل البحث عن العلاقة التي تربط نظام الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: عملية التحفيز على مستوى المنظمة.
- **المبحث الثاني**: ماهية الرضا الوظيفي.
- **المبحث الثالث**: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: عملية التحفيز على مستوى المنظمة.

تلعب الحوافز دورا هاما في المؤسسة سواء من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم. وللتعمق أكثر في فهم الحوافز نتعرض للعناصر التالية:

- الإطار العام للتحفيز.
- نظريات التحفيز.
- إدارة نظام الحوافز.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز.

بُعد مهم لأي إداري هو كيفية "التأثير" في العاملين لديه و"دفعهم" أو "تحفيزهم" للقيام بما تحتاج المنظمة أن يفعلون. فالكلمات (دفع تحفيز، تأثير) ليست مصطلحات عفوية بل تشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية والتعقيد.

فيهتم علماء النفس بدراسة الظاهرة تحت عنوان "الدافعية"كما يستخدمها علماء الإدارة كعملية تحفيز وتأثير. وفي هذا المجال سوف نتعرض إلى تحليل النقاط التالية:

**1- مفهوم الحوافز:**

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا تعاريف عديدة لها، وسوف نتطرق لمايلي:

تعرف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".[1]

و نستنتج من هذا التعرف أن الحوافز تؤثر على سلوك الفرد المدفوع بقوة الدوافع من أجل إشباع حاجات معينة.

ومن جهة أخرى عُرفت الحوافز بأنها "القوى التي تؤثر على الفرد أو في داخل الفرد لجعله يتصرف بطريقة معينة موجهة نحو هدف"، وعملية التحفيز تقوم بتحليل:[2]

- العوامل التي تثير السلوك.
- اتجاه هذا السلوك.

[1]- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994)، ص289.

[2]- Don Hellriegel- John W.Slocum, **Management Des Organisations**, 1e Tirage, Edition De Boeck Université, 2006, p 166.

- الطرق التي تساعد على إبقاء مثل هذا السلوك.

وتشمل هذه العملية:

- إشباع حاجات الفرد الأساسية.
- تصميم الوظائف المحفزة.
- تعزيز القناعة بإمكانية الحصول على الفوائد المتوقعة.
- معاملة الأفراد بإنصاف أو عدالة.

كما تم تعريف الحوافز بأنها "القوة أو العوامل المحركة الموجودة في بيئة المستخدم والتي تحثه على تحسين أدائه في المؤسسة. وبشكل أكثر تحديد فالحوافز هي متغيرات وسطية لا يمكن ملاحظاتها بطريقة مباشرة وتؤثر على سلوك الفرد".[1]

وعلى هذا الأساس فإن الحوافز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا إستنتاجه من خلال السلوك.

وقد عرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".[2]

فبالرغم من إختلاف الباحثين في إعطاء تعريف موحد لمفهوم الحوافز، إلا أن هناك إتفاق على أن الحوافز هي شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل، تستغلها الإدارة في جذب الفرد إليها بإعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.

## 2- العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.

حتى نفهم العلاقة والفارق بين معظم المفاهيم كالحاجات والدوافع والحوافز نحتاج أن ندرك مفاهيم كل من الدوافع والحاجات والعلاقة بينها.

### 2-1- مفهوم الدوافع:

تعود كلمة دافعية في اصلها إلى الكلمة اللاتنية Mover أي يحرك او يدفع،[3] فهي مجموع الطاقات التي تكمن وراء التوجيهة ( طبيعة الجهد) والإصرار ( زمن الجهد) والشدة ( كمية الجهد) للإخلاص في العمل.[4]

[1] -Doone elly ,**fundamental of Management** ,Home wood ,Illions;giwin1990, P130.
[2] - Alain Meignant, **Ressources hummains: déployer la stratégie**, edition liaisons,SA, Paris,2000,p226.
[3]- krishna,GR, and others, personnel/ hummain resource management : principales and pratices, india delhi, 2004, p259.
[4] - Richard Soparnot, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, dunod, paris, 2006, p76.

جهود الأفراد إن سلوك الإنسان باستمرار سلوك هادف ومدفوع بقوة أو طاقة داخلية (داخل الإنسان) من أجل إشباع حاجات معينة، وقد أطلق على
هذه الطاقة الداخلية مسمى دافع،[1] ذلك لأن محددات السلوك الإنساني عوامل ثلاث هي:[2]

أ- سبب منشئ للسلوك .

ب- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوك معين.

ج- وقوة دفع توجه السلوك بعد استشارته وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف المنشود.

تعني الدوافع أنها تعبير عن الرغبات والحاجات أو أي قوى مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي بذلك كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو تعمل على توجيهه نحو جهة معينة ويمكن اعتبارها في هذا المجال بأنها القوى التي تحافظ على أو تغيير اتجاه طبيعة أو شدة سلوك ما، كما أنها تعبر عن نتائج لعمليات داخلية أو خارجية على الفرد وتعمل على إثارة حماسه أو اندفاعه للقيام بعمل معين.[3]

### 2-1-1- خصائص الدوافع:

يمكن تلخيص خصائص الدوافع فيما يلي:[4]

أ- تعتبر الدوافع عملية معقدة، و ذلك للأسباب التالية:

* لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطها استنباطا.
* للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
* يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.
* من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرا ما تكون مجموعة حاجات ودوافع.

ب- الدافعية ظاهرة مميزة: مادامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتوجهه، ومادام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية ظاهرة مميزة.

ت- الدافعية ذات توجه قصدي: ويعني ذلك أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإنه يقوم بذلك من اختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

---

[1]- عبد المجيد معطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، (عمان: دار زهران للطبع والنشر،1999)، ص85.
[2]- القريوتي محمد قاسم ، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004)، ص300.
[3]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، (حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982)، ص 224.
[4]- مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار الشروق، 2005)، ص47- 48.

ث- للدوافع وجوه ومظاهر عدة: فالباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها، ومنهم من تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.

ح- ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع: وهدف النظريات في النهاية التنبؤ بالسلوك الإنساني.

## 2-2- مفهوم الحاجات:

الإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما، هذه الحاجة تنشأ بسبب نقص أو حرمان، فتولد توتر وعدم ارتياح بحركاته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتول لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسب هذا النقص، وهو يحس هذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر وجوع.[1]

للحاجات خصائص عديدة إلا أننا نركز على:[2]

أ- أننا نحتاج أن نستدلها من السلوك: فواحدة من الخصائص المهمة للحاجات هو أننا لا نستطيع أن نتلمسها ونحصرها بدقة، لذلك نكون مضطرين إلى استدلالها من السلوك:

فإذا وجد شخص يشعر بتوتر ويقوم بسلوك معين، ثم يصدر عنه الارتياح بعد أن يجد الطعام، نقول أنه يحتاج الطعام. ولأننا نستدل على الحاجات من سلوك الأفراد هناك احتمال حصول خطأ في الاستدلال:

فقد نجد شخص يهدأ ويفرح إذا تلقى كلمة إعجاب فنقول أنه بحاجة إلى الإعجاب في حين أن سبب فرحه هو شعوره بأنه حقق عملا إبداعيا.

ب- إن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة، فيمكن أن نفهم هذه الخاصية من معرفة أهمية أية حالة إدمان. فالإنسان لا يولد وهو بحاجة إلى التدخين مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين أكثر الحاجات من الطعام للمدخن، هذا ينطبق على حالة إدمان أخرى. فهذه الحاجات تظهر نتيجة سمة الحاجات التي يسميها علماء النفس بالنزعة للإستقلال الوظيفي، فمادة الإشباع تستقل فتصبح حاجة، تماما كالتدخين فيصبح حاجة، هذه السمة تعني أن الإنسان يتعلم ويكتسب حاجات أخرى كما يعني أيضا بأن الحاجات تختلف من فرد إلى أخر نتيجة اختلاف تجاربهم الخاصة.

ج – صعوبة تحديد قائمة الحاجات: فواحدة من العواقب المهمة لسمتي الاستدلال والتعلم هي أن العلماء مازالوا غير قادرين على الاتفاق على قائمة حاجات الإنسان على الرغم من إتفاقهم على تعددها ولهذا حتى يستطيع أي قائد من التأثير في الآخرين، يحتاج أن يعرف قائمة الحاجات كما يطرحها العلماء.

---

[1]- سعاد نائب برنوطي، **الإدارة-أساسيات إدارة ا لأعمال**، (عمان: دار وائل، 2000)، ص403.

[2]- نفس المرجع، ص404.

يمكن تصنيف الحاجات إلى قسمين هما:[1]

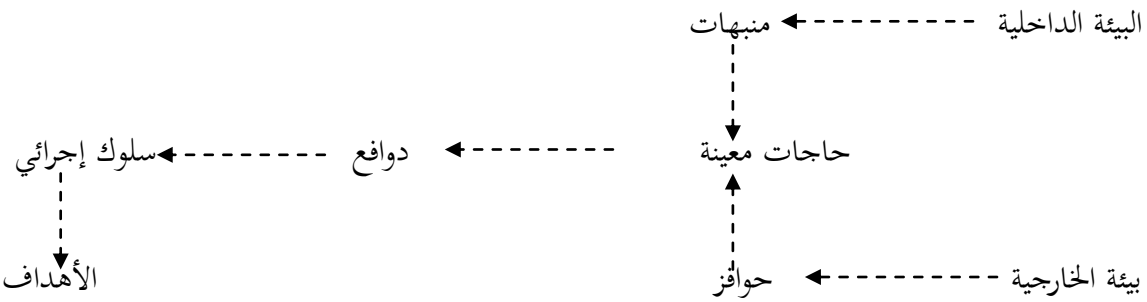
* **حاجات أساسية:** يغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء، الماء، الأكل، الأمن والحماية...الخ، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة منها كالطعام.

* **حاجات ثانوية:** وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير، القوة، التميز، التقدير والاحترام، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين، الانجاز...الخ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع عند من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والتقدير.

ومن خلال ذلك فإن الوسيلة الرئيسية للقيادة الإدارية للتأثير على العاملين هي تحفيزهم والحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي".[2]

فإذا عرفت القيادة الإدارية ما هي حاجات الفرد وما يشبعها يمكننا أن نضع هذه الأشياء أمامه وحيث نريد أن يكون، فمثلا إذا أرادته أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل محدد، يمكنها أن تعرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة تعطيه له إذا قام بتنفيذ عمل محدد، وإذا أرادته تجنب سلوك معين، يمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم يحتاج أن يجتنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك. فالفهم الأساسي لطبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيئ جوهري لفعالية القيادة.[3] في هذه الحالة نسمي هذا الشيء حافز، أي أن الحافز هو وسيلة إشباع يعرضها طرف ثاني لذلك إذا أرادت القيادة الإدارية أن يقوم شخص ما بعمل معين يمكنها أن تحقق ذلك بأن توفر له حوافز تدفعه للقيام بهذا العمل.

من وجهة نظر أخرى فالحوافز هي تلك المتغيرات التي تقع في بيئة الإنسان الخارجية وتسمى المتغيرات التي تقع في بيئته الداخلية (ذاته) منبهات، فالحوافز والمنبهات تختلف عن الدوافع في أنها تعمل على المستحثات للدوافع والسلوك، بينما تمثل الدوافع الطاقة المتحكمة في السلوك. ويمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية:[4]




[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2001)، ص279.

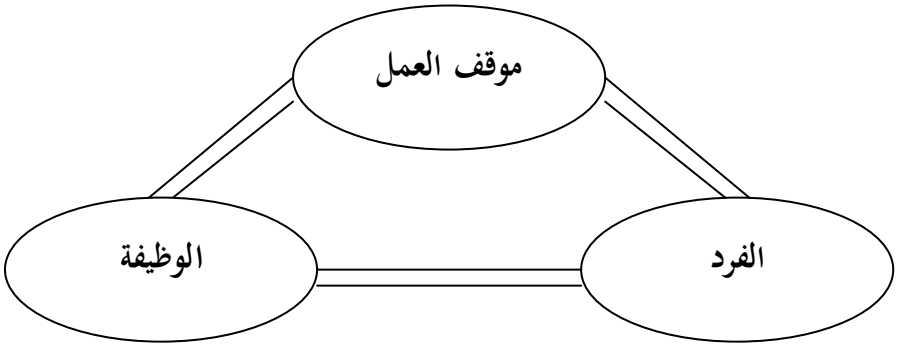
[2]- سعاد نائب برنوطي، **الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص406.

[3] - lyman porter and other , **motivation and work behavoire**, McGra w-hill Irwin, 7th edition, united states of America, 2003, p 451.

[4]- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص85.

**2 -مكونات عملية التحفيز**: يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز ونظر للتداخل بين هذه المكونات، فإن التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، أما المكونات الرئيسية لعملية التحفيز هي ثلاث:[1] الفرد، الوظيفة وموقف العمل كما في الشكل الموالي:

**شكل رقم (06) : مكونات منظومة التحفيز**




**المصدر**: خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص234.

**أ– الفرد**: يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قوة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروقات بين المدراء المتخصصين في الحاسوب، ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة فإن أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل وساعاته وضرورة تعلم المهارات الجديدة، وعليه فإنه لابد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

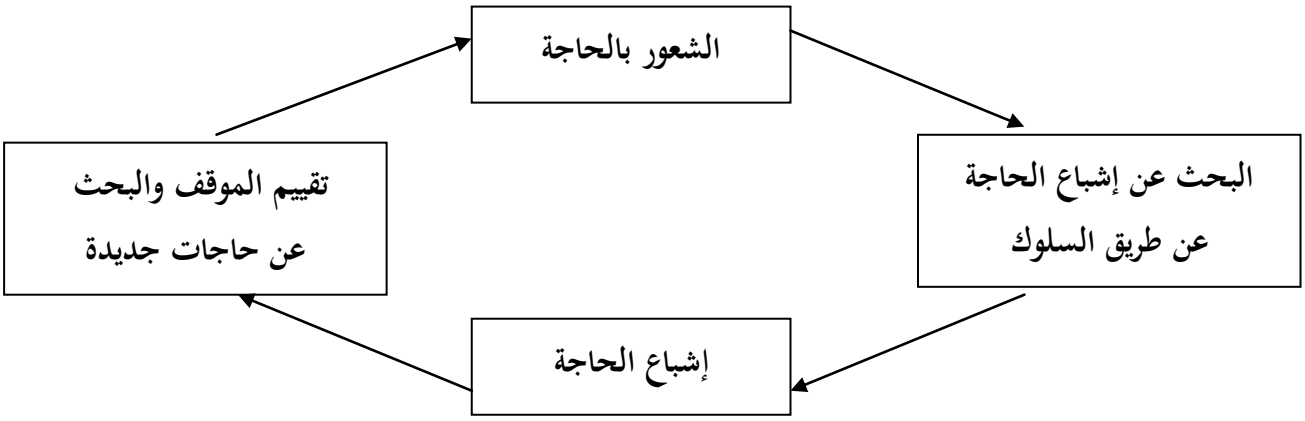
**ب– الوظيفة**: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهمات وتحدياتها، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

[1]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع،1999)، ص233- 234.

**ج- موقف العمل:** أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد كما يرتبط السلوك بطبيعة معايير العمل وتوزيع المكافآت. ويؤدي تفاعل المكونات الثلاثة أعلاه: الفرد والوظيفة وموقف العمل إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة، كما أن هذه المكونات قابلة للتجزئة إلى مكونات فرعية أدق مما يلقي الأضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التحفيز.

**4- عمليات التحفيز:**

**شكل رقم (07): عمليات الحفز عند الأفراد.**




**المصدر:** رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة...لمحات معاصرة**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص450.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد وهذا ما يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر الفرد أو يدفعه للإنتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.[1]

**5- أهمية الحوافز، خصائصها وفعاليتها:**

للحوافز أهمية بالغة لمالها من خصائص تعطيها القوة على دفع وزيادة دافعية العمل للأفراد في المنظمة.

[1]- رضا صاحب أبوحمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة ، لمحات معاصرة**، (عمان: مؤسسة الورق، 2001)، ص450.

## 5-1- أهمية الحوافز:

لقد بدأ الإهتمام بموضوع الحوافز منذ أن شرع رجال علم النفس الصناعي في إجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك. فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال لا يستند بالضرورة إلى افتراض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على أحسن وجه وبكفاءة. إن إقبال الأفرادعلى العمل برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل الحوافز.

لقد أصبح تحفيز العاملين مطلبا ملحا في بيئة العمل خصوصا في البيئة ذات النمط المتغير كما هو الحال في أغلب قطاعات العمل الإنتاجية والخدماتية، كما أن تحفيز العاملين أصبح أحد سمات المؤسسة الاجتماعية في العصر الحاضر.

فلكل فرد عامل في المؤسسة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم، ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام الحوافز وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية.[1]

فتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:[2]

أ- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة.

ب- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .

ت- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله...الخ.

ث- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجود ها في صفوف العاملين.

---

[1]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، (عمان: دار ومكتبة الحامد، 2004)، ص129.

[2]- عبد المجيد معطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، (عمان: دار زهران للطبع والنشر،1999)، ص87.

ح- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة في سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم أهداف الإدارة ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا.

ج- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين مما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتوفقها.

خ- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

د- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والإنتماء إليها.

هـ- زيادة نواتج العمال في شكل كميات إنتاج، مبيعات، أرباح...إلخ.

### 5-2- خصائص الحوافز:

حتى يكون نظام الحوافز فعالا ويحقق أهداف المؤسسة يجب أن يبتسم ببعض الخصائص من أهمها: [1]

أ- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.

ب- إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

ت- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه وحسابه.

ث- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

ح- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم له وزيادة إقتناعهم به.

خ- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات جوهرية، واضحة وموضوعية للأداء,فيجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم المتميزة تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية:الأسس العلمية والإتجاهات المستقبلية**، (جامعة المنصورة: كلية التجارة، بدون سنة نشر)، ص307.

د- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

هـ- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار السنية، الحاجات الإنسانية، الكميات، الجودة والتميز في الأداء.

و- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذالك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا إستدعى الأمر ذلك.

ي- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

### 5-3- فعالية الحوافز:

تعتمد فعالية نظام الحوافز في أداء مهمته المتمثلة في إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل والسلوك السليم وإشباع حاجاته على ناحية مهمة وأساسية هي:أنه كلما كان التوافق والتكامل بين الدوافع إلى العمل والحافز إليه مكتملا، كانت فعالية الحافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر. حيث أن لكل فرد مجموعة من الحاجات المتنوعة والمتعددة تختلف في مدى إلحاحها عليه لإشباعها. لذلك فهو يرتب أولوية إشباعها على ضوء ومدى إلحاحها عليه.فالحاجة إلى الطعام هي دائما قوية ومستمرة في قوتها وتحتاج إلى إشباع قبل غيرها من الحاجات الأخرى وبعد أن يرتب أولويته للحاجات يبدأ في إشباع حاجاته عن طريق التوافق والتكامل وذلك على ضوء أولويات الإشباع التي حددها الأفراد أو العاملين لأنفسهم. [1] وتتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد في أمرين اثنين هما:[2]

أ- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد: فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فعالية هذه الحوافز، فإعطاء حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقل أثر وفاعلية من إعطائه مرونة أكثر في اختيار ما يناسبه من مهام العمل بما يحقق استخدامه لقدراته ومواهبه.

ب- مقدار الحافز: فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (بإفتراض إتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقديم الفرد للمنفعة التي

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، (الجامعة الأردنية: مؤسسة زهران،1991)، ص284- 285.

[2]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، ( بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص104-105.

يحصل عليها من فوائد وحوافز معينة لاشك يختلف بمقادير هذه العوائد، فالحصول على مكافأة مالية قدرها 1000دينار. يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحقق له من منافع عن حالة كون المكافأة 2000دينار.

من أهم شروط فعالية نظام الحوافز التي يجب على المؤسسة مراعتها هي:

* إرتباطها المباشر مع حاجات الفرد.
* إرتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
* سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
* وضوح أسس وقواعد الحصول على الحوافز.
* التنويع في الحوافز المقدمة بحسب الفئات، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللمستخدمين، ولهذا تحتاج الكثير من مؤسسات الأعمال إلى عدد من الأنظمة المختلفة التي تتناسب مع الفئات المتواجدة بها.[1]

## 6- أنواع الحوافز.

يوجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز. الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التقسيمات:

### 6-1- حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**أ- الحوافز المادية:**

الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، [2] فيمكن أن تكون الحوافز المادية إما مباشرة مثل الأجر، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح، أوغير مباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، التعليم.

**أشكال التحفيز المادي:**

تتعدد أشكال التحفيز المادي، ولعل أهمها ما يلي:[3]

---

[1]- Mondy .R.Wyne and Robert .M , **Human Resources Management** , Prentice Hall , Without giving out the publishing Country, 7th ed ,1999,p450.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، (عمان: دار زهران للطبع والنشر، 1992)، ص309.

[3]- محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي**، (القاهرة، ط1، 2003)، ص28.

- الأجور والمرتبات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد حافز العامل كلما أدى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافآت، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص، التفرق والخطورة والتمثيل...الخ.

- ضمان إستقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص لأن إنقطاع الشخص عن العمل يسبب له إنعدام دخله تماما، وبذلك يصبح إستقرار العمل وضمان إستمراره عنصرا يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

- ظروف العمل ومتطلباته المادية : تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.

- المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية : مثل الأجهزة، بطاقات السفر أوالغذاء، حضورالحفلات، مهمات السفر، الأدوات شخصية، الموسوعات أو الكتب.

كما يرتكز التحفيز المادي على ما يلي:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد والتميز في الأداء.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل وأسرته.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

**ب- الحوافز المعنوية:**

هي مجموعة الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية للعامل ويمكن أن تتعلق بشخصه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار في تنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء أو معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، اللوائح والنظم الموجودة.

**أشكال الحوافز المعنوية:**

تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للشخص العامل ومن أهم مجالاتها ما يلي:[1]

* فرص التقدم والترقية:

- إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل.
- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

* توسيع دائرة الإشراف في العمل:

- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.
- منح الشخص ذو الأداء الغير العادي المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه.
- تعزيز دوره عبر تزويده بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.

* الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:

- اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة ( تقديم أوسمة، مكافآت، شهادات...إلخ).
- التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها ( مدح العامل المتميز والثناء عليه أمام زملائه...إلخ).

* تقدير الإدارة لأداء المتميز:

- احترام الإدارة والسلطة الأعلى للأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.
- منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

* تعزيز الرضا عن العمل:

- يجب تعزيز شعور العامل بالأمن. فمتى كان العامل مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأسرته من بعده، ومتى كان محاطا بشبكة مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة، كلما أدى ذلك إلى تعزيز شعوره بالأمن وأبعد عنه شبح الخوف من المستقبل.
- دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة.
- السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص العامل.

[1]- محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي**، مرجع سبق ذكره، ص29.

### 6-2- حسب المستفيد من الحافز:

يتم في هذا المجال التمييز بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:[1]

**أ- الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.

**ب- الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسة للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في شركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا. فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

### 6-3- حسب أثر الحافز:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية:

**أ- الحوافز الإيجابية:**

هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع برغباتهم فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل في: [2] (أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية، العدالة والموضوعية في معاملة العاملين، وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل، شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.استقرار العامل في عمله، توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام

[1]- القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص301- 302.
[2]- هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، ( الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1981)، ص667.

العاملين، الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية، توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة، التهوية).

**ب– الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم، ومنعهم من أن يسلكوا سلوكا معيبا أو مخالفا لقواعد العمل. [1] غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية تكون عادة أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من فعالية الحوافز الإيجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من استخدام الحوافز السلبية أيضا حيث ثبت أن زيادة فاعلية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة في استخدام الحوافز السلبية.

**المطلب الثاني: نظريات التحفيز.**

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثير من الباحثين منذ بدأ العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الإنسان في العمل وحثه على الإرتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات الحوافز.

نظرا لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية (أي انه بالإمكان مشاهدة الأداء الوظيفي ولكن ليس الأسباب وراء مستوى الأداء)، فتم صياغة العديد من نظريات التحفيز. كل منها يفسر جانب معين من هذه العملية، لذلك على الإدارة أن تعرفها جميعا وتستفيد منها.

**1– النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية**

إن نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية هي النظريات التي تقدم تفسيرات عند الإنسان منها: [2]

[1]- مايكل راموند، سوزان شيلي، **مرشد الأذكياء الكامل:تحفيز الأفراد**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (القاهر: دار الفاروق للنشروالتوزيع، ط1،2001)، ص214.

[2]- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص171.

**أ نظرية "دوجلاس ماك جريجور":**

وضع "دوجلاس ماك جريجور" أنماطا لمفهوم الإنسان وسلوكه حيث وصف نمطا منها بإفتراضات (X) السلبية والثاني بإفتراضات (Y) العقابية وهي النظرية التقليدية للعامل.

*** إفتراضات(X):**

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الإنسان أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يفعل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل.
- لا بد من الرقابة الدقيقة والشديدة على الإنسان.
- إن الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

ولذالك اتخذت الإدارة التقليدية الخطط فسلكت طريقا ذو شقين، حيث اتخدت القوة شعارا لها والتهديد والإشراف المحكم وسيلة لها،والشق الثاني المرونة فالتزمت باللين والتراخي، ولكن هذه السياسة التقليدية أثبتت بطلانها العلوم الإجتماعية وتجاربها المريرة، فهذه الصفات التي ألصقها تايلور بالعنصر البشري في الإنتاج غير صحيحة. وقد قدم ماك جريجور افتراضات مضادة وسماها(Y).

*** إفتراضات(Y):**

- أنها تنظر إلى العامل كبشر لا يعمل ضد إدارة المؤسسة وأهدافها.
- ليست الإدارة هي التي توجه العاملين وتحملهم المسؤوليات وحسب بل ذالك مغروس فيهم،و الإدارة فقط تطور وتكشف فقط الصفات الإنسانية وتوجهها.
- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس مرؤوسا.
- في الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

فركزت افتراضات ( Y )على القيادة الإدارية من خلال الدافعية، وذلك بالسماح للمرؤوسين بتحقيق الرضا الشخصي مادامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

وأهم جوانب الخلل في هذه النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل على الرغم من أهميته، وإنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الإقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدمه عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة.[1]

[1]- سعاد نائب برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص412.

**ب- نظرية "أبراهام ماسلو" وسلم الحاجات:**

في إطار تمديد أعمال كل من "مايو" و" دوجلاس ماك جريجور " قام "إبراهام اسلو" بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل،[1] فلفترض "ماسلو" أن الأفراد موجهون لأداء العمل بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية التي قسمها إلى:[2]

- الحاجات الفسيولوجية : وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن الحاجة إلى الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والحاجة إلى النوم.
- الحاجة إلى الأمان: توفير المسكن المناسب، الملبس المناسب وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.
- الحاجة إلى الإنتماء: وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصداقة، إقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، احترام الآخرين له، إحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: بمعنى الرغبة في استخدام جهد الشخص وقواه الكامنة من أجل الارتفاع أو الإرتقاء.[3]

ويضع" ماسلو" إفتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:[4]

- أن أغلب الناس لديهم شبكة من الحاجات العديدة والمعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين وأنه من الواضح ان الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية إشباعها.
- أن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد وإرضائه وتحل محلها حاجة أخرى.
- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولا.
- تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعددا من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى.

فماسلو يرى أن لدى الإنسان عدة دوافع أو واجبات يمكن ترتيبها بشكل هرمي ، والمغزى من وراء ترتيبها بهذا الشكل هو أهمية هذه الحاجات بالنسبة للإنسان، فالطعام والشراب هي أولى الحاجات ويليها الحاجة للأمان. فعدم إشباع الحاجات الإنسانية والتي نشعر بأهميتها تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم.

---

[1] - Jean- michel Plane, Management des organisation : théories, concepts, cas, dunod, paris, 2003, p 84.

[2]- أنظر في ذلك:

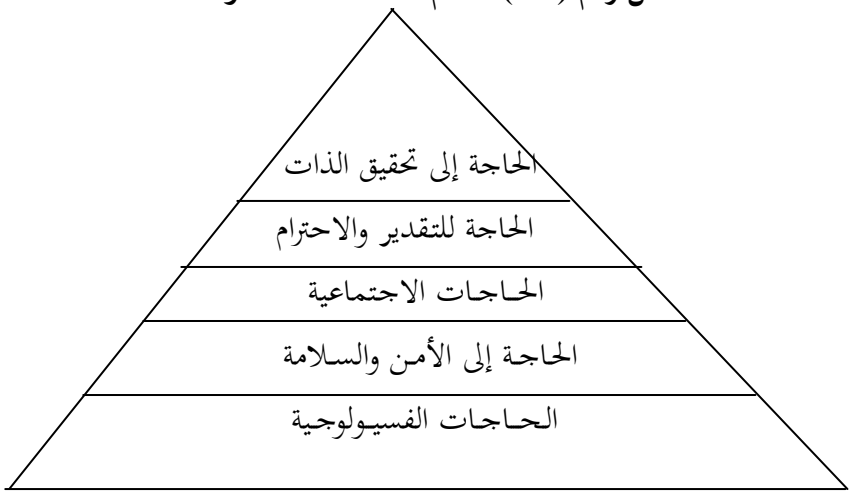
- عباس علي محمد صالح وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، (عمان: مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، 2001)، ص 193.

- jean-marie peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 1er édition, libriarie vuibert, 2000, p28.

[3] - Gomez-Mejia & others , **Management: People, Performance, Change**, McGraw- Hill Irwin, 2nd Edition ,United States of America, 2005, p506

[4] - Don Hellriegel, John w. slocum, **Management des organisation**, op. cit, p169.

**شكل رقم (08): سلم الحاجات لماسلو.**




**Source**: Pierre-G. Bergeron et autres, **la gestion moderne**: **une vision globale et intégrée**, 4e édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004, p 371.

فنظرية ماسلو تظل نظرية بسيطة وواضحة تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الحفز والدافعية بتحديدها الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان.

بالنسبة لنقائص نظرية ماسلو، فإن بعض النقاد يعتبرون أن عدد الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات المقترح.

**ج- نظرية "العاملين" ل"فريدريك هيرزبيرغ"**: تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين فأساسها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا.[1] حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:[2]

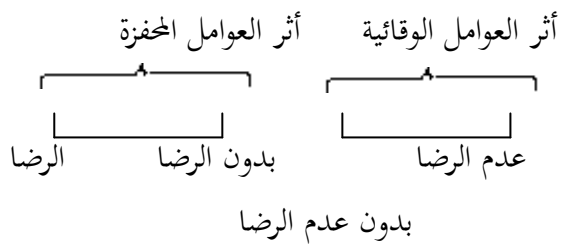
- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد.
- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.

[1] - Luc Boyer et Noel Equilbey, **Organisation, théories et application**, édition d'organisation, Paris 2000, P81.

[2]- علي عباس، **أساسيات الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص173.

كما يبينها الشكل التالي: [1]

**شكل رقم(09): نظرية العاملين**




**المصدر:** خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص237.

- **العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد:** وتشمل ما يلي:
  - الشعور بالإنجاز.
  - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة اتفانه.
  - أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوعا من التحدي.
  - المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
  - إمكانية التقدم في الوظيفة.
  - التطور والنمو الشخصي.

ولقد بين "هيرزبيرغ" أن العوامل الدافعية، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي. فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ويؤكد "هيرزبيرغ" على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر وفرصة أفضل للتقدم واعتراف الغير فإن أداءهم يرتفع.

- **العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة:** وتشمل ما يلي:
  - سياسة الشركة وإدارتها.
  - نمط الإشراف.
  - العلاقات مع الرؤساء.
  - ظروف العمل.
  - الأجور والرواتب والمكافآت.

[1]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص237.

- المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

وهذه العوامل ترتبط بالقرينة أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهي تعمل على إبعاد الفرد من حالة عدم الرضا، فإذا شعر الأفراد بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة وأن رواتبهم جيدة ، والضمان الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية، فإن ليس من المحتمل أن يكونوا غير راضين عنها، غير أن هذه العوامل لوحدها غير كافية لإشباعهم أو تحفيزهم نحو الأداء العالي.[1]

إن أفكار هيرزبيرغ، كما هو الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا المفهوم الحاجات الإنسانية الحافزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم.

**2- نظريات التعزيز ( نظرية سكنر).**

إن واضع هذه النظرية هو سكنر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، لذالك فإن المفرزات هي التي تتحكم في السلوك وأن النتائج التي تعقب مباشرة إستجابة من الإنسان تزيد من إحتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل. أي أنه وطبقا لمبادئ ونتائج بحوث ونظريات التدريب والتعلم في علم النفس المعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة، يعتبر الفرد إذا ما تعرض لخبر سار أو تلقى ثوابا على عمل معين فإن إحتمال إستجابته مرة أخرى سيتعزز. على العكس من ذالك فإن تعرضه لخبر سيئ أو عقاب سيجعل إحتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، ذلك لأنه سيحاول تفادي حدوث تلك الأخبار على طريق تجنب السلوك المؤدي إليها. تتفاوت فعالية الحافز على إحداث السلوك المرغوب فيه على عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر الذي يتركه. على اقتران التعزيز بالاستجابة، بحيث تبدو العلامة النمطية واضحة للفرد. فالمعززات التي تكون على شكل كتاب شكر للموظف أمام زملائه، أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في أداء معين، يعتبرر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك.إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معينا.

ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:

أ -عدم إعطاء فكرة مكافأة متساوية لجميع العاملين.

ب -على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به كي ينالوا تعزيزات.

ت -على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يتحسنوا فيها.

[1]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص237.

ث –على المدير ألا يعاقب موظفا أمام زملائه.

ج على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

**3– النظريات المعرفية في الدافعية.**

تكون هذه النظريات في هذا الجانب مدخلا أو بعدا نظريا لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته.

**أ– نظرية التوقع:**

لقد وضع هذه النظرية "فكتور فروم" عام 1964 وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يشرح فروم الدافعية بأنها نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عمله سيحقق له ما يريده.[1] وعلى هذا الأساس تشكلت عدة افتراضات هي:

- أن قوة الفرد الداخلية والقوة الناشئة بالعمل الذي يؤديه تعملان على رسم سلوكه.
- أن الفرد هو الذي يقرر السلوك المرغوب.

ويمكن الاستنتاج من دراسة "فروم" أن هناك طريقتين لتعزيز حالة التوقع هما:

– التكافؤ: ويعكس ذلك قوة الرغبة عند الفرد في الوصول إلى النتائج المتوقع ويقاس التكافؤ بدرجة تحقق الرضا.

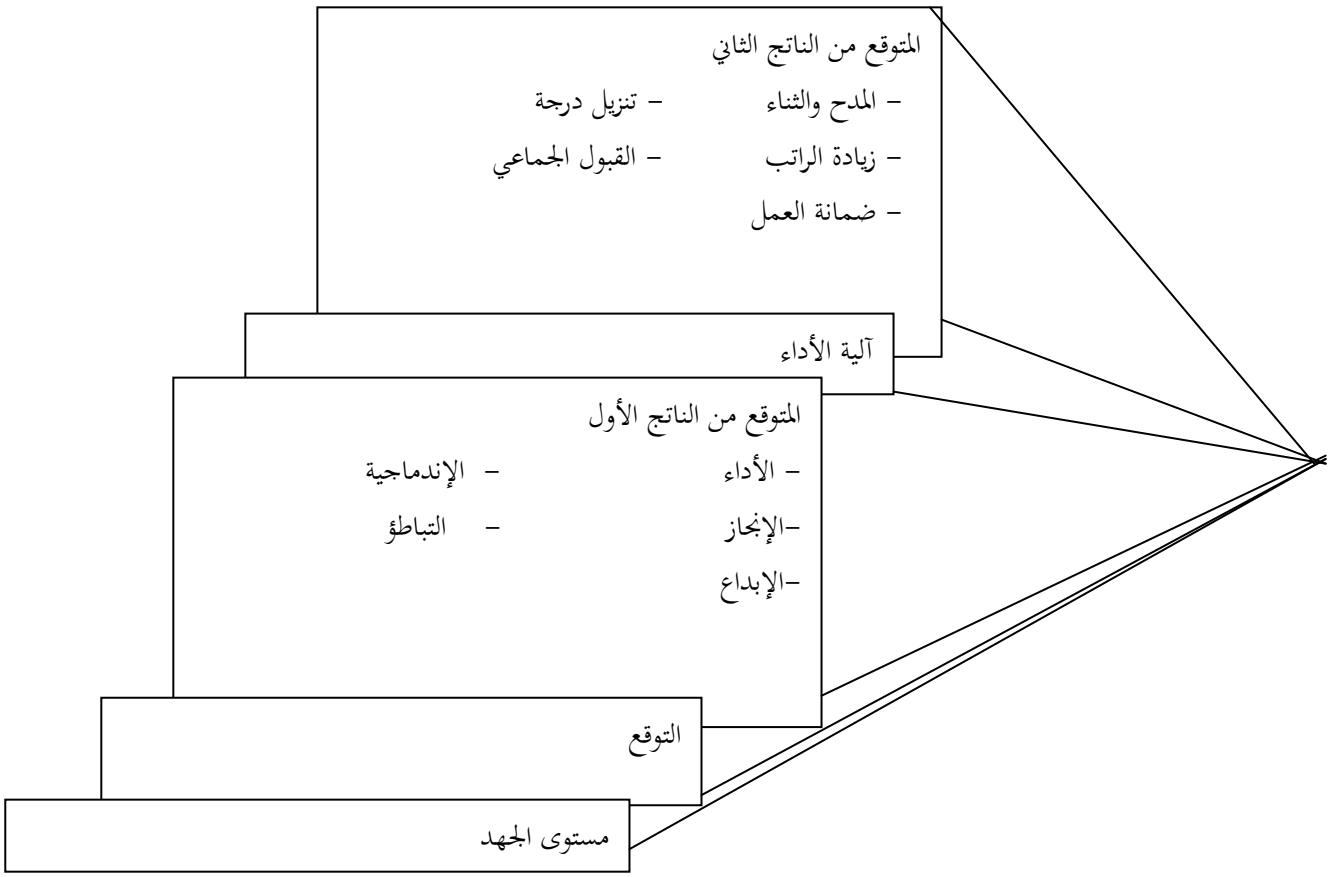
– الأداة والوسيلة: ويعكس ذلك ما يتوفر منها في البيئة لتساعد الفرد على تحديد العلاقة بين ناتج معين وناتج آخر له التفضيل الثاني عند الفرد ولا يمكن تحقيقه إلا بعد تحقق الناتج الأول.

- إن إختيار الفرد لسلوك ما يعتمد على توقعاته مع أن هذا السلوك يوصله إلى المطلوب.

أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم , أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم , ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم , لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع . ويصور لنا الشكل رقم (10) الأفكار الأساسية لنموذج التوقع عند "فرومر".

[1]- علي عباس، **أساسيات الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص175.

**شكل رقم (10) : الأفكار الأساسية لـ"فرومر".**




**المصدر**: شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، عمان: دار حامد، 2000، **ص**319.

أكد "فرومر" في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وكذا محصلة إدراكه بهذه العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. فالدافعية في نظرية "فروم" تقوم على ثلاثة عوامل يعبر عنها بـ:[1]

$$M = E * I * V$$

**الدافعية = التوقع * الروابط الوسيلية * جاذبية العوائد**

( الدافعية: M، التوقع : E ، الروابط الوسيلية: I ، جاذبية العوائد: V ).

[1] - Gary Dessler et autres, **la gestion des organisation**, adaptation francaise : philip l. grenon et jean-francois forgues, édition du renouveau pédagogique inc, 2004, 393.

**ب- نظرية "ماكليلاند":**

توصل "ماكليلاند" بعد مجموعة من الأبحاث إلى وجود ثلاث حاجات التي لها أثر في سلوك الأفراد وهي: [1] الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة والحاجة للإنتماء. فـهذه النظرية تفترض أن عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التمييز والإبداع، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد العاملين لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي، ويمكن قياس أثرها والتفاخر بها. هؤلاء الأفراد يبذلون جهودا أكثر من غيرهم إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

**3- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:**

لنفرض أن شخصا يدعو للإسلام ويبشر بتعاليم دينه، وهو يعلم غاية هذا الجهد في الدنيا والآخرة، فالدافع هو رضا الله ودخول الجنة، فالهدف الذي يسعى لتحقيقه هذا الشخص يحدد طبيعة سلوكه، وعليه فان هذه النظرية تقوم على أن مبعث دافعية الفرد هي الأهداف والغايات التي يسعى إليها، وكلما كانت هذه الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر، وهذا ينطبق على توقعات الفرد في أداء مهامه وواجباته في العمل.

**4- نظرية الإنصاف والعدالة:**

قدمت نظرية الإنصاف والعدالة ل" آدمز" رأيا آخر في الدافعية، يتلخص هذا الرأي في أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها ، فشعور الإنصاف يلخص مجموعة الإجراءات المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها.[2]

حيث تقوم هذه النظرية على الإفتراضات الأساسية التالية:[3]

- أن الأفراد يطورون اعتقاداتهم خاصة بشأن مساهماتهم في أماكن العمل و العائد العادل في تقديرهم.
- تقييم الأفراد لتبادلاتهم مع صاحب العمل ومقارنة النتائج التي يحصلون عليها مع الإدراك الذي لديهم عن كيفية تبادل زملائهم.
- عندما يدرك الأفراد بعدم العدالة بينهم وبين زملائهم فإنهم يكونون مدفوعين للتصرف

[1] - Mohed Altrad, **Ecouter, harmoniser, diriger : un certain art du management**, alger, office des publiquations universitaire, 1992, p 130.

[2] - Julienne Brabet, **Repenser la gestion des ressources humaines**, édition Economica, Paris, 1993, p74.

[3] - J.Robert Legg.Jr, **Job Satisfaction at Selected University licensed CPB Qualified public radiostation: an application of Herzberg Motivation – hygiene theory**,Phd dissertation, college of communication, Ohio university, 2004, p24.

فالأشخاص يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة ، ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل المتاح بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافآت) تزودنا هذه المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد والعائد بوسيلة المقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف، ففي حالة عدم وجود عدالة هناك احتمالين: [1] إما أن يقدر أن وضعه أسوأ من وضع الغير أو أن وضعيته الحالية أسوأ من السابق، وإما أن يقدر أن وضعه أحسن من وضع الغير وأن وضعيته الحالية أحسن من وضعيته في السابق.

**المطلب الثالث: إدارة نظام الحوافز.**

إن نظام الحوافز كغيره من الأنظمة الاخرى السائدة في المؤسسة من العوامل أو الظروف التي تجعله يقوم بدوره في تحفيز الأفراد العاملين أو فشله في هذا الدور. فسنحاول في مايلي تحليل إدارة نظام الحوافز بالتعرض إلى النقاط التالية:

**1- مصادر وأساليب التحفيز.**

**1-1 مصادر التحفيز**: تنقسم مصادر الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها العامل في العمل إلى قسمين: [2]

أ- حوافز ذاتية كامنة في أداء العمل : ويكون مصدرها ذاتي ناتج عن طبيعة النشاط المطلوب أداؤه في العمل كمثال على هذا الشخص الذي يعمل في قسم الهاتف ويحب التعامل مع الناس ونظرا لأن وظيفته تتطلب الاتصال الدائم بالناس فهو يجد في أدائه لهذا العمل مصدرا للسعادة والرضا عن النفس.

أ - حوافز خارجية كامنة في بيئة العمل: تتمثل في الظروف المحيطة بأداء العمل كالأجور، المكافآت، الترقية، القيادة والعلاقة مع الزملاء.

**1-2- أساليب التحفيز**

إن الإهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج، دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في إتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون في وضعها. فيما يلي عرضا مختصرا لأهم هذه الأساليب: [3]

**1-2-1-أسلوب توسيع العمل**: بتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف

[1] - Michel Truchan -Saporta, **management des organisation**, bruxelles, de boek université, 1997,p183.

[2]- صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص32.

[3]- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة...لمحات معاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص463- 468.

قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على إستلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسعه باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري.

إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

**1-2-2-أسلوب إثراء العمل**: يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. ويعني أسلوب إغناء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل. فمثلا أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يتفق ومصلحة المؤسسة، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

**1-2-3- أسلوب العمل المرن**: يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا، فمثلا يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى التاسعة صباحا وترك العمل ما بين الثالثة والسادسة بعد الظهر شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية ما بين العاشرة صباحا إلى الواحدة زوالا. ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

**1-2-4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف** : يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعاته الأسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد أيام أقل مثلا أربعة أيام بدلا من خمسة أيام. وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية.

أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوضيفي للعاملين وإنتاجيتهم وتقليل معدلات دوران العمل والغيابات. وبالمقابل أدى هذا الأسلوب إلى تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

**1-2-5- أسلوب مجموعات الجودة**: هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في المشاركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في حفز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد.

**1-2-6- أسلوب الإدارة بالأهداف**: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. لقد وضع "بيتر دركر" فكرة الإدارة في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية في:

أ- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.

ب- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

ت- يجتمع الرؤساء مع المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدتهم الإدارية وهدف المؤسسة العام.

ث- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع البرامج التدريبية للأفراد.

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف من مؤسسة إلى أخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية للمؤسسة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.
- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.

**1-2-7- أساليب أخرى في التحفيز**: إضافة إلى ما سبق هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها:

- بمسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.
- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الأفراد التعبير عن مشاكلهم وآرائهم وأفكارهم.

- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها.
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسه.

**1-2-8- تأهيل العاملين:** إن تأهيل العاملين في المؤسسة هو من مهام وظيفة التدريب فيها، ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكنهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.تأهيل العاملين في المؤسسة يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها...الخ، وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المؤسسة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا.

**2- مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.**

من أجل تصميم نظاما للحوافز لابد من إتباع الخطوات الموضحة في الشكل الموالي:[1]

**شكل رقم (11): خطوات تصميم نظام الحوافز.**

تحديد هدف النظام ← دراسة الأداء ← تحديد الميزانية ← وضع إجراءات النظام.

**المصدر**: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، ط5، 1998، ص256.

**أ- تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات و/أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية. فأساس برنامج الحوافز هو وضع أهداف مضبوطة، ولوضع هذه الأهداف توجد ثلاث مكونات أساسية هي: [2] عملية وضع الأهداف،خصائص الأهداف،التغذية المرتدة.

**ب- دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم للمستخدمين: فلا الأعداد أكثر ولاهي أقل مما يجب.

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (مركز التنمية الإدارية، ط1998،5)، ص256- 261.
[2]- دافيد ويتون،تيمم كامرون، **الإدارة والقيادة وعلاقات التفاعل الإجابي**، ترجمة محمد عبد العليم، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001)، ص253.

- وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات..إلخ.
- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل **ت– تحديد ميزانية الحوافز** : يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية " قيمة الحوافز والجوائز – التكاليف الإدارية – تكاليف الترويج " كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:
- **ميزانية ثابتة:** يمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.
- **ميزانية مرنة:** يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو الإنتاج.

**ث– وضع إجراءات النظام:** هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها.

* **تقييمه:** لأجل تقييم نظام الحوافز فإن هناك ثلاث معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات والمعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه.كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد من هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى. والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم تتمثل في:[1]

- **الأداء:** يستخدم معيار الأداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الإندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى أدائهم.
- **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيب من هذه الكلفة فإن هذا النظام فعال وكفئ.
- **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين. لذلك لابد من أن تضمن الإدارة توفر جوانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة قبل تطبيقه.

[1]- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص358- 359.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

إن السبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد القايادة الإدارية بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الراتب أو القيادة أو التدريب وغيرها، وهنا تكمن أهمية الرضا لوظيفي في التأثير في إنتاجية العامل. وللإسهاب أكثر في الموضوع نتطرق إلى العناصر التالية:

- ماهية الرضا الوظيفي.
- نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.
- محددات وقياس الرضا الوظيفي.
- المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن إتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة في عمله، ونظرا لإرتباطه بطبيعة الفرد المتغيرة حسب الظروف يصعب التحديد لمفهوم هذا الأخير.

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية. لعل غموض هذا المفهوم أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع . فقد أشار لوك 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالآداب والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي) ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.[1]

#### 1-1- التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي :

عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية الناتجة من عملية التقييم التي يقوم بها الفرد اتجاه خصائص العمل الذي يقوم به.[2]

---

[1]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1992)، ص133.

[2] - Robbins, S.P. & Judge, T.A., "**Organizational Behavior**", 14thed, Pearson Education Inc, Publishing Prentice Hal1, (2011), p 61.

فالملاحظ من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي مرتبط بمدى قابلية العامل لمجموعة الظروف والعوامل المحيطة بعمله.

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء و الإنتماء للعمل". [1]

يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على العوامل المتعلقة بالعمل وما يحيط به بينما أهمل الإشارة إلى العوامل الشخصية للفرد ذاته وتأثيرها.

كما تم تعريفه على أنه "الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر على مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ".[2] نستنتج من هذا التعريف أن درجة الرضا على العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي.

كما تم تعريفه بأنه" شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه". [3] ويتضح من هذا التعريف أن هناك ثلاث عناصر مهمة هي الإدراك، القيم، وأهمية هذه القيم للشخص، فالشخص قد يكون راضيا عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له الوظيفة يشبع قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كلما كان الرضا أكثر.

يرى فاروق عبده أن الرضا عن العمل" هو مشاعر الفرد إتجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة". [4] من هذا المنطلق فالرضا عن العمل يمكن إعتباره إنتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحاجة بوجه عام.

يمكن القول بصفة عامة إن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر على درجة إنعكاسها على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر الاستياء عن العمل قوية كلما زاد إحتمال ظهور هذا الإستياء على السلوك بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره و كلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من إحتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا.[5]

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005)، ص130.

[2]- النجار نبيل الحسيني و آخرون، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، (القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر)، ص163.

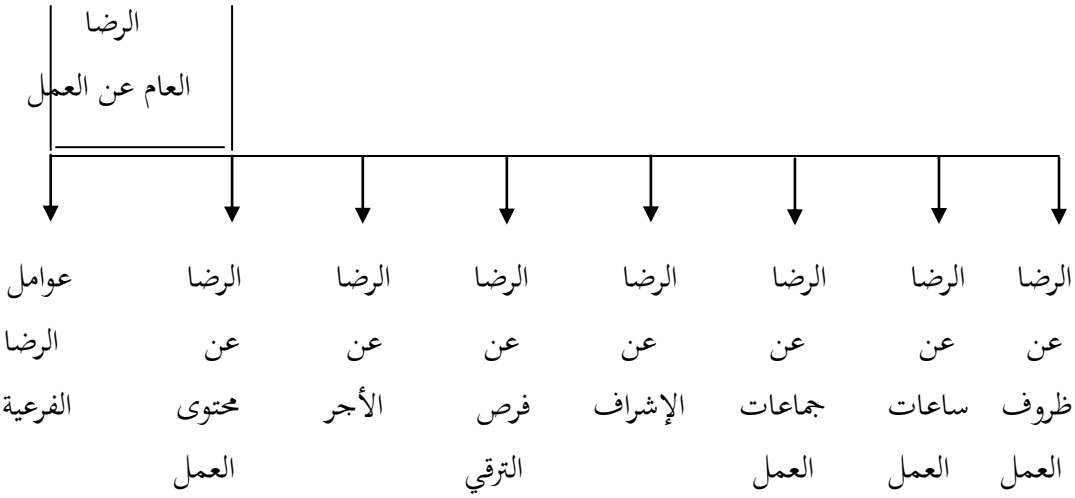
[3]- Wagner. and Hollenbeck, j, **management of organizational behavior**, prentice hall**,** new jersey, 1992,p245**.**

[4]- فاروق عبده، فلبه السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2005)، ص259.

[5]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص139.

من وجهة نظر أخرى، يعتبر الرضا عن العمل كمعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة للمشاعر التي تكونت لدى الأفراد اتجاه عمله م ومكوناته المختلفة. [1] وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها باتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبر عن النتائج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله. يمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن تسميته عامل الرضا وعوامل الرضا الفرعي. ويوضح ذلك الشكل التالي:[2]

**شكل رقم (12): عامل الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية.**




**المصدر**: فاروق عبده، فليه السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2005، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة رضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقي، رئيسه، علاقات العمل في داخل الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله وظروف هذا العمل.

فهناك علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل و الرضا عن الجانب الآخر حيث يرى فروم أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات إلى الجوانب الأخرى للعمل، فالاشباعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر

[1] - François Durrieu, **Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail, différence de perception entre commerciaux et dirigeants**, Conférence "Tendances Marketing en Europe", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000, p 02.

[2] - فاروق عبده، فليه السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص261.

إثارة، تعتبر أكثر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.[1]

**2- طبيعة الرضا الوظيفي:**

إن اصطلاح الرضا عن العمل يشير إلى مجموعة الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله. كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره ايجابية نحو العمل.[2]

فدوجة الرضا بالمعنى السابق تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. فالرضا هو ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من اعامل اتجاه عمله.[3]

**3- خصائص الرضا الوظيفي:**

من خلال التعاريف والمفاهيم المقدمة سابقا، يمكننا أن نستخلص الخصائص التالية:

**أ- تعدد المفاهيم وطرق القياس** : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب الرضا لشخص ما عن عمله وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم وأرضيتهم التي يتفقون عليها.

ب- **الرضا الوظيفي هو موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة للشخص،[4] فما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وهذا انعكس على تنوع طرق القياس.

**ت- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، لذلك تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

---

[1]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، (القاهرة:مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع،ط1، 2005)، ص268.

[2]- مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص111.

[3] - Aubert Nicole, **diriger et motiver : secrets et pratiques**, éditions d'organisation, 2002, p36.

[4]- جيرالدجرينبرج،روبرت بارون،**إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص2005.

**ث- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات والمنفعة التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفس.[1]

**ح- الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل ومن مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.[2]

**خ- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه على العناصر الأخرى:** فرضا الفرد على عنصر معين كالأجر أو الترقية ليس بالضرورة رضاه عن كل الجوانب المختلفة للعمل.

**4- أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي لايمكن إهمال مكانة الرضا الوظيفي لديهم ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، لذلك نجد هناك علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية مما يترتب عليه عوائد على المؤسسة والعاملين.[3]

من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب من أحد المقاييس الأساسية لمستوى فعالية الأداء في المؤسسة، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافآت الشخصية أو نظام الخدمات.[4]

إلى جانب ذلك، يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين إلى التقليل من نسبة التغيب في العمل ومن حوادث العمل والتأخر عنه، واستقرار العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها وعدم ترك العمل والإنتقال إلى مؤسسات أخرى كما يحد من تفاقم المشكلات العمالية ومن زيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع على مصالحهم، ويولد مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون مع الزملاء في العمل.[5]

عموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين

---

[1]- فاروق عبد، فلية السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص259.
[2]- نفس المرجع، نفس المكان.
[3]- جيلارد جرينبرج،روبرت بارون، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص213-214.
[4]- كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث**، (منشورات جامعة قار يونس،1995)، ص453.
[5]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة نشر)، ص152.

بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر إستعداد للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤدبه والبيئة المحيطة به.

**5- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:**

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبع لشعور العامل بالرضا عن عمله وتتمثل في:[1]

أ -الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم منتج وشاق.

**ب** -جودة العمل: إن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا، إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.

ت -الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: إن إتاحة الفرصة أمام العامل للتدريب وتنمية معلوماته وقدراته وتحسين قراراته يشكل أيضا أحد عوامل الارتياح والرضا لديه.

**ث** -إظهار القدرات الإبتكارية: إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها. وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا فالابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية، والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية:

- الحساسية الفائقة للمشكلات.
- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.

ج -الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يرونه أكثر أهمية من العائد المادي...والتقدير قد يكون مصدره المديرين، الزملاء، العملاء أوحتى الأصدقاء.

ح -العمل الفريقي: المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بأنه عنصر في هذا الفريق وأنهم في مركبا واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا ، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

خ -الرضا الاجتماعي: يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا. لذلك على منظمات العمل أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل بل وفي أوقات الإجازات.

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي**، (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر،2005)، ص91- 92- 93.

د –مزايا بيئة العمل: إن توافر هذه المزايا يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، بينما عدم توفرها أو قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

ذ –زيادة القدرات الشخصية: توفر بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر. غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصا لزيادة القدرات الشخصية،التي تحقق بدورها تتحقق حينما يكون للفرد موقف إيجابي من التعلم، ويضع لنفسه أهدافا يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر، فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو وظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضاء

**المطلب الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي**

مع ازدياد البحث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت الحاجة إلى دراسات تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي وتحديد مفهومه وكيفية قياسه، فلم يعد الأمر مقصورا على معرفة الرضا ونسبته ومداه بل تعدى ذلك إلى قيام دراسات عدة ونظريات ألقت الضوء على العوامل المسببة والهامة في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه. فما الذي يجعل بعض الأفراد أكثر من غيرهم راضين عن العمل؟ وما العوامل التي تكمن وراء ذلك. [1]وللإجابة على هذين السؤالين نتطرق إلى عرض مختلف النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وباعتبارنا تطرقنا إلى بعضها في المبحث الأول الأول مثل نظرية العاملين لهيزبيرغ ونظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية العدالة لآدمز. سنكتفي بعرض النظريات التالية:

**1 نظرية القيمة لـ LOCK**

تعتبر من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل، ووفقا لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره ( سواء كان لأجر ، الترقية ، أو الشهرة...) تحكمها ثلاث نواحي هي:

أ –مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.

ب –مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

ت –أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

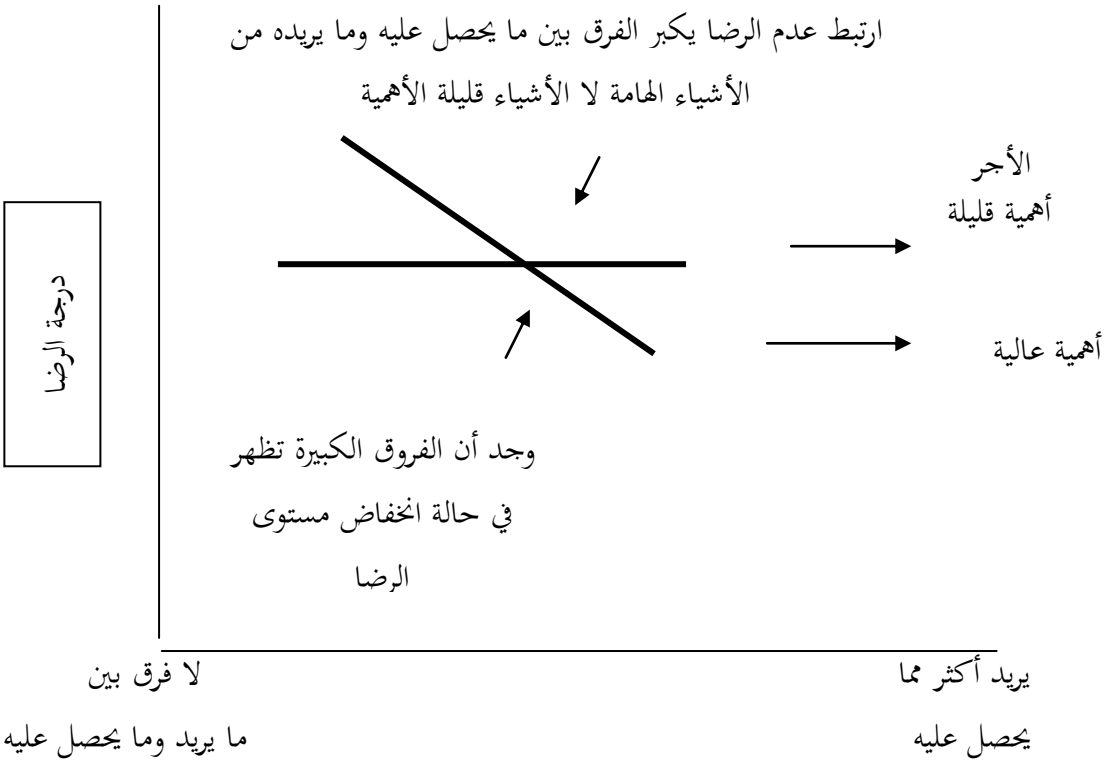
يتجلى تأثير هذه العوامل بحساب الفرق بين ما يأمل فيه الفرد من العمل وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيرا والأهمية النسبية عالية، كان مستوى عدم الرضا مرتفع. وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية، ففي الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: (حرية

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص198.

التصرف في العمل، فرص التعلم..) وتم سؤالهم عن أهمية كل عنصر بالنسبة لهم إتضح: بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيرا بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفع . أما بالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيرا على مستوى الرضا عن العمل.

كما يوضح الشكل التالي:

**شكل رقم (13): أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من العمل وما يرغب فيه على الرضا عن العمل.**




**المصدر**: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك التنظيمي**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيني، المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2004، ص210.

فكلما زاد الفرق بين ما يرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلا، كلما انخفض مستوى رضاه الوظيفي وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين ما يهتمون بالعامل محل الدراسة أكثر ممن يهتمون بذلك المتغير ونستطيع الإدارة الإستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبار ها مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه من وجوه العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها أن تلبي ذلك المقدار وخاصة في تلك الجوانب التي يعطيها أهمية أكبر إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية.

**2- نظرية عملية المقاومة ل"لاندي":**

تعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة. فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها، ويرى لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية – ولو جزئيا على الفرد – لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. كما يرى "لاندي" في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح، وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحاجة العاطفية ويحاول أبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس.

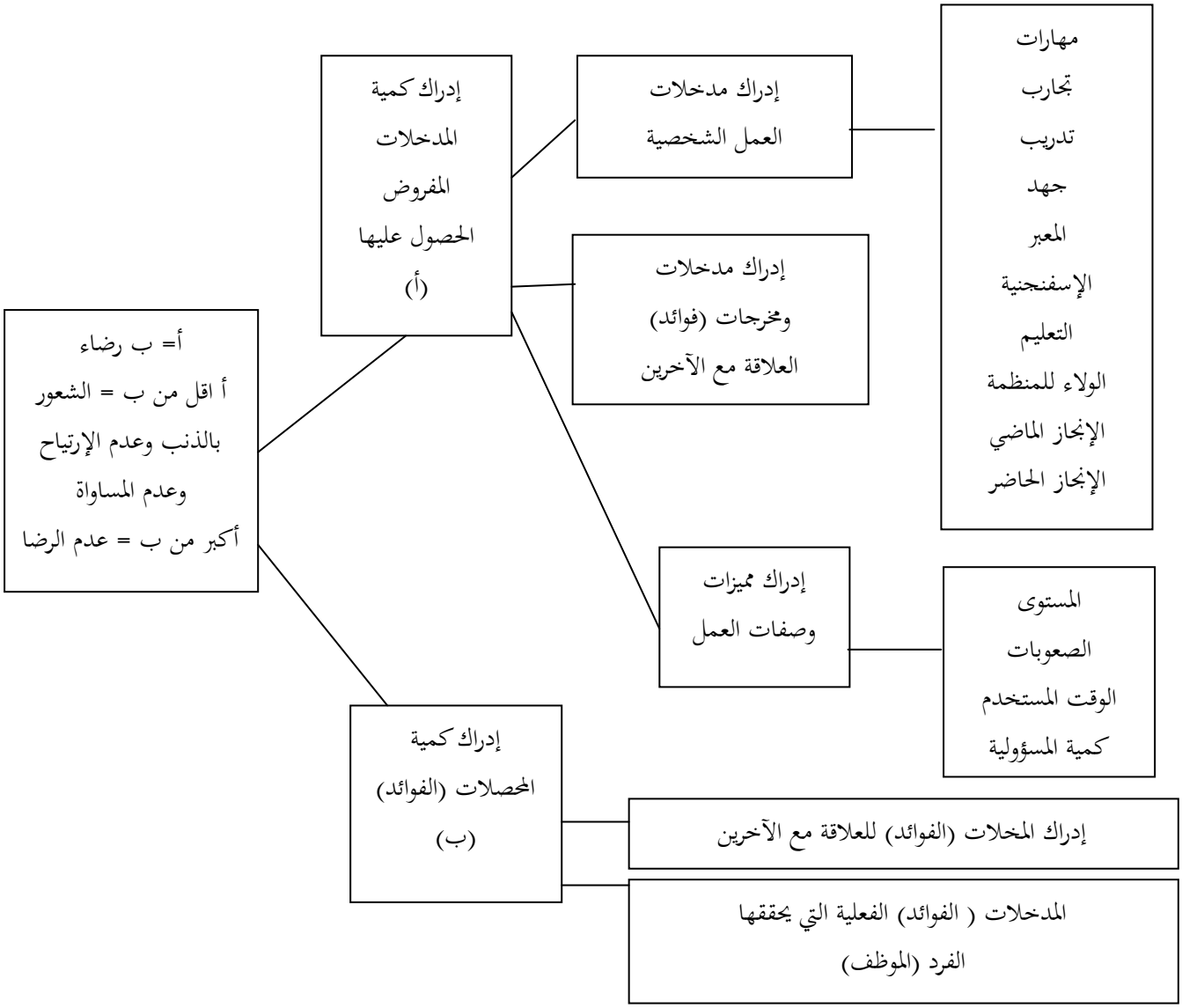
لكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. تنطلق نظرية لاندي من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد ويحاول العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.[1]

**3- نموذج لولير في الرضا الوظيفي:**

قام "ادوار لولير" LOWLER بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية هي التي تحدد الرضا الوظيفي، وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة نتدرج كما يلي:الراتب أو الدخل،الإشراف والرضا مع العمل نفسه. يرى "لولير" أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة التي يحصل عليها فعلا يكون ( عدم الرضا) هو النتيجة وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي ( الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الإرتياح، ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:

[1]- محمد الصبرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص284.

**شكل رقم (14) : نموذج "لولير" في محددات الرضا الوظيفي.**




**المصدر:** محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2005، ص286.

### 4- نظرية إشباع الحاجة:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال ( Locke 1967- 1963Kuhlan -vroom 1964 ) فإن الرضا عن العمل يتحدد بمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.[1]

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص201.

ويوجد نموذجان لهذه النظرية.

أ -النموذج الأول: مرجعه الأساسي "فروم" ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله. فإن الرضا يتحقق نتيجة ذلك، غير أن الإنتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

ب -النموذج الثاني: ويمثله "كاهلن" ويحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءا على الأهمية النسبية للحاجات الفردية التي تشبع بها.

**5- نظرية الإدراك:**

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد الذي يؤديه ذلك لأن أنصار هذا الإتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته. وعلى هذا الأساس فإن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل، ويرى كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي أن الإدراك ما هو إلا عاملا وسيطا بين العوامل الموقفية من جهة واتجاهات الفرد كرضا عن العمل من ناحية أخرى.[1]

**المطلب الثالث: محددات وقياس الرضا الوظيفي.**

**1 – محددات الرضا الوظيفي:** هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل منها:[2]

أ- التباعد: أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

ب- العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقده أنه يستحقه من العمل.

ت- الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الايجابية في بيئة العمل.

ويلخص الشكل رقم ( 15) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل، فالرضا دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا. بصفة أكثر تحديدا فإن الفرد يشعردرجة أكبر من الرضا عندما:

---

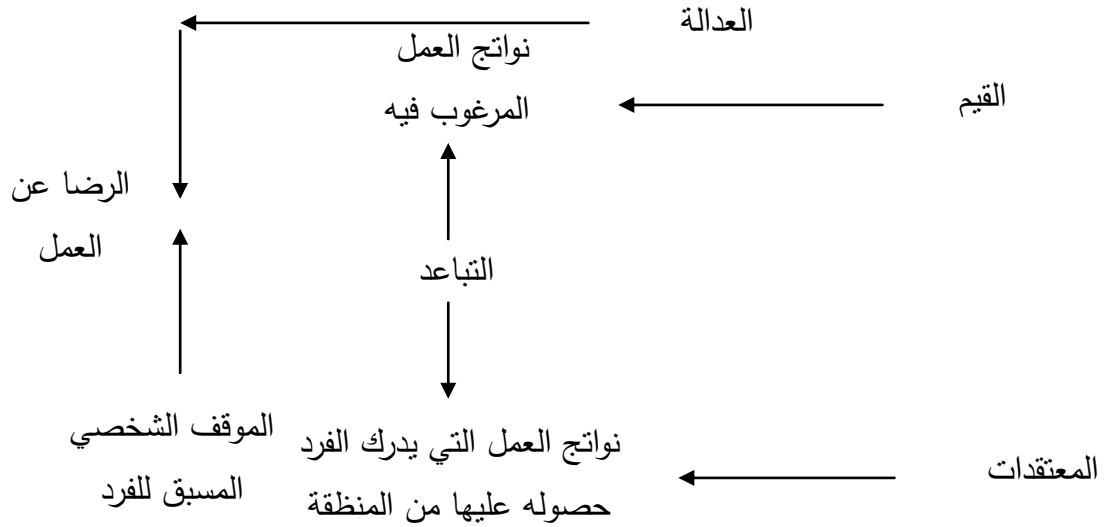
[1]- نفس المرجع، ص201.

[2]- حسن راوية ، **السلوك التنظيمي المعاصر**، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002)، ص174.

- يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها.
- يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.
- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي، وإعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم من طبيعة ما يؤدي من أعمال. من هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد.

**شكل رقم (15): كيف يؤثر التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل.**




**المصدر**: حسن راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية 2002، ص174.

في كثير من الحالات نجد إختلاف في الرضا الوظيفي بين الأفراد بالرغم من أنهم يقومون بأداء نفس الوظيفة في منظمة معينة، مثال على ذلك عاملان يعملان معا، ربما يختلفا من حيث الرضا الوظيفي والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتعلق بأسباب التفاوت بين الأفراد في الرضا عن وظائفهم المماثلة.[1]

وهكذا فإننا نلخص مما تقدم حول محددات الرضا الوظيفي أن الأفراد يشعرون بدرجة عالية من الرضا عندما تكون نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعونها أو يرغبون فيها. وعندما يدركون أن نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرين، وكذلك عندما يدركون أن الإجراءات التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة عادلة. وأخيرا عندما تكون لديهم إتجاهات

[1]- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، (الدار الجامعية، 2002)، ص298.

ايجابية للبيئة المحيطة وأفكار غير متناقضة كما أن النتائج التي يرغب فيها الأفراد من الوظيفة هي دالة لنظم القيم الخاصة بهم، وكذلك لمعتقداتهم حول طبيعة هذه الوظيفة.

**1 4 – مؤشرات الرضا الوظيفي:**

أ –مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

- الإستقرار في العمل : يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والإستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمانة فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، فبقاء الفرد واستقراره في وظيفة وولائه لها دليل على رضا الفرد عن عمله. [1]
- العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تتميز بالتقدير والإحترام المتبادل والتعاون بينهم هذا مؤشر رضا العمال عن عملهم.
- نقص الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليل على رضا العمال عن عملهم.
- إنخفاضات نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المنظمة ويقل معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضا مؤشرا على رضا الأفراد عن عملهم.[2]

ب –مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض:

- الإضراب: هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضائهم عن العمل والعكس صحيح، فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلا على رضاهم عن عملهم.
- حوادث العمل: تعبر حوادث العمل عن كل حدث مفاجئ يتبع أثناء العمل أو بسببه وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما، فبالنسبة لإصابات العمل فهي مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل أي أن إصابة العمل هي نتاج للحادث الذي يتعرض لو العامل في عمله وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول

[1]- محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص205.
[2]- كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، (لبنان: دار الكتب العلمية،1996)، ص156.

أضرار بدنية أو نفسية للعامل.[1] تعتبر حوادث العمل جزءا عن عدم رضا الفرد عن عمله وإنخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب على الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد إلى الإبتعاد عن عمله الذي يرغب فيه، وقد دلت البحوث على وجود علاقة عكسية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا الوظيفي.[2]
وتحسب بالمعادلة التالية:[3]

| معدل الحوادث = عدد الحوادث خلال فترة معينة/ عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة |
|---|

- ترك الخدمة : يتجه سلوك الفرد الغير الراضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والإستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.[4]
- الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج الإنتاج.[5] يمكن إعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشر يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العامل عن عمله.

من هنا يجب على القادة مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية والاتصال الشخصي بمرؤوسهم. ما يؤدي إلى حدوث تحسن في إتجاهات العمال وإحساسهم باهتمام الإدارة بهم ، ويدفعهم إلى القيام بالتعبير عن أرائهم ومشاكلهم والاحباطات التي يعانون منها، وبذلك يتم القضاء على ما يعانون من ضيق وتوتر داخل أو خارج المؤسسة. مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي يتحسن الإنتاج.[6]

**2- قياس الرضا الوظيفي:**

هناك مجموعتان من مقاييس الرضا:

أ -يقاس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب ، ترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه وهذه المقاييس تفيد التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالرضا لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على المشكلات أو أساليب علاجها.

---

[1]- مؤيد عبد الحسينُ الفضل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** ،( الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006 ) ، ص 459.
[2]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص205.
[3] - Jean-Marie Peretti , **gestion des ressource humain,** 15 Edition , libraire Vuibert , Paris, ,2008, p182.
[4]- محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، (دمشق، بدون دار النشر،1993)، ص142.
[5]- مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره ص115.
[6]- مصطفى كامل أبو العزم عطية ، **مقدمة في السلوك التنظيمي** ، مرجع سبق ذكره، ص151.

ب –يقاس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب للعمل.

**2-1- المقاييس الموضوعية** : وتتمثل في:[1]

أ- الغياب : يعتبر معدل غياب الفرد مؤشرا للتعرف على درجة الرضا عن العمل، فالفرد الراضي عن العمل يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله من آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله، وليس كل حالات الغياب تمثل الاستياء فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها لظروف طارئة كالمرض، الحوادث، فإحتفاظ المنظمة بسجلات الحضور والغياب لكل فرد وكل مجموعة عمل يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب. و يمكن حساب معدل التغيب:[2]

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}} \times 100$$

ب – ترك الخدمة :يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (الاستقالة ) كمؤشر على درجة الرضا عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل ويحسب معدل ترك الخدمة كما يلي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة زمنية} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد الأفراد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

إن بيانات ترك الخدمة وبيان معدل الغياب يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المنظمات حيث تفيد في التعرف على مجالات ومواقع الرضا وعدم الرضا وفي تتبع أي تغيير يكون ذا دلالة في التنبيه بوجود مشكلات تستوجب سياسات وبرامج القوى العاملة في المؤسسة .

**2-2- المقاييس الذاتية:** يمكن التمييز بين طريقتين في تحديد الأسئلة التي تلاؤم الاستقصاء المستخدم:[3]

[1]- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، (بيروت: الدار الجامعية، 1992)، ص405.

[2] - Lerville.V et autre, **Conduire le diagnostic global d'une unite industrielle**, edition D'organisation, Paris, 2001, P 227

[3]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص407.

أ- تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات الإنسانية يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة.

ب- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيمها للحوافز التي يتيحها العمل والتي تعتبر من العوامل المؤثرة مع الرضا وهي تتضمن: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقي، الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل.

**3 – طرق قياس الرضا عن العمل:** هناك مجموعة طرق أساسية يمكن استعمالها لقياس الرضا الوظيفي هي:

### 3-1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا ( ثرستون):

إن إستخدام هذه الطريقة لتكون مقياس للرضا الوظيفي يتبع خطوات تبدأ بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو الإشباعات التي يصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم الحكام درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، وفيما يلي بعض الأسئلة المختارة من مقياس الرضا صممه (ايربروك uhrbroch 1934) بإستخدام طريقة " ثرستون":[1]

| العبارة | القيمة |
|---|---|
| 1 -اعتقد أن هذه الشركة تعامل العاملين بطريقة أفضل من أي شركة أخرى. | 10.4 |
| 2 -أنهم لا يتحيزون مع أو ضد أحد في هذه الشركة. | 9.3 |
| 3 -إن الشركة مخلصة في رغبتها في التعرف على ما يشعره به العاملين تجاهها. | 8.5 |
| 4 -إن نظام الأجر الحافز بالشركة يعطي مكافآت عادلة لمن يعمل بسرعة. | 7.9 |
| 5 -اعتقادي أن الرئيس يقبل الكثير من المقترحات الجيدة. | 3.2 |

**ملاحظة:** كل عبارة تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة في هذه الدراسة.

في تطبيق هذا المقياس لا يعطي للأفراد معلومات عن الدرجة المقابلة لكل عبارة من العبارات التي تضمها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وفق عليها هي الدرجة للرضا العام.

### 3-2- طريقة التدرج التجميعي( ليكارت) :

يتكون المقياس وفق طريقة ليكارت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل ويكون مطلوب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من العبارات درجة موافقته عليها، بأن يختار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالأتي:[2]

[1]- نفس المرجع، ص409.
[2]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، مرجع سبق ذكره،1992، ص139.

* أوافق جدا * أوافق * غير متأكد * لا أوافق * لا أوافق أبدا.

فإن إستعمال مقياس " ليكارت " يتطلب إتباع الخطوات التالية:

أ -بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والآخر بالسلب تتبع كل عبارة بخمس أراء بين الموافقة والمعارضة الشديدة.

ب -إختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

ت -جمع كل النقاط لمجموع العبارات للأفراد المكونين للعينة.

ث -فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

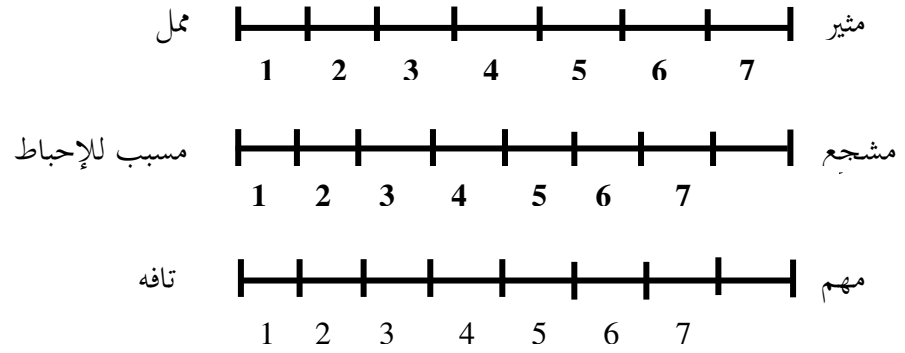
ج -إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

لإختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الاختبارات وبشروط القياس بصيغة عامة. بحيث تعطي الإجابات التي يقررها الفرد درجات بين (1و5) حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة التجميعية الكلية لرضاه.

### 3-3- طريقة إختيار الفروق ذات الدلالة (لاوزجود و زملائه، 1957 ):

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويتطلب من الفرد أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. [1] ومثال عن ذلك مجموعة من المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل:

**شكل رقم (16) : يمثل المقاييس المتعلقة بمحتوى العمل .**




**المصدر**: أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص114.

[1]- أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** ، مرجع سبق ذكره، ص411.

ومجموعة الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية تمثل رضا الفرد نحو جانب من جوانب العمل.

### 3-4- طريقة الوقائع المحرجة لهرزبرج:

إن استخدام هرزبرج لفكرة الوقائع المحرجة والمنهج الذي نستخدمه في مشاعر الفرد اتجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظرته المعروضة عن الرضا وعدم الرضا، وبالتالي فيمكن اعتبار طريقة الوقائع الحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل. تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم:[1]

أ -حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ؟ صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور؟.

ب -حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية؟

ت -حدد الساعة التي يدلي بها الأفراد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها معرفة أي جوانب العمل تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد وأي منها تسبب لهم الاستياء.

كما يمكننا أن نقترح أسلوبا أخر لاستخدام الوقائع الحرجة، حيث يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة أو الاستياء بنفس الأسلوب السابق. وبعد تجميع هذه الوقائع يتم تحليلها وفرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة أو الاستياء في العمل والتي ترتبط بكليهما معا وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة قائمة تشتمل على مجموعات من هذه الوقائع، تتعلق كل مجموعة بجانب معين من جوانب العمل ( الأجر – محتوى العمل – الإشراف ) ويطلب من الطريقة أن يحدد تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة . إن هذه الطريقة المقترحة تتفادى عيوب التحيز والنزاعات الفردية بإعطاء الأفراد قائمة الوقائع بدلا من سؤالهم عنها وهي أكثر إحكاما من طريقة ( هرزبرج).

### 3-5- طريقة معدلات القياس والرد على الأسئلة:

فيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات:[2]

أ -الأجندة الوصفية للعمل: الأسئلة نتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه كالأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

ب – طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا ( Mscheduleq) وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين على جوانب متعددة في

[1]- نفس المرجع، ص106.
[2]- مصطفى عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص37- 40.

العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور ويوفر PSQ قياسات مختلفة في هذه العوامل النقدية: الأجر، العلاوات..إلخ.

**جدول (04) : قياس الرضا عن العمل.**

| دليل وصف العمل | مقياس الرضا الوظيفي | مدى الرضا عن الأجر |
|---|---|---|
| ضع (نعم) أو (لا) أو (؟) بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يأتي :<br>العمل نفسه<br>– روتيني<br>– مرض<br>– جيد<br>– الترقية<br>– مغلقة<br>– محدودة<br>– فرص جيدة للترقية | بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية:<br>(1) غير راض تماما<br>(2) غير راض<br>(3) محايد<br>(4) راض<br>(5) راض عالية<br>– إستغلال قدراتك<br>– السلطة<br>– سياسات وإجراءات العمل<br>– الإستقلالية | بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر بوضع درجة من الدرجات التالية:<br>(1) غير راض تماما<br>(2) غير راض<br>(3) محايد<br>(4) راض<br>(5) راضية عالية<br>الرضا عن مستوى الأجر<br>– الأجر الحالي<br>– مقدار الدخل الكلي من العمل<br>– الرضا عن الزيادات في الأجر |

**المصدر**: جيرالند، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص207.

ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات أنه يمكن استيفاؤه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد. كما يمكن تطبيق المقياس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات مختلفة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في مؤسسة من المؤسسات.[1]

### 3-6- المقابلات الشخصية:

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجابتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال براحة في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة ( أي

[1]- جيرالند، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمة**، مرجع سبق ذكره، ص207.

نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.[1]

### 3-7- مؤشر وصف الخدمة

يسمى كذلك بدليل وصف العمل أو مؤشر وصف العمل ويرمز له باختصار JDI، ولقد لقي هذا المقاييس رواجا كبيرا حيث تم تطويره في أواخر الستينات من طرف Smith و Kendall و Hullin في 1969. ويتضمن هذا المقياس خمسة جوانب مختلفة وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء. وعلى العامل الاستجابة بوضع عبارات: نعم، لا، ؟. ومن مميزات هذا المقياس أنه يستطيع تحديد بدقة الجزء الذي سيشعر العاملين بأنهم راضين عنه أو غير راضين، وهو الأمر الذي يساعد الإدارة في معرفة عناصر الرضا من عدمه، وبالتالي تتدخل من أجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي[2].

## المطلب الرابع: المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي.

يتعلق الرضا الوظيفي بعدد من المفاهيم التنظيمية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

### 1- الإلتزام التنظيمي:

لفهم العلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي لابد من شرح بعض ما يتعلق بالالتزام التنظيمي من حيث:[3]

يعتبر الإلتزام التنظيمي إستثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة بإستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

لقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين:

أ- الإنتماء المستمر أي الالتزام بالبقاء بالمؤسسة.

ب- الإنتماء المؤثر أي البقاء بالمؤسسة عن اقتناع.

يستند النوع الأول من الإنتماء على الإلتزام بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد عن عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد هذه المؤسسة ومن أمثلة هذه المنافع:

---

[1]- محمد سعيد أنور ساطان، **السلوك الانساننى في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص198- 199.

[2]- Philippe Carré et Fabien Fenouillet, **Traité de la psychologie de la motivation**, Paris, Dunod, 2009, p195.

[3]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص224.

مركز الفرد في المؤسسة، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبة في مؤسسات عمل أخرى.

يستند النوع الثاني من الانتماء على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المؤسسة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمؤسسة واندماجها بها ورغبته القوية في البقاء فيها. هذا ويرى Meyer أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا ومتواصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يكون من ثلاث أنواع:

- الالتزام التأثيري: يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المؤسسة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصيي بالمؤسسة وقد يكون مؤقتا لمدة محدودة.
- الالتزام المعياري: يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية الثقافية والدينية.
- الالتزام المتواصل: يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة وذلك يدفع إلى زيادة الرغبة في البقاء بهذه المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

تأسيسا على هذا، وباعتبار الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد لعمله وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس أيضا صحيح، وهناك عوامل تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد.

أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عنه بالاستجابة تجاه المؤسسة بصفة عامة والارتباط بالمؤسسة ككل بما فيها من أهداف وقيم لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء.

ولكن بثبات مع مرور الوقت بينما الرضا يعد مقياسا أقل ثباتا ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور. لكن ما الذي يسبق الآخر؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أو العكس؟ اختلفت أراء الباحثين في ذلك:[1]

– فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل.

– ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المؤسسة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء

[1]- عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص89.

التنظيمي سببا للرضا عن العمل وليس نتيجة له. كما اختلف الباحثون في النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي، وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين:

الرضا عن العمل = المكافآت – التكاليف.

الإنتماء التنظيمي = (المكافآت – التكاليف ) + الإستثمار ( موارد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية بالوظيفة ) – وجود بدائل وظيفية أخرى ذات جاذبية.

**2– الولاء التنظيمي:**

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للولاء إلا أن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على ولاء العامل للمؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعضوية كما أقر غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما:[1]

أ– الرؤية الفكرية أو النظرية والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجه نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

- لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة.
- لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المؤسسة.
- لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المؤسسة.

ب– الرؤية السلوكية: وهي تركز على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالإرتباط ليس بالمؤسسة ولكن لتصرفاته الخاصة حيث تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ عل كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة لتركه لهذه المؤسسة لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القديمة ..... وتنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث عناصر تشكل الولاء التنظيمي هي:

- العنصر الوجداني للولاء التنظيمي ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في مؤسسة كذا.
- العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمؤسسة.
- العنصر المعياري للولاء التنظيمي ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء بالمؤسسة.

[1]- محمد الصرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص244 – 245.

ومن ثم تظهر أهمية الولاء التنظيمي من حيث أنه عاملا هاما أكثر من الرضا عن العمل في التنبؤ ببقاء الأفراد العاملين في مؤسساتهم أو تركهم العمل، كما يساهم في تخفيض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي، فصاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العالي ويعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد وبين المؤسسات.

واعتبار الرضا الوظيفي هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه الوظيفة من إشباع للحاجات المتعددة للفرد أما الولاء التنظيمي فهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي:

- الرضا الوظيفي هو انتاج الولاء التنظيمي أي أن الولاء سابق الرضا.
- أن الولاء التنظيمي له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي.
- إن الولاء التنظيمي يمثل موقف ثابت نسبيا عبر الوقت في حين أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوما أقل استقرار وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي.
- يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالنظم في حين يركز مفهوم الرضا الوظيفي على رغبة الفرد لانجاز أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجاته.
- إن وجود الرضا لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم في حين أن الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.
- أن الرضا لدى الأفراد صعب البناء وسهل وسريع الهدم في حين أن الولاء يتصف بالديمومة.

هذا ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن وجود الاختلافات السابقة بين المفهومين لا يعني انفصالهما تماما عن بعضهما وعدم تأثير أحدهما على الآخر، فسواء كان الرضا موقف سريع التكوين وسريع الزوال أو العكس فان ذلك بلا شك له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي وسواء كان الرضا سابقا للولاء أم العكس فكلاهما يؤثران على بعضهما البعض.

بالرغم من الدراسات الكثيرة التي بحثت العلاقة بين العديد من العوامل وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة بَين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي تبحث بنفس الكثافة. لذا فإن هذه العلاقة غير واضحة كثيرا حيث يقول ستيرز أن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشرا للولاء التنظيمي. فهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقرارا وبقاء.[1]

[1]- رشيد شبيب العجمي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي**، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 1999، المجلد13،(www.economics.kaau.edu.sa) ، ص55.

### 3 – جودة الحياة الوظيفية:

أخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية " QUALITAS" والتي تعني بالفرنسية "TelQue"،[1] إن لمفهوم جودة الحياة الوظيفية عدة معاني وأكثرها استخداما هو أنها تعني زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون تقليديا. كما تشمل أيضا " تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال". وهناك أفكار أخرى تركز على " تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة في العائد في كل مستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام " أما تعريف Anderson فيرى أن برنامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج التي تشمل الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل".[2]

تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية أحد تسعة متغيرات أساسية تقود مؤسسات الأعمال نحو إنتاجية أفضل ومركز تنافس عالمي أقوى. كما ينظر إليها على أنها مفهوم للعدل الاجتماعي في المؤسسة والذي يتمثل في:

أ – خدمات دعم الأسرة.

ب– الحماية من مختلف الأمراض والحوادث المهنية.

ج– توفير الأمن الوظيفي المطلوب عند التقاعد.

كما يؤدي ببرامج ونظم فعالة جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة رضا العميل، ومن دراسة عن العلاقة بين الربحية والرضا الوظيفي وولاء العامل، تبين أن رضا العاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الداخلية والتي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم وزملائهم ومؤسساتهم، كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن رؤيتها على أنها الأساس لولاء العاملين وتحقيق ربحية عالية.

فتحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي في الوقت الراهن، حيث أن التحسينات في جودة المنتج وخدمة العميل تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة.

ويضيف Matles أن تنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وفوائد كثيرة منها:

- زيادة الإنتاجية بسب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.
- تحقيق تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.

---

[1] - Daniel Duret et Maurice pillet, **Qualite en production de l'ISO 900 aux outils de la qualites**, 3éme édition, d'organisation, paris, 2000, p 17.

[2]- سيد محمد جاب الرب، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: مطبعة العشري، 2004)، ص68.

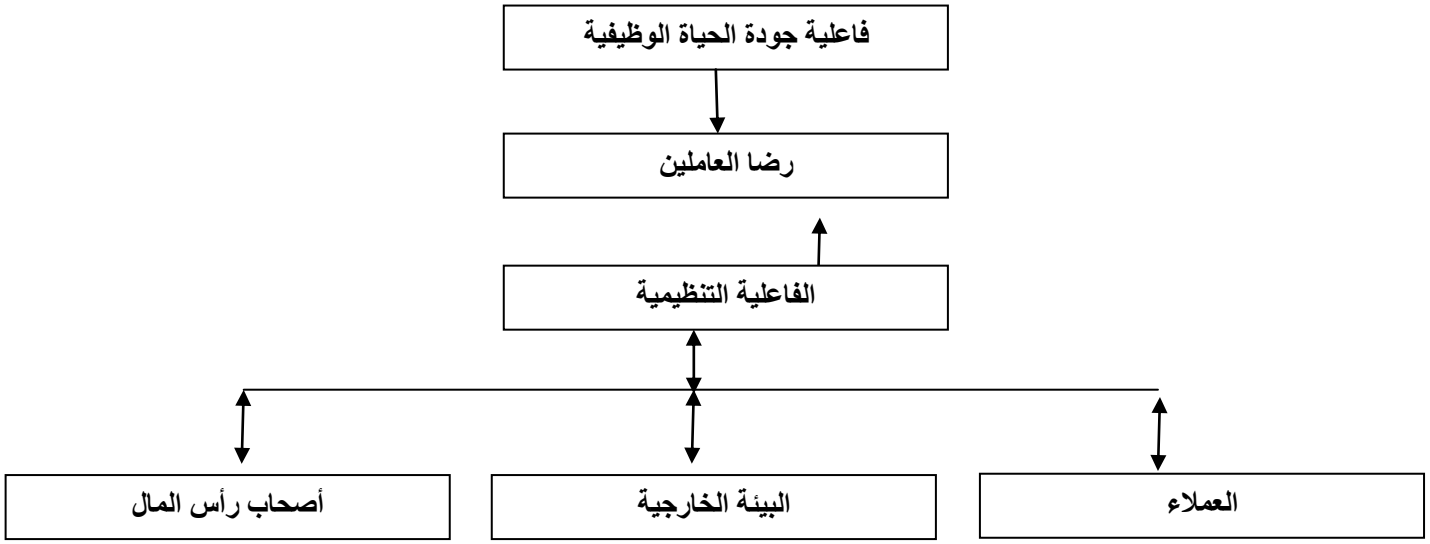
كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء التنظيمي.

ويمكن حصر الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية في إطار ما سبق كما يلي:

- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.
- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمؤسسة.

وإجمالا لا يمكن القول أن برامج جودة الحيات الوظيفية تساهم في زيادة فعالية المؤسسة ككل، والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**شكل رقم(17): العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية.**




**المصدر**: سيد محمد جاب الرب،**إدارة الموارد البشرية**، مصر: مطبعة العشرى،2004، ص69.

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.**

نظرا لكون الرضا الوظيفي ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في رضا الفرد ومن بينها مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تلعب دورا هاما في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات من خلال المطالب التالية:

- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد ذاته.
- عوامل متعلقة بشروط العمل.
- عوامل متعلقة بعلاقات العمل.
- عوامل تنظيمية متعلقة بالتنظيم ذاته.

**المطلب الأول: العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته.**

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، ويمكن حصرها فيما يلي:[1]

**1- حاجات الفرد:** وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم اشباعاته الاجتماعية خارج نطاق العمل، يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على اشباعاته الاجتماعية.

**2- توافق العمل مع قيم الفرد** : تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، ويشير العالم "mcburney" إلى أثر القيم في السلوك بالقول " إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا وأخلاقيا " وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي. وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة. كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم، فتعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية. القيم الموجودة

[1]- عايدة سيد خطاب،**الإدارة الاستراتيجية للمولرد البشرية**، (جامعة عين شمس ،كلية التجارة ،1999)، ص64.

هي مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، فكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعدت ذلك على زيادة الرضا الوظيفي.[1]

**3- الشعور باحترام الذات:** يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله. كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

**4- محتوى العمل :** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله ويذهب هيرزبرج إلى القول أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم وفيما يلي أهم متغيرات العمل وعلاقتها بالرضا:[2]

أ- درجة تنوع المهام في العمل: يلاحظ أن طبيعة العمل تؤثر على رضا العامل عن عمله، فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل تؤدي إلى إصابته بالملل والسام والشعور بالإعياء وأما الأعمال التي تتسم بالإبداعية فإنها تؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق الإنتاج المستهدف.[3]

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن تفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه على العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ج- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد النجاح على الرضا الوظيفي.[4]

**5- خصائص شخصية الفرد و ظروفه:** يظهر هذا التأثير على العامل في جوانب عدة:

---

[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2001)، ص10- 11.
[2]- محمد الصبرفي، **السلوك التنظيمي**، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005)، ص269.
[3]- رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة،ط1،1997)، ص286.
[4]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص146- 147.

– يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل، المرونة، القدرة على التوافق، التوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

– كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على التحمل وامتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

**6– عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

– ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

– شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.

– إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهميه وقيمة بالنسبة له.

– إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل، وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة مع بالعوائد والحوافز التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مداخلاتهم.

**7– مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل وأداء شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الانجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور برضا الانجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يحقق من انجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها المحقق من مستوى الطموح.

**8– تمكين العاملين** : هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمسؤولية عن النتائج.

وتتمثل عناصر التمكين:

* السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

* الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.

* معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

* التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

**المطلب الثاني: عوامل متعلقة بشروط العمل.**

وتتمثل في الأجر، الترقية والمكافآت.

**1- الأجر:**

إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله يعتبر مهما بالنسبة لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة لكافة أفراد التنظيم لا بل أكثر العوامل حساسية بالنسبة لأفراد التنظيم، المؤسسة و المجتمع، وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر تأتي في مقدمتها ما يلي:[1]

أ -المركز الاجتماعي للفرد.

ب -مستوى الحياة المادية.

ت -الشعور بالأمن الاقتصادي.

وتأسيسا على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض للروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه. لذلك فإن إدارة الأفراد مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق هيكل الأجور الذي يسمح لكل أفراد التنظيم بإشباع احتياجاتهم، تطلعاتهم وتوقعاتهم كما يسمح لهم المناخ العام للمؤسسة عن طريق نظام الاتصالات من إبداء رأيهم بهذا الهيكل مما يسمح باتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لهيكل الأجور، فتحديد الأجر المناسب لكل فرد أو وظيفة، لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية ولمستقبلية نتيجة للتغيير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل، نوع العمل، إنتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه وأخيرا متغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد رسم سياسي

[1]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص147.

للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات و أهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور.[1]

فتعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل نقدا أو عينا لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة.[2] تشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.[3] لذا فإن الهيئة الأساسية التي ينبغي أن تقوم به إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو راتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لابد أن يحقق ما يلي:

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى أداء على أساسه يقاس مدى العلاقة بين قيمة الإنتاج وتكاليف الأجور.

$$\text{النسبة} = \frac{\text{إجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الأجور}} \quad \text{أعلى ما يمكن}$$

فمن أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة الأجور أو هيكلة الأجور يقوم على أسس سليمة هدفه ا تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمؤسسة من جهة وتطبيق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.[4] وه نا تجدر به الإشارة أن هناك طرق عديدة لدفع الأجور في المؤسساتأكثرها شيوعا طريقة:[5] الأجر الزمني (الثابت)، والأجر بالقطعة (الفردي).

فيقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة، أو اليوم، الأسبوع،الشهر، أو السنة، وفي هذه الحالة يدفع للعامل قدرا معينا من المال عن مدة محددة من الزمن، حيث يتم دفع أجر العامل بناء على

---

[1]- نفس المرجع، نفس المكان.

[2] - أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن21**، مرجع سبق ذكره، ص380.

[3]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص143.

[4]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص148.

[5] - Loic Cadin et autre, **gestion des ressources hummains**, dunod, paris, 2004, p 216.

الوقت الذي يستغرقه ويقضيه في عمله. في حين يقصد بالأجر بالقطعة دفع الأجر على أساس كمية الإنتاج أو مدى تحقق الأهداف المتفق عليها سلفا. بمعنى أن يتم تقسيم الأجر بناء على الدراسة التي تقوم بها المؤسسة للحركة والزمن وتحدد فيها الحركات الاقتصادية الضرورية لأداء العمل والوقت لانجاز كل جزئية في العملية الإنتاجية، فهذه الطريقة تمكن العامل من زيادة دخله عن طريقة زيادة إنتاجه. إلا انه يمكن الجمع بين الطريقتين السابقتين في دفعهما للأجور بأن تعطي أجرا زمنيا وتضمن له حد أدنى ثابتا مع احتمال زيادة الأجر عن هذا الحد إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده إدارة المؤسسة.[1]

فالمعالم الجديدة في ميدان تنظيم العمل تهدف إلى زيادة الإنتاج و زيادة العامل أجره، فتحقق المنظمة هدفها الرئيسي وهو الربح و يحقق العامل هدفه وهو الأجر المرتفع و يقول " تايلور " أن الرضا يزداد حسب تقديره لأن العامل الذي يعمل يطور دخله "،[2] وعلى الرغم من الإهتمام المتجدد بالأجور وربطها خاصة فيما يتعلق بالمهارات والأداء الفردي، إلا أن استطلاعات الرأي أظهرت أن نمو الأجور لا يفسر وحده زيادة الإنتاجية والعكس بالعكس، فهذه العلاقة غنية ومعقدة حيث تنطوي على عناصر الإقتصاد الجزئي والكلي وكذلك السلوك الإجتماعي.[3]

**2 – الترقية:**

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى لها الفرد بمكانة أعلى ما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل: مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة و العمل في أقل إشراف عامر.[4] تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:[5]

أ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة والأزمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

---

[1]- محمد جمال الكفاني، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، (القاهرة: الدارة الثقافية للنشر،2007)، ص206.

[2] - Moessinger P**, Les fondements de l'organisation** . P U F . Paris , 1991 , P 120.

[3] - Evelyne Jardin, **mutation et organisation du travail**, bréal, 2005, p 45.

[4]- حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون سنة نشر)، ص384.

[5]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص286.

ب -خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.

ت – التوصل إلى مستوى عال من الرضاء بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:

- الرضا عن الوظيفة.
- الرضا عن الأجر.
- الرضاء عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
- الرضاء عن أسلوب الإشراف و القيادة.
- الرضاء عن مجموعة العمل.
- الرضاء عن النواحي الاجتماعية.

ذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المؤسسة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.

خ– تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، إذ أن المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهذا يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن ببرنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرنامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء.

ح– إن وجود و تطبيق برنامج ترقية واضح و جيد، بعيدا عن المحسوبية و التحيز، و بالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجندين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، و يؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

فعندما تلاحظ المؤسسة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب وهذا بالمعنى الإيجابي أي أن ليس باستطاعته لا هو ولا المؤسسة استغلال هذا الفائض من الطاقة والمعرفة والقدرة، وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حاليا تلجأ المؤسسة إلى ترقيه لمنحه فرصة استغلال والانتفاع من الفائض وسيكون له صدى إيجابي على الفرد ذاته يحفزه إلى تنمية واستشارة قدراته أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الانتفاع من الترقية، أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج

والعادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دورا هاما لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبة في النمو والترقي والمؤسسة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي.[1]

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعها لها كبير يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.[2]

**3 – المكافآت:**

المكافآت هي مفهوم شامل والتي تأأخذ في الإعتبار جميع الفوائد الخاصة بالتوظيف، [3] يعد نظام المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للقائد استخدامها، وعادة ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

يتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت. تتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة نتيجة توظيفه في هذه المؤسسة. تعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة، إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة. [4] فقد ثبت من الدراسات أن الاستخدام السيئ

---

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (الدار الجامعي للنشر، 2001)، ص385.

[2]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص147.

[3] - Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, **gestion des ressources hummains**,pearson education France, 2004, p 121

[4]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية**، ( مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001)، ص261- 262.

للمكافآت يعطي نتائج عكسية، وأنه عندما يأخذها الجميع تفقد قيمتها ومعناها ولا تحقق أهدافها. فلذا يجب أن يأخذ نظام المكافآت بعين الاعتبار:[1]

- مقدرة الشركة المالية.
- أهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل.
- المتغيرات المحيطة بها، كالمنافسون مثلا.
- وجهة نظر العاملين والموظفين.
- أساليب حوافز وطبيعة أعمال الموظفين ورغباتهم.

فكل ذلك يؤدي إلى خلق الشعور بالرضا والعدالة بين الموظفين، فكما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استثماره، فإن المؤسسة يجب أن تحقق أقصى عائد في نظام مكافآتها، و يمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم، فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلا من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المؤسسة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد فقد أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات العمر، المركز الاجتماعي، سنوات الخبرة وعدد أفراد الأسرة فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.[2]
أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتيجة المكافأة، فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافئة فقط.

يؤثر نظام المكافآت في المؤسسة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فان الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد. فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازا مميزا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد بناءا على الاستحقاق، فان الفرد الذي يحصل على مكافأة سوف يشعر أنه حصل عليها نتيجة انجازه هو مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.[3]

---

[1]- عبد العزيز أبو نبعة، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية**، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2004)، ص28.
[2]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص262 - 263.
[3]- نفس المرجع، ص263.

**المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بعلاقات العمل.**

ويمكن حصرها في علاقات الإدارة بالعاملين، نمط الإشراف، جماعات العمل.

**1 – علاقة الإدارة بالعاملين:**

لكي نتفهم مشكلة الأفراد العاملين على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر، فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس ودراسات علمية.[1]

يمكن النظر إلى الأفراد في المؤسسات باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيض حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها.[2]

تقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورا ايجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم. بذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع، وزيادة الرضا عن العمل يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس هناك شك في أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين هما:[3]

– رغبة العاملين في تحمل المسؤولية والمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

– استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات. لأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها، وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم، كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المؤسسة.

---

[1]- عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مرجع سبق ذكره، ص37.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، (الإسكندرية، بدون دار نشر، 1988)، ص373.

[3]- منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، الإسكندرية، (المكتب الجامعي الحديث،2003)، ص255- 256.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمؤسسة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية آرائهم واقتراحاتهم خاصة إذا كانت جيدة ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد الرضا والأهمية والتقدير العالي، وهذا كله يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ماعنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المؤسسة ورفع معدلات الأداء بها.[1]

**2 – نمط الإشراف:**

يعرف نمط الإشراف بأنه المدى الذي يستطيع فيه الرئيس ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسه، والإشراف بشكل فعال هو التأكد من تحقيق الأعمال وفق ما خطط له، وهو موجود على كافة المستويات سواء في الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا، ويتوقف نطاق الإشراف على العوامل التالية: [2]

- طبيعة النشاط معقد أو روتيني.
- كفاءة المرؤوسين.
- وجود أجهزة اتصال وتنسيق وتوجيه فعال .
- سلامة البناء التنظيمي.
- كفاءة الأفراد القائمين به.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين هل تتم بين فرد وفرد أو بين جماعة من المرؤوسين ورئيس واحد.

فهناك علاقة بين ضيق نطاق الإشراف وعدد المستويات في التنظيم فإذا كان نطاق الإشراف محدود فان ذلك يترتب عليه زيادة عدد المستويات بين المدير ومساعديه، ويأخذ التنظيم الشكل الطويل، ويساعد على الإشراف المباشر أما إذا اتسع نطاق الإشراف أي زاد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس، فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح، أي سيتكون من عدد أقل من المستويات وفي هذه الحالة يكون لكل مساعد حرية أكبر في العمل، أي ينطوي التنظيم المسطح على درجة أكبر من اللامركزية إلا أن المركزية أو اللامركزية ليست هدف في حد ذاته، ويجب أن تحدد على أساس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع. وأيضا على ضوء مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية.[3]

فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة كفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين. يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل

[1]- صالح عودة سعيد، **إدارة الافراد**، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994)، ص330.
[2]- عمر السعيد والاخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003)، ص83- 84.
[3]- صلاح الشيتواتي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999)، ص222.

للعمل هي شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقصر في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء: النوع الأول يوجه اهتمامه إلى العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج. ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الثاني يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين حيث أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا، في حين أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف والإداري منها:[1]

- تقبل المشرف على الفرد الذي يؤديه مع ملاحظة عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.
- الدعم والتشجيع للأفراد وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالإستقلالية والاعتماد على أنفسهم في الأسلوب وطريقة العمل.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمؤسسة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف رضا المرؤوس عن العمل. فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم رضاهم عن العمل. يجب أن نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام، وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس. وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الإستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أو المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتجالا وتوتر لدي مرؤوسيه ويثير بذاك استياءهم تجاه العمل.[2]

[1]- سهيلة محمد عباس، على حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، (دار وائل للنشر، 2000)، ص219.
[2]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 148 – 149.

### 3- جماعات العمل:

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك فإن كل فرد يكتسب من المجتمع أنماطا اجتماعية لممارسة حياته بسعادة وطمأنينة وعندما ينتقل إلى العمل فلا بد وأن يتضمن هذا الجو الجديد بعض المتغيرات التي تدعم حياة الفرد الاجتماعية لشعوره بأن العمل هو امتداد لحياته الاجتماعية وأنه ليس قيدا عليه، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للإندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالإنتماء إلى مجتمع المنظمة وتحقيق علاقات إجتماعية .[1]

ولذلك لابد من توفير كافة المتطلبات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل من خلال إتاحة الفرصة له في إشباع حاجاته الاجتماعية كونه عضو في جماعة ينتمي إليها بمشاعره وأهدافه و يحقق له علاقات اجتماعية تؤدي إلى بناء قوة عمل متكافئة وراضية ومنتجة وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في إيجاد الموازنة بين هذه المتغيرات الاجتماعية ومتطلبات العمل لزيادة التماسك بين أفراد الجماعة وتدعيم مشاعر الأعضاء بالارتباط و الحماس نحو العمل.[2]

فالصفة الأساسية التي تميز المؤسسات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحيات الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة، والتحكم في التصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت التجارب التي أجريت في العديد من المؤسسات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.[3]

فتؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فالعامل الذي يعيش داخل المؤسسة يعيش أولا مع الجماعة المحاطة به و حسب " Bellone " المؤسسة التي هي بمثابة جماعات صغيرة وكل جماعة تتكون من ( 6 – 10 ) أفراد أو جماعات كبيرة تتكون من ( 15 – 20 )جماعات العمل هي حقل التفاعل المستمر بين سلوكيات الأفراد فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق منافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله والعكس صحيح. من الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للتفاعل مع الأفراد الآخرين في العمل

[1] - Pierre Angel et autre, **Développer Le Bien-être Au Travail**, Edition Dunod, paris, 2005, P 21.

[2]- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص220.

[3]- منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص256.

وعلى مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرة.[1]

فالعلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المناخ بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم يكون مرتفعا والعكس صحيح، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته مع الآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الإجتماعية لديه.[2]

يمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الإنتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.[3]

**المطلب الرابع: العوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم ذاته.**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد عن عملهم والمرتبط بالتنظيم منها:

**1- الإتصالات:**

الإتصالات هي مجموعة من الأنشطة الإتصالية التي تحدث داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تحدث ضمن بيئة المنظمة، [4] فالإتصال هو وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم و آرائهم وإيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها. فهو يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات بين الأفراد العاملين داخل تنظيم واحد، و يؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. عن طريق إستمرار الاتصال يظل الأفراد على علم بكل ما يجري في المشروع، وما حققه من تقدم ونجاح، فالاتصال إذن يقوي الظروف الاجتماعية التي تشكل بدورها حافزا للأفراد.[5]

---

[1]- Visse Bellone: amélioration des condition de l'homme et de travail ED . Paris . 1977 . P 118 .

[2]- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص179.

[3]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص149- 150.

[4] - Marie-Héléne Westphalen, **Communicator : le guide de la communication d'entreprise**, Edition Dunod, 4éme Edition, Paris, 2004, P77.

[5]- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مرجع سبق ذكره، ص288.

فكل فرد في التنظيم له مهمة ودور خاص في الإتصال يجب عليه تأديته، ومن منطلق تجارب الفرد الخاصة وشعوره وانفعالاته وتوقعاته يتشكل سلوك الفرد في الإتصال. هذا السلوك الذي يضمنه ذلك المنطلق هو ما يعد مراجع شعورية أو لا شعورية أو هو بمعنى الفكرة الأساسية في الإتصال، حيث أنها تعين الفرد في تحديد ما ينطوي عليه الموقف الذي هو يصدده وما يلزم له من قول أو تفسير وما يسمع به الآخرين وكيفية الإتصال بهم وماذا يعمل من إجراءات تناسبه هكذا. لكي يكون الإتصال على أكمل وجه فينبغي أن يكون لدى الناس نفس المنطلق من المراجع التي تضم التجارب والسلوك والشعور والإنفعالات.[1]

فمن السمات التي تميز الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والإستعداد والإدراك والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ بالأسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين، بصورة منتظمة نظرا لإختلاف الدوافع والأسباب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما. وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرق الإتصال. لذلك نجد أنه من الصعب وضع صيغة علمية للاتصال مرتبط بحقائق ثابتة لا تغير المكان، ومن هذا نجد أنه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال ولكن التشابه في المعنى يعتبر شيء وارد وفق فعالية وجودة الإتصال.[2]

حتى تتم عملية الاتصال لابد من توفير حد أدنى من العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها وهذه العناصر هي:[3]

- المرسل: أو المصدر أو القائم بالاتصال يقوم المعلامات أو الأفكار أو الآراء إلى الآخرين.
- الرسالة: تحتوي على رموز لغوية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.
- الوسيلة: أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- المستقبل: أو الملتقى، يستقبل الرسالة ومحتواها.

يقول "مارسون هير " أنه حتى نضمن أن يكون الاتصال دقيقا وناجحا، أي قادرا على التعرف على جميع جوانب المشكلة يجب أن يكون هذا الاتصال مزدوجا، والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعدا ونازلا، وإنما يعني ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو بعمله بالإضافة إلى أنه يهدف إلى معرفة ما قاله الفرد لنفسه أو ما أراد قوله أو عمله فعلا.

---

[1]- جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005)، ص181.

[2]- محمد عبد الفتاح الصريني، **إدارة النفس البشرية و العلاقات الإنسانية**، (جامعة الزيتونة الأردنية : دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، 2003)، ص 689- 690.

[3]- منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص29.

وتجدر الإشارة إلى أن وضع المؤسسات الصغيرة يسمح بالتمتع بعلاقات الموظفين الطيبة. وعادة ما يظهر العاملون شعورا قويا بانتمائهم للمؤسسة. ونجدهم يتعاملون فيها بينهم بالأسماء الأولى بعيدا عن الرسميات، وإذا ما أثيرت بعض المشاكل يمكن فضها بسرعة على أساس من المصارحة. أما في المؤسسات الكبيرة بصفة خاصة، فمن الأهمية بمكان أن تتواجد قناة جيدة للاتصالات ذات اتجاهين، ولكي تحول دون نشر المعلومات الخاطئة أو الإشاعات فيجب أن تتشاور مع الأفراد. يجب أن يكون هناك إجراء أساسي من خلاله يمكن للعاملين عرض أي مشاكل يواجهونها مثل تلك المتعلقة بظروف العمل أو الأجر. إن ذلك سيساعد الإدارة في التعامل مع المشاكل على أساس مفتوح وسيمنع التوتر وعواقبه الممكنة كالتغيب الكثير وتغيير العمالة الدائمة ومن بين الوسائل الممكن استعمالها في الاتصال:[1]

أ – الاتصال الشفهي: أبسط طرق الاتصال هي الاتصال وجها لوجه وهي وسيلة مناسبة في المؤسسات الصغيرة حيث يمكن عقد اجتماعات على أسس فردية بطريقة غير رسمية أو على أساس جماعات للإدارة لكي توصل المعلومات وتحصل على الاستجابات.

ب –الاتصال المكتوب: ويكون الاتصال في هذا الحال على شكل وثيقة مكتوبة وبطريقة مباشرة والتي يقوم بتحضيرها المصالح المعنية،[2] وتكون على شكل:

ت -دليل العاملين: معلومات مختصرة لكل العاملين شرح لهم ماذا تقوم به الشركة وإمكانياتها، الشروط الأساسية للتوظيف وقواعده.

ث -تقارير إلى العاملين: معلومات عن أنشطة وأداء الشركة شاملة لأرقام الأرباح.

ج – لوحات الإعلان: يمكن استخدامها لإيصال بنود متعددة من المعلومات.

ح –المذكرات والدوريات: لموضوعات محددة، يمكن توجيهها إلى الأفراد المعنيين فقط.

لذلك فإن الفرد الذي يعرف بالاتصال الجيد ينبغي عليه أن يلم ويتعرف بما لدى الآخرين من مراجع شعورية ولا شعورية ويتقبلها وأن يبني اتصاله بها على قدم وساق متعاملا معها بنفس تأثير تصرفاته على الآخرين بمعنى أن يرى الموقف بعين الآخرين.[3]

فالدور الذي تلعبه الاتصالات في التنظيمات الحديثة لا يقتصر على إيصال بيانات إلى الأفراد بحيث يتفهمونها بطريقة صحيحة، بل يستند أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يحول في فكرهم بحيث تكون

[1]- كارن لانز، **توظيف وإدارة الافراد**، ترجمة فؤاد هلال، (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995)، ص123.

[2] - Leberrel (M), tallendier (C), **preces de gestion des ressources humaines**, ED. Organisation, Paris, 1998, P47.

[3]- جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص191.

إدارة المشروع على إحاطة بكل ما يجري في أجزاء التنظيم ليس فقط عن سير الأعمال وإنما أيضا عن الآراء والاتجاهات والردود ومدى الاستجابة من جانب الأفراد العاملين. وبهذه المعلومات نستطيع الإدارة أن تخطط وتضع السياسات وإذا احتاج الأمر تعيد التخطيط ورسم السياسات بما يحقق التوازن بين أهداف المشروع وأهداف الأفراد، ويؤدي إلى التكامل بينها.[1]

كما يمكن في هذا المقام ذكر بعض العوامل التي تحد من فعالية عملية الاتصال:[2]

- **العوامل المادية:**

ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في إختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الإتصال، وأيضا عندما تتم عملية الإتصال في بيئة مادية غير ملائمة على سبيل المثال:

- إستخدام وسيلة إتصال مسموعة في حين كان من الأفضل إستخدام وسيلة مرئية.
- عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب.
- وجود ضوضاء ومشتتات تؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها.
- وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة.

- **العوامل السلوكية:**

- الإعتقاد الخاطئ من جانب طرفي عملية الاتصال بأن إتمام الإتصال يتحقق بالوصول إلى هدف أحد الأطراف فقط دون تحقيق الطرف الآخر لهدفه أيضا.
- الإعتقاد الخاطئ بضرورة الوصول إلى تماثل في فهم واستيعاب الرسائل بين طرفي عملية الاتصال.
- الوصول على تماثل وفهم واستيعاب رسائل الاتصال.
- عدم اختيار الوسيلة من حيث الموضوع والوقت والإجراءات والتكلفة والسرعة.
- وجود قصور لدى أطراف عملية الاتصال في فهم فنون عملية الاتصال.
- عدم وضوح مضمون أو أسلوب عرض غير ملائم للمعلومة أو عدم تناسق المحتوى.

- **العوامل الإدراكية:**

- وجود إختلاف أو تباين في الدوافع والإحتياجات والقيم والضغوط التي يتعرض لها طرفي الاتصال.
- وجود تباين في أنماط وهيكل الشخصية لدى أطراف عملية الإتصال مما يؤثر سلبيا على التفاعلات الايجابية من أطراف عملية الاتصال.

[1]-صلاح الشينواني، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، مرجع سبق ذكره، ص228.
[2]- محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة،2005)، ص364- 365.

## 2- ساعات العمل:

إن موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وإنهائه من الموضوعات التي أخذت حيزا كبيرا في دراسات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الإستثمار الأفضل لأوقات العمل، حيث أن عدم الإنتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.[1]

فتؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته وأيضا على مدى رضاه عن عمله، ففي الولايات المتحدة في أوائل القرن التاسع عشر كان من الأمور المسلم بها أن يعمل الأفراد في الصناعة أو التجارة، أو في الزراعة منذ شروق الشمس إلى غروبها، وكان من المطالب التي يطالب بها العمال في الصناعة أن تنخفض ساعات العمل إلى عشرة ساعات في اليوم. في أوائل القرن العشرين أصبح عدد الساعات السائدة في كثير من المشروعات ثمانية ساعات، ثم نجد في الوقت الحالي الاتجاه لا يزال مستمرا نحو تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية، ويشير Scott إلى مشكلة ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية فيؤكد أن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله، و يقول أن هناك اتجاهين نحو العمل إما 40 ساعة و لمدة 5 أيام في الأسبوع أو 44 ساعة لـ1/2 (5) يوم، يرى أن العمال وخاصة النساء يفضلون العمل لمدة 40 ساعة لمدة 5 أيام، إلا أنهم من ناحية أخرى يرغبون في الأجر الإضافي الذي يحصلون عليه لو عملوا 44 ساعة في الأسبوع. يرى Scott أيضا أنه في الظروف القومية الطارئة يعطى العمل لمدة 18 ساعة في الأسبوع أقصى إنتاج ممكن، كما يمكن أن يزيد الإنتاج إذا كان العمل لمدة 21 ساعة أو حتى لمدة 83 ساعة، إلا أن هذه الزيادة تتحقق فقط إذا استمر، وهكذا نرى أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل من ناحية وبين إنتاجية الفرد ورضاه عن عمله من ناحية أخرى.[2]

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامها بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان كبيرا كلما كانت أهميه أو منافع وقت الراحة كلما كان أثر ساعات العمل محدودا. وبناءا عليه فإن تفصيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملا إضافيا أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشرا على

---

[1]- سهيلة محمد عباس، علي علي عبد جاسم الزاملي، **الإغراء الوظيفي و ساعات العمل المرنة و دورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالعمل**، مجلة العلوم الإنسانية ، النسخة الرابعة : العدد 31 ، 2006،( www.ulum.nl).

[2]- صلاح االشينواتي، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** مرجع سبق ذكره، ص216.

ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد. وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.[1]

من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق، للحل من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل، سياسة ساعات العمل المفتوحة حيث تشير هذه الأخيرة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي. إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة ($1^{Hoo} - 8^{Hoo}$) و هناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها، والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من ( $9^{Hoo}-10^{Hoo}$) حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغذاء. وبعد تلك الفترة تحدد فترة أخرى لساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن من ( $13^{Hoo}-16^{Hoo}$ ). بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من ( $16^{Hoo}-18^{Hoo}$). يؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين من حيث:[2]

أ -زيادة الولاء للمنظمة، والعمل على دعم سياستها المختلفة.

ب -يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم لموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

ت -تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوح.

ث -تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها ودورهه فيها.

**ثالثا- التكنولوجيا المستخدمة:**

يمكن تبيان أثر التكنولوجيا من خلال أن: التكنولوجيا هي مجموعة المعارف التقنية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حيات العنصر البشري، كما ويمكن تعريفها بأنها خلق منجاة جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة، أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة.[3]

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص150 – 151.
[2] - سهيلة محمود عباس، علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 388 – 390.
[3]- نفس المرجع، 179-181.

فتؤثر التكنولوجيا بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضائهم عن العمل. هناك الكثير من الأدلة تشير إلى أن الأفراد العاملين في نظام الإنتاج الواسع هم أقل رضاء من الأفراد العاملين في نظام الوحدات والسبب يعود إلى شعور الأفراد العاملين في ظل النظام الأول ( الإنتاج الواسع ) بقلة الفرص لإشباع حاجات تأكيد الذات، حيث أن الماكنة أخذت الكثير من دور الأفراد العاملين، بحيث أصبح العمل في نظر الأفراد لا أهمية أو لا معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والانفصال عن زملائهم أثناء العمل. بالتالي فإنهم فقدوا جانبا مهما من حيات العمل، وهو جانب العلاقات الاجتماعية. مما سبق يتضح بأن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي كان له تأثيره الكبير على المشاعر السلبية المتولدة لدى الأفراد العاملين تجاه العمل، وكلما زاد التطور التكنولوجي أصبح الاعتماد على المكائن والآلات بدرجة كبيرة، ففي المنظمات التي تستخدم الآلات بدرجة عالية، فإن دور الأفراد العاملين سيتركز على صيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات وتصبح أهمية الماكنة كبيرة ولها الأسبقية في الإنتاج. في ظل هذا النظام (الماكنة) كان لابد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة الأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم. من الأدلة على ذلك مايلي:

- تحسين ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة و التهوية والنظافة.
- زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات العقلية والرياضية بدرجة أكبر من الحاجة إلى المهارات اليدوية.
- تنويع مهام و مسؤوليات الأفراد العاملين ووضوحها.
- توسيع الأعمال بدلا من التخصص، وبالتالي تقليل الروتينية والملل فيها.
- زيادة العلاقات الاجتماعية المشتركة بين الأفراد العاملين.
- تحسين الإتصالات العمودية والأفقية في المنظمة كنتيجة لتحسين نظام الاستشارات.
- زيادة الاهتمام والتركيز على الأمن الصناعي في العمل .
- إرتفاع الشعور بالرضا والفخر في العمل نتيجة إستخدام الأجهزة المتطورة والدقيقة.

وهذا لا يمنع من انبثاق بعض السلبيات من التطور التكنولوجي العالي مثل:

- غالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين.
- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان لكون معظم الأعمال تنجز في أو من قبل الآلات المتطورة.

- شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصياغتها وما قد يحصل من تغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامهم.

**4- الخدمات الإجتماعية:**

إن هذا النوع من الخدمات هو من أوسع الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، والهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو ربط الفرد العامل وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع مجموعات العمل والمؤسسة غالبا ما تتم مشاركة الأفراد العاملين في التخطيط والتنسيق لهذه الخدمات، [1] حيث يقصد بالخدمات الاجتماعية " تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة".[2]

تساهم عملية تقديم المؤسسة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية الاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمؤسسة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم ما لديه من خبرة ومهارة و قدرة للمؤسسة، ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا. فالإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في إستقراره النفسي تحسين حالته الصحية والاجتماعية وتجعله مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفعالية. كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل إحترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير بها، وأن ما قدمته المؤسسة من خدمات ينعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العامر في المؤسسة.[3] إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالأداء الذي ترغب فيه الجهة الموفرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك، ومن هذه الخدمات ما يلي:[4]

أ -الخدمات الاستشارية: غالبا ما توفر المنظمات خدمات استشارية للأفراد العاملين لحل مشاكلهم في العمل أو المشاكل الاجتماعية المؤثرة على عملهم ، حيث أن بعض المؤسسات تستعين بجهات خارجية في تقديم هذه الاستشارات في مجالات معينة ترتبط بحياة الأفراد العاملين ومشاكلهم المادية والاجتماعية والنفسية.

---

[1]- نفس المرجع، ص338

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص292.

[3]- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مرجع سبق ذكره، ص322.

[4]- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص338.

ب –الخدمات الترفيهية: تمثل كافة الخدمات التي تتيح الفرص للأفراد العاملين وعوائدهم للمشاركة في الجوانب الترفيهية وتنمية إشباع رغباتهم ومواهبهم كتوفير بطاقات مجانية للدخول إلى بعض المسارح أو دور السينما أو الحفلات وإتاحة الفرص لهم لاستخدام مكتبة منظمة. كما تساهم هذه الخدمات في إتاحة الفرص لهم للمشاركة في النوادي والجمعيات الخاصة بعملهم وبأجور رمزية وفي الغالب أن جميع هذه الخدمات تؤدي إلى إحداث التقارب بين الأفراد العاملين فيما بينهم اجتماعيا وتقريبهم إلى الإدارة.

ت –الخدمات الإسكانية: تتضمن توفير سكن للأفراد العاملين في المؤسسة إما مجانا أو بحدود دنيا في التكلفة، وغالبا ما تقدم هذه الخدمات للأفراد العاملين في المناطق البعيدة أو غير المناطق التي يعملوا فيها بحيث لا يكون لديهم سكن في منطقة عملهم.

ث –الخدمات الخاصة برعاية الأطفال: كتوفير دور الحضانة ومراكز لرعاية أطفال الأفراد العاملين بالمؤسسة وملاعب خاصة لهم تدار من قبل المؤسسة وفي بعض الأحيان يشترك الأفراد العاملين بإدارتها.

ج الخدمات الإرشادية: تحقق الخدمات الإرشادية فوائد عديدة لكل من الإدارة والأفراد العاملين حيث تمكن الإدارة ومن خلال القائمين بهذه العملية من جمع المعلومات المطلوبة حول الأفراد العاملين مما يساعد في تشخيص المشاكل المؤثرة على تحقيق الأهداف التنظيمية كما وأن الأفراد العاملين يشعرون بأنهم موضع اهتمام الإدارة مما يترتب عليه زيادة اندماجهم بالعمل بالمؤسسة. ويضاف إلى ذلك بعض الخدمات الأخرى منها:[1]

- الخدمات الصحية: تقدم بعض المؤسسات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها. وترى المؤسسة أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها، ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية وإجراء العمليات وتقديم الأجهزة والنظرات وعلاج الأسنان والسمع وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

[1]- أحمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص268- 269.

- التأمينات: ترى بعض المؤسسات أن توفر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمطلات تأمينية متعددة، وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. يتجدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع من أجره شهريا ( وهو عبارة عن نسبة مؤوية من الأجر أو الراتب الشهري) مع مساهمة المؤسسة الشهرية وطول مدة الخدمة.
- تسهيلات معيشية: وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير حافلات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين ويمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم والوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين.

تقدم المؤسسات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج، التأثيث، شراء السلع المعمرة، كما قد تمنح المؤسسة خصما خاصا على منتجاتها. كذلك يمكن أن تنشأ المؤسسة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

### 5 – الظروف المادية الطبيعية للعمل:

تتضمن جميع المتغيرات المحيطة بالعمل، من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية، مكان العمل، الإضاءة، التكييف، النظافة...الخ، والتي ينبغي توافرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة أداء الأفراد.[1] أصبح الاهتمام بظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاية، زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية بين الأفراد، تقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج.[2] فظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد وبالتالي عن رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، وضع الفرد أثناء تأديته لعمله وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن. كان اهتمام هذه الدراسات مرتكزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وعلى الحالة النفسية للعاملين ورضاهم على العمل ونشر نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي

[1]- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط2، 2005)، ص275.
[2]- صلاح الشينواتي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، مرجع سبق ذكره، ص151.

تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل. في معدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.[1]

اتفاقا مع ذلك يتجه مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خططهم المعمارية تبعا لاعتبارات خاصة بالمؤثرات السيكولوجية مثل الألوان والموسيقى على أساس أن هذه العوامل المادية ككل فإنها تؤثر في المزاج الشخصي للعاملين وبدرجة الشعور بالتغلب ودرجة التيقظ والنشاط،كما تؤثر في النهاية على المعنويات. وفي هذا الشأن يوضح " Blondi Fabi" أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل ويحسن أداء إنتاجيته.[2]

كما يمكن الإشارة إلى أن البحوث الحديثة دلت على أن الناس أفرادا كانوا أو جماعات أكثر تأثرا وحساسية للمحيط النفسي الاجتماعي منهم للمحيط الفيزيقي المادي للعمل. فإهمال العاملين أو ازدراؤهم أو عدم الاهتمام براحتهم وكرامتهم له من الأثر في خفض الروح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي لهم مما يؤثر على الكفاية الإنتاجية ما لم يمكن أن يعادله تحسين الإضاءة أو وضع مكيفات هواء في أماكن العمل. إن الكلمة الطائشة والقيادة المتعسفة أو العبارة التي يساء تأويلها تهبط المعنويات والإنتاجية للعمال، ويحدث بشكل خاص متى شعر العمال أو اعتقدوا أن ما تجريه الإدارة من تحسينات ما هو إلا وسيلة لزيادة الإنتاج ليس غير،وليس مظهرا لاهتمامها بهم أو تقديرها لهم أو حرصها على راحتهم وصحتهم. في الخلاصة يمكن القول أن الظروف الفيزيقية البيئية لا تؤدي دائإلى رفع الإنتاجية، إنما هو الجو السيكولوجي ووجهة نظر العاملين إلى ما يجري حولهم من تحسينات.[3]

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص151.

[2]- Blondin fabi , **gestion des ressources humaines**, université canada , 1993, p470.

[3]- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، (عمان: مؤسسة الوراق،2001)، ص109.

**خلاصة الفصل:**

تناولنا في هذا الفصل موضوع التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين على مستوى المنظمة ومدى تأثر هذا الأخير بنظام الحوافز المطبق من طرف القيادة الإدارية، الأمر الذي يلزم هذه القيادات اتخاذ قرارات دقيقة اتجاه الحوافز المقدمة لما لها من تأثير سواء على دخل العاملين ومستوى معيشتهم ومقدرتهم في تحقيق المركز الذي يطمحون إليه مما يرفع في مستوى رضاهم الوظيفي من جهة، ومراعاة تكلفة الحوافز التي تشكل تكلفة مرتفعة من مصاريف التشغيل من جهة أخرى.

فتلقي العمال للحوافز التي تتناسب مع جهودهم ومقدار مساهمتهم في نشاط المؤسسة تؤدي إلى حالة من الرضا الوظيفي والإنجاز والإنتاجية والربحية.

كما تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي ومتطلباته حيث يعبر هذا الأخير عن شعور العامل بأن طبيعة العمل وبيئته والمردود المادي والمعنوي منه تشبع حاجاته ورغباته وتوقعاته، وبذلك يعبر العامل عن ذلك بالرضا بالجد والتفاني في أداء عمله. فهو نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به.كما تم شرح معظم النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي من مختلف الجوانب، وأهم الطرق التي توصل إليها الباحثين في كيفية قياسه ومختلف النتائج المترتبة عنه إيجابا أو سلبا.

إضافة إلى مجموعة العوامل المادية والمعنوية المؤثرة في الرضا بالوظيفي ومن أبرزها الأجر حيث يمكن أن تنعكس درجة رضا الفرد من خلال إحساس الفرد بعدالة أو عدم عدالة ما يحصل عليه من دخل، أو الأخذ بنظر الاعتبار جانب المزايا الأخرى مثل التأمينات، الرعاية الصحية، الاجتماعية، الإجازات وغيرها.كما يمكن النظر إلى علاقة الترقية بالرضا الوظيفي من عدة نواحي منها مدى وجود الفرصة المناسبة للترقية، والأسس التي تم الاعتماد عليها في الترقية، ومدى إحساس الفرد بالعدالة في تطبيق تلك الأسس. ومما يتعلق بهذا المتغير أيضا ميل الإدارة لفرض الرقابة الدقيقة والتفصيلية أم هناك مجال للرقابة الذاتية.

**تمهيد:**

تعتبر القيادة الإدارية أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة من فشلها، فهي تدفع الأفراد العاملين إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل على تحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

فيمكن للقائد أن يتخذ عدة قرارات ولكنها تصبح بلا معنى إلا إذا استطاع أن يقنع كل من حوله ببذل قصارى طاقته وقدراته لتفعيل القرار حيث أن تحفيز الأفراد يعتبر تحديا صعبا أمام العديد من القادة لأن تحفيزهم قد لا يبدو طبيعيا لهم أحيانا وكذلك لأن الحفاظ على مستوى الدافعية قد يكون عملا مرهقا إلى درجة كبيرة.

فالقيادة الإدارية تأخذ تأخذ استراتجيتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة لها بحيث أنها تتلاءم مع الأهداف المسطرة للمنظمة وذلك من أجل تحسين الأداء للعنصر البشري ولا يكون ذلك إلا بتحقق رضاه الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجات ورغبات العاملين ومدهم بالخبرات الفنية وضبط سلوكهم وتوجيه العلاقات الداخلية فيما بينهم وإيجاد المناخ الملائم للعمل . وسنحاول من خلال هذا الفصل معالجة بعض الجوانب الأساسية فيما يخص القيادة الإدارية وإدارة القوى العاملة على النحو التالي:

- **المبحث الأول**: إدارة الأداء الوظيفي.
- **المبحث الثاني**: تقنيات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث**: حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية.

## المبحث الأول: إدارة الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الإدارة بالأداء بكونها الإدارة التي توجه لتحقيق الاهداف والنتائج، والهدف الأساسي من تطبيق الإدارة بالاداء في المنظمات هو الإهتمام المنزايد بتحسين جودة الخدمات العامة والتوجه نحو حكومة تعمل بصورة أفضل وتكلفة أقل، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف يجب تحديد معايير قياس الأداء. [1] ولتعزيز إدراكات الأفراد للعدالة يجعل القادة الإداريين بحاجة إلى التأكد بأن الموظفين يفهمون معايير الأداء والتي يبنى على أساسها خطة الأجر أو الحفز فالقادة بحاجة للتأكد أن المعايير المتوافقة تستخدم في تقييم الموظفين ويسمح للموظفين تحدي التقييم والوقت ، أيضا يجب أن يعطى الموظفين الفرصة لتقديم وجهات نظرهم التي تتعلق بأدائهم والطرق التي يجب أن تقيم بها.[2] وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى:

- الأداء الوظيفي، التقييم والأنماط القيادية.
- الأداء الوظيفي والتحفيز.
- الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: الأداء الوظيفي، التقييم والأنماط القيادية.

يطرح كوفي (1992) ما يسميه بـ" بيان الرسالة الشاملة" ونصه: "تحسين الرفاهية الإقتصادية وجودة حياة جميع الأطراف صاحبة المصلحة". يشير كوفي بذكاء أن هذا البيان لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن يحل محل أهداف القادة التنظيمية، ولكنه يمكن أن يوجه أو يرشد عملية تحديدها وأن يوفر سياقا وتماسكا لكل شيء عداها. [3] استهدفت الدراسات العملية منذ بدايتها البحث عن سبل تميز الأداء الإداري، ومن هذا المنطلق فإن تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بتميز الأداء إنما يعكس الرغبة الدائمة للممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج أداء إداري كل حسب وجهة نظره تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمات، فإن نماذج التميز الأداء الإداري التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري. فالمستهلك والسوق والمنافسة والأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال أصبحت متغيرات لا يمكن إغفالها في معادلة الأداء التنظيمي المتميز.[4]

---

[1]- سلوى عمر عبد الرحمن، **الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، 2015، ص 18.

[2]- هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، (عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2007)، ص 130.

[3]- بيترج ريج، **القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير**، ترجمة علا أحمد،القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005، ص 225.

[4]- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص5.

1 **مفهوم الأداء الوظيفي**: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

وتم تعريفه على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".[2]

وعرفه "كلاود بلانش أليغر" وآخرون بأنه" مجموع المؤشرات التي تكون عادة في شكل أرقام خاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل".[3]

2 **-عناصر الأداء الوظيفي**: إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لايمكن الحديث عن وجود أداء فعال و قد اختلف الدارسون في تحديد تلك العناصر وهناك من يحدد عناصر الأداء كالآتي:[4]

أ –أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها : حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبيا وأنشطة تتغير بتغير الزمان الذي يؤدى فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الافراد الذين يؤدون أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والأثار المترتبة عليها هي البديلة في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد . كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد اللذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء.

ب– العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل عن طريق تجميع الأنشطة في مهام، والمهام إلى أعمال و تحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

---

[1]- حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 209.

[2]- عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**،( دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2002)، ص 605.

[3] - Claude Blanche Allegre et Autre, **gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, 1er edition, De Boeck, Bruxelles, 2008, p127

[4]- سحران أنور سلطان، **قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 215، متاح على: www.iasj.net (تاريخ الإطلاع: 2015/12/13).

ت– المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

**3 المعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:**

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:[1]

**3 1 غياب الاهداف المحددة:**

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

**3 2 عدم المشاركة في الإدارة:**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجودفجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

**3 3 إختلاف مستويات الأداء الوظيفي**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والغير المنتج.

**3 4 مشكلات الرضا الوظيفي**

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية

[1]- أحمد السيد الكردي، **ماهية الأداء الوظيفي**، مقالات التنمية الإدارية، متاح على www.kenanaonline.com (تاريخ الإطلاع: 2015/12/13).

للموظف، مثل العوامل الإجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### 3 5 -التسيب الإداري

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 4 -الأداء المؤسسي

يتضمن مفهوم الأداء المؤسسي ثلاثة أبعاد هي:[1]

أ -أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة.

ب -أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية في إطار المنظمة.

ت -أداء المنظمة في إطار البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتيكنولوجيا المحيطة بها.

وبالتالي يعتبر الأداء المؤسسي محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثيرات البيئية عليها.

### 5 -تقييم الأداء الوظيفي

إن المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية هي ضمان توفير الأفراد العاملين للشركة من حيث العدد والمهارات والإلتزام لتحقيق أهدافها،[2] وتقييم أداء العاملين يعتبر جزء أساسي من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت.[3] فأي منظمة تسعى عادة لتأسيس ثقافة الأداء التي تأخذ في الإعتبار الحقائق التي تعمل فيها المنظمة، لذا فهم السياق العام للمنظمة هو شرط أساسي قبل إطلاق برنامج التقييم.[4]

فتقييم الأداء يمكن تعريفه بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها. وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم. فقد اصبح إلزاما على القيادة الإدارية أن تدرك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها

---

[1]- د. هيثم أحمد حسين عبد المنعم، **نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداءالمؤسسي للمنظمات**،( القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 297.

[2] - Fabienne Autier et Sylvie Roussillon, **gestion des ressources hummaines**, la collection mention gestion et management, eyrolles, 2007, p 173.

[3]- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**،( المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2003)، ص 322.

[4] - Jean-Claude Bernatchez, **l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe,** presses de l'université du Québec, 2005, p 24.

في مجالات متعددة، وبالتالي أصبح الأداء بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.[1]

**5-1- الهدف من تقييم الأداء الوظيفي:** يهدف تقييم أداء العاملين إلى:[2]

أ -التقييم ب- التطوير

- **التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان ،[3] إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية، والنقل، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية. وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدى إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

كما يهدف الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة. وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة إلى الموظف ، والتي من الممكن ان تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

- **التطوير:** حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي . ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين. إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين ، كالمقابلات والاختيارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاح أعمالهم بالكفاءة المطلوبة . أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية. كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها.

---

[1]- د. هيثم أحمد حسين عبد المنعم، **نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداءالمؤسسي للمنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص 293.

[2]- بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**،(القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص 34.

[3] - André Petit et autre, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines,** édition Gaetan Morin, 1993, P 705-706.

فتقييم الأداء ينطوي بشكل غير مباشر على النظر في مفهوم الأهداف المحتملة وذلك عند تحقيق الأهداف المسطرة أوقرارات الترقية، ويمكن للمنظمة مع ذلك تحديد بشكل خاص الموظفين المحتملين.[1]

**5 2 -طرق تقييم الأداء الوظيفي** : هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء. ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، من هذه الطرق:[2]

أ -مقياس إعطاء الدرجات : وهي تقييم العامل، وذلك بإعطائه درجات بناءا على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة، والتعاون مع الزملاء، كمية و كيفية العمل. حيث يقوم المسئول بتقييم الموظف بناءا على هذه المعايير.

ب - الأحداث الجوهرية : حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل فيه الواقعة والتاريخ. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

ت- الترتيب: وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى أقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناءا على مقارنتهم بعضهم ببعض.

ث- قائمة الاختيار: وتتطلب قيام الشخص المسؤول بإختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات. وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة.

ج- المقارنة الزوجية: إذ يتم المقارنة بين عاملين أثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع عامل (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، ان (ج) أفضل من (د). فنقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل: (ج)- (أ) — (ب) — (د).

د- طريقة معادلات الأداء: وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين. ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، والذي على العامل بناءا على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

---

[1] - Isabelle calmé et autre, **introduction à la gestion**, 2 émé édition, dunod, paris, 2007, p 387.

[2]- بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، مرجع سابق الذكر، ص 36.

**6 -برامج تحسين الأداء الوظيفي**: هناك عدة برامج خاصة بتحسين الأداء نذكر من بينها:[1]

- **برامج تحسين الجودة** : قام الكثير من الخبراء في مجال الإدارة في وضع مساعي نظامية لتحسين جودة المنتجات الصناعية، هذه االمساعي تقترح منهجية مهيكلة وكذلك أدوات قياس إحصائية، تحليل المشكلات وتحديد الحلول التي يجب تطبيقها.
- **برامج تحسين الإنتاجية وتخفيض من التكاليف**: برامج تحسين الجودة توجه بشكل أساسي نحو إرضاء الزبائن، هذا لا يستثني كونها تؤدي إلى انخفاض التكلفة بفضل تنظيم أفضل، عقلانية أفضل وتحقيق الحد الأمثل للمسارات التي يسمح بها تطبيق هذه المساعي، إن بحث أنجز حديثا على 227 مؤسسة أمريكية تحصلت على شهادة ISO 2001 تشير إلى أن 60% من هذه المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة الجودة تعتبر أنها تحصلت على زيادة في الإنتاجية بفضل تطبيقها للنظام ISO لإدارة الجودة. بذلك توجد مجموعة من برامج تحسين الأداء هدفها الوحيد هو تحسين الإنتاجية و/أو تخفيض التكاليف. عدة مقاربات تتواجد مع بعضها وبشكل عام هذه العمليات تكون موضوع مقاربات معيارية أقل من مساعي الجودة،حتى لو كانت معظم هذه البرامج تستند على مقاربة تخفيض التكاليف بفضل تحقيق الحد الأمثل للمسارات.
- **برامج إعادة التنظيم وأمثلة المسارات**: تمتاز هذه البرامج بالإعلان عن الطموحات الإستراتيجية الكبيرة، تعرف كأدوات تصميم وإعادة تصميم المسارات والنشاطات لصالح الإستراتيجية، على عكس البرامج التي تركز على الفعالية العملية فقط.

- **إعادة تصميم المسارات**

ظهر في بداية التسعينات يهدف إلى إعادة المسارات الأساسية وفقا لما تفرضه إستراتيجية الأسواق وزبائنها، لا يتعلق الأمر بقيادة أفضل للعمليات والنشاطات بل الاستفهام عن كونها تطبيقها ملائما لتحقيق أغراض الأسواق والزبائن على أكمل وجه.

- **المؤسسة المرنة**

هذا المفهوم يشمل بعض مفاهيم إعادة تصميم المسارات التي تعتبر مقاربة أخرى لتحسين الأداءات والمنحدرة أصلا من إدارة الإنتاج. مصطلح الإدارة المرنة هذا يعرف نجاحا كبيرا منذ نهاية التسعينات

[1]- فرنسواز جيرو وآخرون، **المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، ترجمة وردية واشدمجد، (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2007)، ص 325.

وبداية الألفية،لقد ساهم في جمع مقاربات الجودة والإنتاجية بتحديث نظرة دمج تنص أن الجودة تخلق الإنتاجية.

### 7 -الموازنة بين الأداء الوظيفي والتغيير:

يقصد بالتغيير إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وبما فيها استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق سبقا على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.[1] فبرنامج التغيير يجب أن يكون متناسقا مع السياق العام للمنظمة، ما يعني أن القادة يجب أن يمتلكوا مجموعة من التقنيات الخاصة كالقدرة على التحليل والحكم والمؤهلات الشخصية التي من بينها المعرفة الجيدة للذات ،[2] فقيادة التغيير ترى التغيير كفرصة من حيث معرفتها كيفية التوصل إلى التغيير الصحيح وكيفية الإستفادة من خارج وداخل المنظمة وهذا يتطلب:[3]

- وجود سياسات لبناء المستقبل.
- طرق منهجية لتحديد وتوقع التغيير.
- الطريقة الصحيحة لإدخال التغيير.
- وجود سياسات لتحقيق التوازن بين التغيير والإستمرارية.

لذلك يجب أن تسعى جهود تحسين الأداء التنظيمي إلى إيجاد طرق للقيام بذلك في كل أجزاء النظام التنظيمي، فيجب أن يكون هناك إدراك بأن ما يحدثه ذلك من تغيير واضطراب سوف يؤثر بلاشك على كل أجزاء النظام. بالإضافة إلة انعدام روح المبادرة من طرف العاملينن حيث تعتبر من الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير.[4] وهذا هو السبب في أن الموازنة بين الإهتمام بالأداء والإهتمام بالتغيير أو عدم التأكد تعد واحدة من المهام الأساسية للقيادة. وينصب الاهتمام الموجه غالبا إلى تحسين الأداء على صقل مهارات وقدرات الأفراد، ويكون في أحيان كثيرة مجديا أكثر من إفتراض وجود تركيبة سحرية يمكن بواسطتها إعادة هندسة العمليات بدون الإستثمار في الأفراد الذين يتعين عليهم التشاور معهم. إن فرص التنمية الشخصية ينبغي بالطبع أن تكون محفزة وهي غالبا ما تكون كذلك. وأفضل طريقة لتحسين فهم احتياجات المنظمة

---

[1]- وفيق حلمي الأغا، **القيادات الإدارية ودورها في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الإجابي في البنوك العامة في قطاع غزة** ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 12، العدد2، ص 306، متاح على: www.alazhar.edu.ps (تاريخ الإطلاع: 2015/01/20).

[2] - Julia Balogun and Veronica Hope Hailey, traduction francais, Eric Viardot, **strategies du changement**, pearson Education, paris, 2005, p17.

[3] - Peter Drucker, **l'avenir du management**, vilage mondial, paris, 2005, p 2005.

[4] - Jean- Marie Ducreux et Maurice Marchand- Tonel, **strategie: les clés du succés concurrentiel**, édition d'organisation, paris, 2004, p286.

وأهدافها الإستراتيجية، وفي الوقت ذاته تنمية التزام العامل بها هي التركيز على النتائج وتحميل الأفراد مسئولية تحقيق النتائج المرغوبة لمساهماتهم الفردية في العمل. والإنجاز في هذا السياق كثيرا مالايكون محددا كما يريده المرء من حيث قابلية قياسه ، إلا ان النتائج تكون دائما أسهل في القياس الكمي من نتائج المبادرات المرتبطة بها. على سبيل المثال: محاولة قياس التأثير الذي قد يحدثه التدريب على تحسينات العمليات أو حتى القدرات لها سمعة سيئة بأنها صعبة. علاوة على ذلك ، فإنه إذا روعي الحذر والتأني عند تعريف والاتفاق على أهداف محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية وذات أهداف مقيدة بجدول زمني على المستوى الاستراتيجي، فيمكن عادة تقسيم هذه الأهداف وتعميمها على كافة مستويات مسئولية الموظفين.[1]

## 8 -أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

لقد أجريت التجارب المتعددة لمعرفة أثر القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية أو الفردية وكذلك معرفة أثر الجو الاجتماعي على إنتاج الجماعة وعلى العلاقات بين أفرادها. وأبرز هذه التجارب تجربة كيرت ليفين kurt lewin على الأطفال:[2]

فقد وضع مجموعة من الأطفال و كلفهم بأداء بعض الأعمال مثل صناعة الأقنعة...الخ و ذلك تحت أنماط مختلفة من القيادة واستمرت التجربة لعدة أسابيع لوحظ خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقاتهم بالقائد وإنتاجهم. وكان القائد الدكتاتوري يقرر سياسة الجماعة وهو الذي يحدد طرق العمل وخطواته التي ستأتي في المستقبل، وهو الذي يحدد عمل كل عضو ويحدد زملاء العمل، وكان يتجه نقده ومدحه بطريقة شخصية و ليست موضوعية، ولم يكن يقدم أسبابا مفهومة لنقده. وكان بعيدا عن نشاط الجماعة فيما عدا الإدارة. بينما كان القائد الديمقراطي يترك لجماعته تحديد سياستها، و يقف هو موقف المشجع فقط، وكان يعرض عليهم أكثر من طريقة لأداء العمل ويترك لهم حرية الاختيار الطريقة التي يستخدمونها، وكان كل عضو يختار بنفسه زملاءه في العمل، وكان القائد يتوخى الموضعية والحقيقة في كل من نقده ومديحه.

من أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه التجربة أن الجماعة التي قيدت قيادة ديكتاتورية كانت تميل إلى العدوان وكانت أكثر خمولا من الجماعة الديمقراطية كانت أكثر خضوعا للقائد، وكانت ترغب في الاستحواذ على الانتباه، بينما كان الاتجاه السائد بين الجماعة الديمقراطية نحو العمل نفسه وليس نحو القائد اتجاها وديا.

---

[1]- بيترج ريج، **القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير**، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[2]- أنظر في ذلك:

- فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2006)، ص 263.
- عبد الرحمان محمد العيساوي، **استراتيجية القيادة العسكرية من المنظور السيكولوجي**،(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008)، ص 64.

أما العلاقة بين أفراد الجماعة الدكتاتورية فكانت علاقة عدوانية سيطرة، وكان يسود الجماعة الديمقراطية شعور جماعي بينما كان يسود الجماعة الدكتاتورية شعور فردي.

ومعنى هذا أن وحدة الجماعة الديمقراطية كانت أكثر قوة من الجماعة الديكتاتورية، وكانت أكثر تماسكا وفي ظل النظام الدكتاتوري كانت الجماعة أكثر تفككا.

وعندما يغيب القائد الدكتاتوري عن جو العمل انخفض معدل الانتاج أما الجماعة الديمقراطية فلم يتأثر إنتاجها تأثيرا كبيرا. وعندما تعرضت الجماعة للإحباط وكبت فقد تكتلت لمقاومة الصعوبات أما الجماعة الدكتاتورية فزادها ذلك تفككا واتجهت نحو لوم بعضها البعض.

إلى هذا فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير متواضع للقيادة على الاداء، من بينها تلك الدراسة التي قام بها كل من ليبرسون واكتور على عينة قوامها 167 منظمة في 13 صناعة والتي توصلت إلى أن العامل الإداري هو مزيج من الإدارة والقيادة يمتلك تأثير محدود على المبيعات والأرباح والحصة السوقية، وفي دراسة أخرى على المدير البرازيلي أثارت النتائج شكوك حول تأثير القادة فقد زعم الباحث أن الديمقراطية والمشاركة في الأرباح والمعلومات تعتبر أكثر أهمية من السلطة الرسمية وقوة القائد وتخصص العمل في التأثير على الأداء الوظيفي. فقد ساهمت هذه الدراسات في توجيه الحاجة إلى فكر جديد يرتكز على استخدام مفهوم الإدارة الذاتية للعاملين، فرق التمكينن مجموعات العمل الحرة، وهو ما يحتاج ليس إلى نمط القيادة العادي ولكن ما يسمى قيادة الآخرين ليتمكنوا من قيادة أنفسهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. إن قادة الفرق لم يعد يوصفوا بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، إنهم يحققون التأثير من موقع الإحترام والخبرة الذي يقبله الأعضاء اللآخرين للفريق.[1]

**المطلب الثاني: الأداء الوظيفي والتحفيز**

إن دور القائد هو العمل على تحسين الظروف لتحفيز كل فرد، وهذا الدور هو الآن في قلب كل أداء فردي أو جماعي.[2] فالإدارة بالحوافز تتطلب وجود بالضرورة عنصريين أساسيين:[3]

- وجود منظمة تحفيزية متكاملة.
- الإرتفاع في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد مرتبط بالأساس بارتفاع مستوى الأداء.

[1]- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص594.

[2] - Jean-pierre parrayon, **des management et des hommes**, dunod, paris, 2006, p54.

[3] - pierre morin, **organisation et motivation**, ed chihab, paris, 1995, p9.

من بين المكونات الأساسية الثلاثة في التحفيز هي الفرد والوظيفة، موقف العمل ينصب اهتمام معظم بحوث التحفيز على الفرد وتصميم الوظيفة، ولوأن الباحثين أخذوا مؤخرا يوجهون الاهتمام إلى عوامل الموقف. يتوقف الأداء على القدرة والرغبة، ونتوقف الرغبة على الدافعية، وتتوقف الدافعية على الاستعداد والإمكانات. وبالتالي يمكن النظر إلى مستوى الأداء على أنه متغير تابع يتوقف على ثلاث متغيرات مستقلة هي:[1]

* **الدافع على العمل** : الذي يعني بالقوى الداخلية التي تحرك السلوك في العمل، وقد يكون الدافع على العمل قويا أو ضعيفا.

* **بيئة العمل الداخلية** : مدى وجود ما يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد في هذه البيئة، حيث توفر هذه المشبعات في البيئة الداخلية للعمل تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، وقصور أو عدم وجودها يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا أو بالإحباط.

* **مستوى القدرات**: إمكانات الفرد، وقد تكون عالية، وقد تكون منخفضة ونتيجة تفاعل هذه المتغيرات المستقلة يتحدد مستوى الأداء الفردي والذي قد يكون مرتفعا، أو فوق المتوسط ، أومتوسط أو دون المتوسط، أو منخفضا .

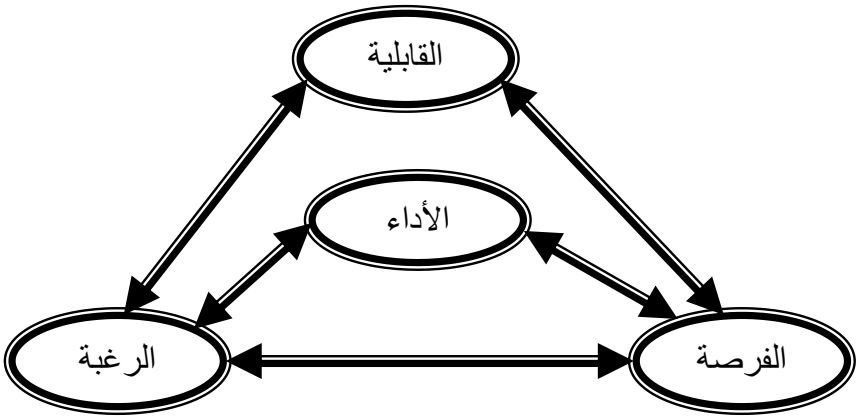
إن من مسؤوليات القائد إتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل، ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرون عليه ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ويبرز دور الفرصة المتاحة في الشكل( 18). فلكي يتحقق الأداء العالي فإنه لابد أن يتمتع العامل بالقابلية أو القدرة على الأداء، مثل الذكاء، الصحة العامة، وثانيا الرغبة أو الدافعية في الأداء، وأخيرا إتاحة الفرصة أمامه للأداء. ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار السليم لأعضاء المؤسسة، وبرامج التدريب والتنمية أما الرغبة في الأداء فيمكن تحسينها بالتحفيز.

يتطلب خلق فرصة الأداء قيام القائد بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة، ومنظومة التخطيط واتخاذ قرار كيفية تخويل الصلاحية. فقد يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين بحيث أن تطويرها يعتبر حاسما في خلق فرص الأداء الأجود، وفي مواقف أخرى، قد يكون التطوير لازما في تخطيط العمليات وجدولتها، وتحديد مسارات خطوط الإنتاج، والتنسيق بين الفعاليات، ثم أن تخويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابليتهم والاستفادة من مكوناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء أعلى. كما أن من بين الممارسات الإدارية المعاصرة

[1]- ثروة شلبي، **آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز**، متاح على (www.kenanaonline.com )، تاريخ الاطلاع (2015/12/13).

بهذا المجال وضع الأفراد الجدد في جماعات عمل رسمية تتميز بالأداء المتميز العالي وإيجاد زمالة أو مؤازرة بين القائد والمرؤوس عند الخوض في حل المشكلات المهمة أو مواجهة المواقف المحرجة وحماية الأفراد من الإنقطاعات في انسيابية العمل ومن الإجتماعات غير الضرورية.[1]

**شكل رقم (18): أبعاد الأداء الوظيفي.**




**المصدر:** خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة– مع التركيز على إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 246.

- **علاقة الدافعية بالأداء الوظيفي**

ينظر غالبية القادة للدافعية باعتبارها محركا رئيسيا للفرد على الأداء والعطاء، ولا شك بانها كذالك لكنها لاتعدو أن تكون أحد المتغيرات التي تؤثر في الأداء. فهناك العديد من المتغيررات الأخرى التي ثؤثر فيه إيجابا وسلبا كمستوى مهارة الفرد من الناحية الفنية ومستوى ضغوط العمل وعلاقة الفرد بمسؤوليه والآخرين من حولهن وضغوط الجماعة والأدوات والتيكنولوجيا المتاحة. فالدافعية هي عامل واحد من ضمن عوامل كثيرة تؤثر في الأداء، لذا فإن زيادة الدافعية لا يعني بالضرورة زيادة الأداء تلقائيا، كما أن الأداء العالي لا يعني بالضرورة أن الدافعية عالية. فلربما كان الفرد ذا دافعية منخفضة ولكن قدرته على الأداء عالية.[2] وينظر الباحثون إلى الأداء على أنه حاصل ضرب القدرة في الدافعية، فغذا كانت دافعية الفرد لأداء العمل معدومة أو لا يملك القدرة على أداء العمل إطلاقا فلن يتم إنجاز العمل أي أن الأداء سيسكون معدوما. ويلاحظ أن العديد من المنظمات تعالج انخفاض مستوى أداء أفرادها بإرسالهم لدورات تدريبية تهتم بتطوير الجانب

[1]- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص245.
[2]- عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**،ط1،(عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،2005)، ص62.

المهاري الفني والإدارين رغم أن المشكلة ليست في مستوى قدرات الأفراد على أداء مهام عملهم ولكن في دافعيته المنخفضة. والشكل التالي يطرح تصورا نظريا لما يمكن أن تكون عليه مشكلة الموظف:

**شكل رقم (19) الأداء بين القدرة والرغبة**

| | | |
|---|---|---|
| **عالي** | **ب**<br>**مشكلة دافعية** | **ج**<br>**مشكلات غير متعلقة بالفرد** |
| هل يعرف الموظف كيف يؤدي عمله ؟ (القدرة ) **منخفض** | **أ**<br>**سوء إختيار (نقل أو تسريح )** | **د**<br>**حاجة إلى التدريب** |

**عالي** هل لدى الموظف الرغبة لأداء عمله ؟ **منخفض**

(الدافعية )

**المصدر:** عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1،2005، ص64.

هناك محوران يشكلان أربعة خلايا والمحوران هما: هل يعرف الموظف كيف يؤدي عمله. وهو الجانب المهاري (القدرة) والمحور الثاني هو هل لدى الفرد الرغبة في العمل (الدافعية) فإن لم يكن لدى الفرد القدرة للعمل (منخفض) ولا الرغبة في العمل (منخفض) كما في المربع (أ) فلا شك ان هناك مشكلة في اختيار هذا الموظف لتلك الوظيفة أساسا، وعلى المنظمة التفكير في نقله إلى وظيفة اخرى. أما إذا كان للموظف قدرة عالية للعمل (مرتفع) ورغبة عالية في العمل (مرتفع) كما في المربع (ج) ومع ذلك هناك مشكلات في أدائه فيجب ان تبحث المنظمة عن متغيرات أخرى هي سبب في تدهور أداء العامل. كأسلوب الغدارة أو ضغوط العمل، أما إن كان للفرد قدرة عالية على الأداء (عالية) ولكن رغبته في العمل منخفضة (منخفضة) كما في المربع (ب) فعلى المنظمة أن تهتم في كيفية رفع مستوى دافعية هذا الفرد. أما إن كان الفرد يفتقر للقدرة على العمل (منخفض) ولكن لديه رغبة عالية في العمل( مرتفعة) كما في المربع (د) فعلى المنظمة أن تهتم بجوانب إعداد وتدريب الموظف من الناحية المهنية والفنية.

وعلى العموم فإن معظم الدراسات ذات الصلة توصلت إلى استخلاص مفاده أن: العلاقة بين الدافعية والأداء داخل بيئة الأعمال إن وجدت فهي شرطية بمعنى أن الدافعية نحو الأداء المرتفع ترتبط بوجود نظام

يحصل بمقتضاه الفرد على عوائد إيجابية عن العمل المؤدى، وفي غياب هذا الشرط تضعف كثيرا العلاقة بين الدافعية والأداء.[1] فتقييم الأداء يعتبر من أفضل الأدوات المساعدة على صناعة قرارات بخصوص إدارة الموارد البشرية، وإن واحدة من المزايا لهذه الأداة هي مساعدتها للمدراء على التمييز بين الأداء الجيد. وسنناقش الآن بعض المجالات التي تحتاج إلى معلومات تقييم الأداء، وهي:[2]

- **قرارات التكريم:** تعتمد غالبية المؤسسات إلى تنشيط أداء العاملين فيها عن طريق الإغراقات المالية، وتضع خطط الاستحقاقات في ضوء مستويات أداء محددة. في حين نجد مؤسسات أخرى تعمد إلى تخصيص مبالغ تمنح على شكل دفعات لتحفيز أداء العاملين. حيث وجدت مثل هذه المؤسسات أن المبالغ المحددة أكثر دفعا لتحسين أداء الفرد ودفعه لتطويره.
- **مناقلة العاملين:** تستخدم منظمات الأعمال معلومات تقييم الأداء لأعمال مناقلة العاملين لشغل المناصب الشاغرة فيها أو لأغراض تنفيذ برنامج ترقيتهم. حيث تجري المفاضلة بين(س) و(ص)من الأفراد في ضوء المعلومات المتراكمة لديها عن أدائها لإصدار قرار بخصوص نقل أحدهم أو ترقينه أو الاستغناء عنه.
- **فحص الأداء:** إن الغرض الأساسي وراء نظام تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إضافة إلى تحليل نقاط القوة والكشف عن أسباب الضعف الظاهر في أداء العاملين.
- **الاحتياجات التدريبية:** إن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المديرين من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفرد أو تكسبه مهارات وتقنيات إضافية تعزز أداءه.

ولذا يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق ما يلي:[3]

* **مكافأة الأداء المتميز:** أن يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز، لأنه عامل يسهم في تقدم العمل، وزيادة معدل الإنتاجية، الفاعلية، ويمكن أن يأخذ الحافز أشكالا مختلفة مثل:
  - وضع صورة صاحب الأداء أمام أنظار الجميع.
  - تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه وتقديره لإسهاماته.
* **الأفضل:** أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجاز، الأداء، السلوك ممن تجاوز أداؤه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق ما يلي:

---

[1]- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**،( الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص 304.
[2]- شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 284.
[3]- محمد مرعي مرع، **التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع الحكومي العربي**، مرجع سبق ذكره، ص43.

- منحه الاسم الأفضل في إدارته/ قسمه.
- نشر عدد الأصوات التي حصل عليها للكشف عن مدى إقرار الجميع بأفضليته.

* **الأكثر دواما في المؤسسة:** تختار المؤسسة الأشخاص الذين يمضون أوقاتا خارج الدوام الرسمي بقصد إتمام مهامهم الصعبة، وتمنحهم حوافز تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها .
* **صاحب الإنتاج الأعلى:** أن تختار الإدارة والشركات صاحب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي:
  - نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج.
  - يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة.
  - تقديم هدية له على إنتاجيته (علبة حلوى، وجبة غداء مع أسرته في مكان يختاره...).
* **مكافأة تحقيق الأهداف:** أن تختار المؤسسة أو الإدارة الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة، وتكرمهم على ذلك. كما يلي:
  تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات، وتوزيعها إلى فئات تغطي نسبا مئوية، ثم يتم تكريمهم تبعا لفئات مثلا: ( 50%) من الفرق/ الأشخاص هم الأكثر تحقيقا للأهداف.( 20%) من الفرق/ الأشخاص هم ممن حقق الأهداف بشكل جيد جدا، ( 25%) من الفرق/ الأشخاص هم ممن حقق الأهداف بشكل جيد.

**المطلب الثالث: الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي**

إن الفكر الإداري خلص بثلاث اتجاهات أساسية هي:[1]

**الإتجاه الأول:** يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

**الإتجاه الثاني:** يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

**الإتجاه الثالث :** يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة عادلة التي بدورها نتيجة لربط الحصول العامل على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين .

**الاتجاه الأول:** لقد أقام كتاب وباحثوا العلاقات الإنسانية في الإدارة بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر في (النتيجة) وهم يبررون هذه العلاقة في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص55- 56.

العمل، يزداد بالتالي امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، وأن هذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وهذا يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء.[1]

**الاتجاه الثاني** : لقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت ( Breyfiel.Croche 1955). باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا حتى عام 1955 وصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب العلاقات الإنسانية منهمكين في نشرها وتأكيدها، [2] هو أن العلاقة بين الأداء والرضا لا يمكن توجد إلا في حالة واحدة وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهداف هامة ذات قيمة ومنفعة. إن المعنى المتضمن في الاستنتاج هو أن العلاقة بين الأداء والرضا إن وجدت فهي شرطية أي عندما تعطي حوافز العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد وفي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء حيث أن الاشباعات التي تحققها الحوافز التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر لمستوى الأداء المحقق من الفرد. [3] لقد أشار مارش و سيمون (March et Simon ) إلى هذا المعنى تقريبا عندما أوضحنا أن الأفراد في العادة لا يربطون بين العوائد التي يحصلون عليها وبين مستوى أدائهم للعمل ، ومنه فإن الأداء العالي وفق تحليل (مارش وسيمون ) قد لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا فهذا الرضا تتوقف درجته على متغيرات أخرى مثل قيمة العوائد الفعلية التي حصل عليها الفرد وكذلك مستوى طموح وتوقعات الفرد السابقة لحصوله على العوائد.[4]

**الاتجاه الثالث** : باستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا فإن معظم النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض المبسط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية ويعتبر النموذج النظري للباحثين بورتر و لولر ( Porter. Lauler 1967) أكثر هذه النماذج قبولا وهو يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الرضا وحول محددات الأداء.

– فالأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.

– أما الجهد فتحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بدل الجهد المطلوب وبالتالي فإن الرضا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول.

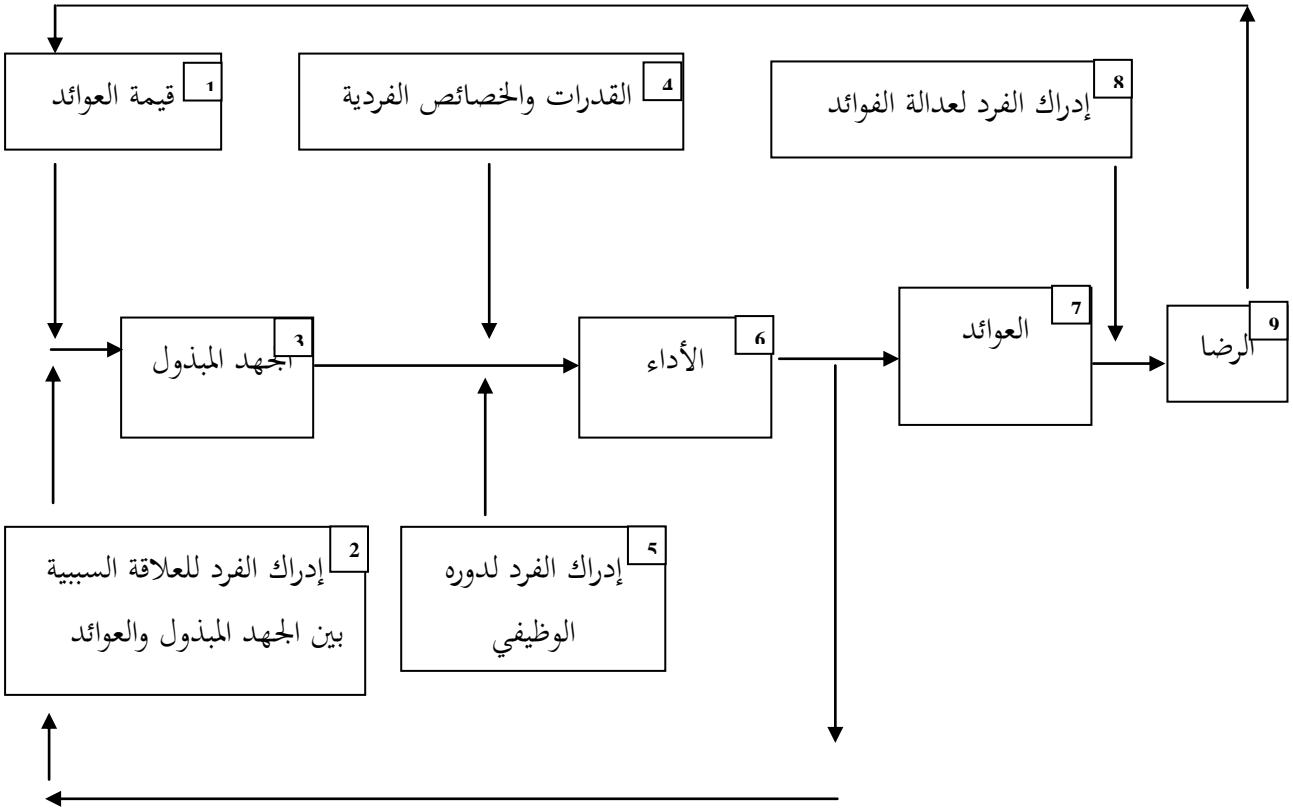
---

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص111- 112.
[2]- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص225.
[3]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص57.
[4]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص227.

- أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من الأداء وبالتالي فإن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطي الفرد من عوائد نتيجة لأدائه أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدما الفرد لإشباع حاجاته، فإن كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هدا الجهد من أداء ستكون عالية.

- يمكن تصور النموذج النظري الذي قدمه (بورتر ولولر) لعلاقات التأثير والتأثر لمتغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكل منها:

**شكل رقم ( 20) : نموذج بورتر لولر(1968) للعلاقة بين الرضا والأداء.**




**source**:patrice roussel, **Rémunération**,**Motivation et satisfaction au travail**, paris:Economica ,1996,P99.

خلاصة القول أن الرضا العالي و الأداء العالي قد ينتجان من نفس الأسباب، وأن الرضا عن العمل والأداء قد يرتبطان، ولكن العلاقة بينهما قد تكون علاقة غير مباشرة.[1]

[1]- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، (مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع،2001)، ص180.

## المبحث الثاني: تقنيات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

إن عملية القيادة تتعدى مجرد المفهوم التقليدي للسلطة لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية، فالقيادة الإدارية الناجحة الناجحة تتطلب الإلمام بجميع العوامل والطرق لتحقيق الفعالية الشخصية والقيادة الشاملة للذات وجماعات العمل داخل المنظمة،وسنحاول إبراز ذلك بالتطرق إلى:

**المطلب الأول**: التمكين

**المطلب الثاني**: تحديات التحفيز وآليات تحسين الرضا الوظيفي

**المطلب الثالث** : التطوير المؤسساتي

### المطلب الأول: التمكين

لقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة للمنظمات فهي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية. ولذا تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا.

#### 1 -مفهوم التمكين

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.[1]

ويعرف علي السلمي التمكين على أنه نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام بها وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج.[2] كما تم تعريفه بأنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".[3]

ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد تم القيام بدراسة، أين تم استقصاء شمل المديرين في50 مؤسسة صناعية حول ماذا نعني عندما نذكر أننا نريد تمكين عاملينا، وقد انقسمت الآراء إلى مجموعتين:[4]

---

[1]- مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي حطوة نحو التمكين المؤسساتي**،( الاردن: عمان، 2006)، ص6.

[2]- علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع)، ص70.

[3] -K.L.Murrell,and M , Merdith, Empowering Employee, New McGraw-HILL,2000,p 110.

[4]- فاتن أبو بكر ، **نظم الإدارة المفتوحة**: **ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين** ، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع ، 2000)، ص 94.

المجموعة الأولى:

اعتقدت أن التمكين عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة إلى العاملين وتوضيح الرؤية وتحديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير وطبقا لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة.
- توضيح رسالة ورؤية المؤسسة.
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

و يطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج " الكاريزمي."

المجموعة الثانية:

ورأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين
- تحديد نموذج معين لسلوك العاملين الممكنين.
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من القاع إلى القمة أو المنهج العضوي، وقد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين ولكن تتطلب شيئا أكثر تعقيداهو الدمج بين المنهجين.

### 2 -أنواع التمكين

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:[1]

**أ – التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

**ب – التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها

[1]- علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية**،( جامعة عين شمس ، كلية التجارة، 2002)، ص 36.

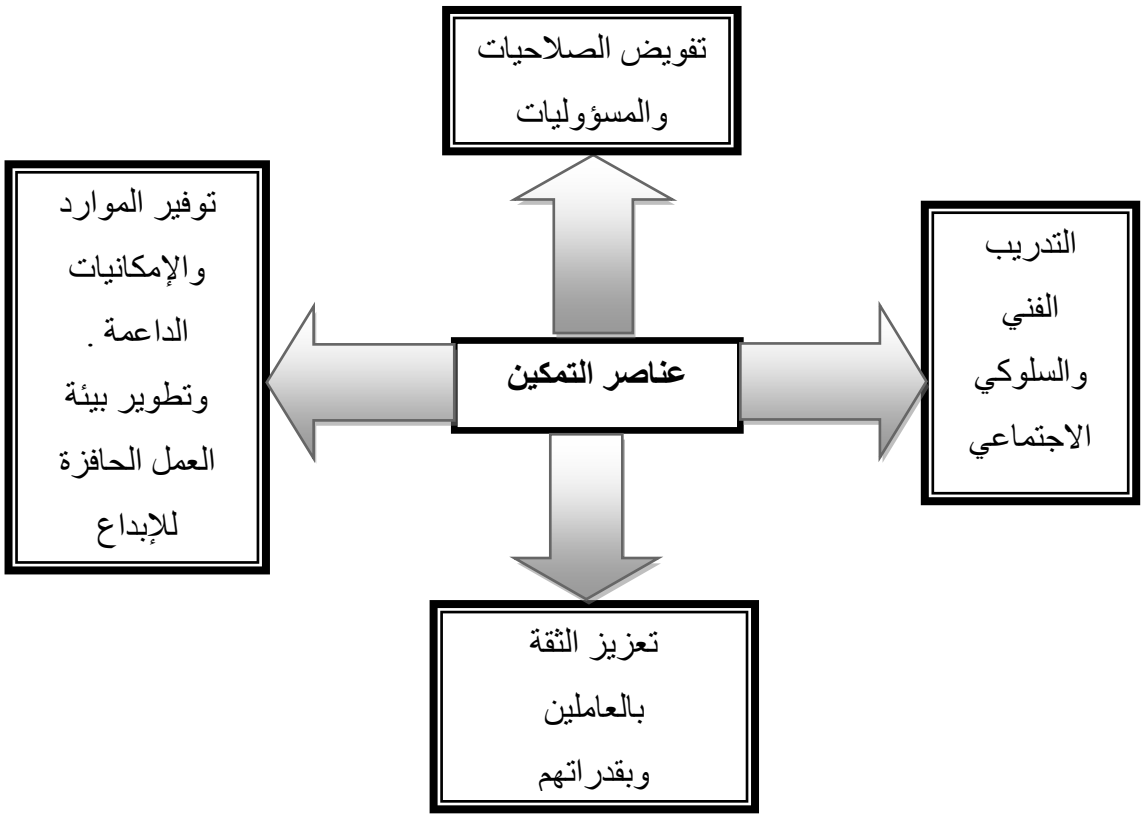
وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

**3 -عناصر التمكين**

يتضمن التمكين بمفهومه العلمي أربعة عناصر رئيسة لايكتمل بدونها، وهي في الشكل التالي:

**شكل رقم(21): عناصر التمكين**



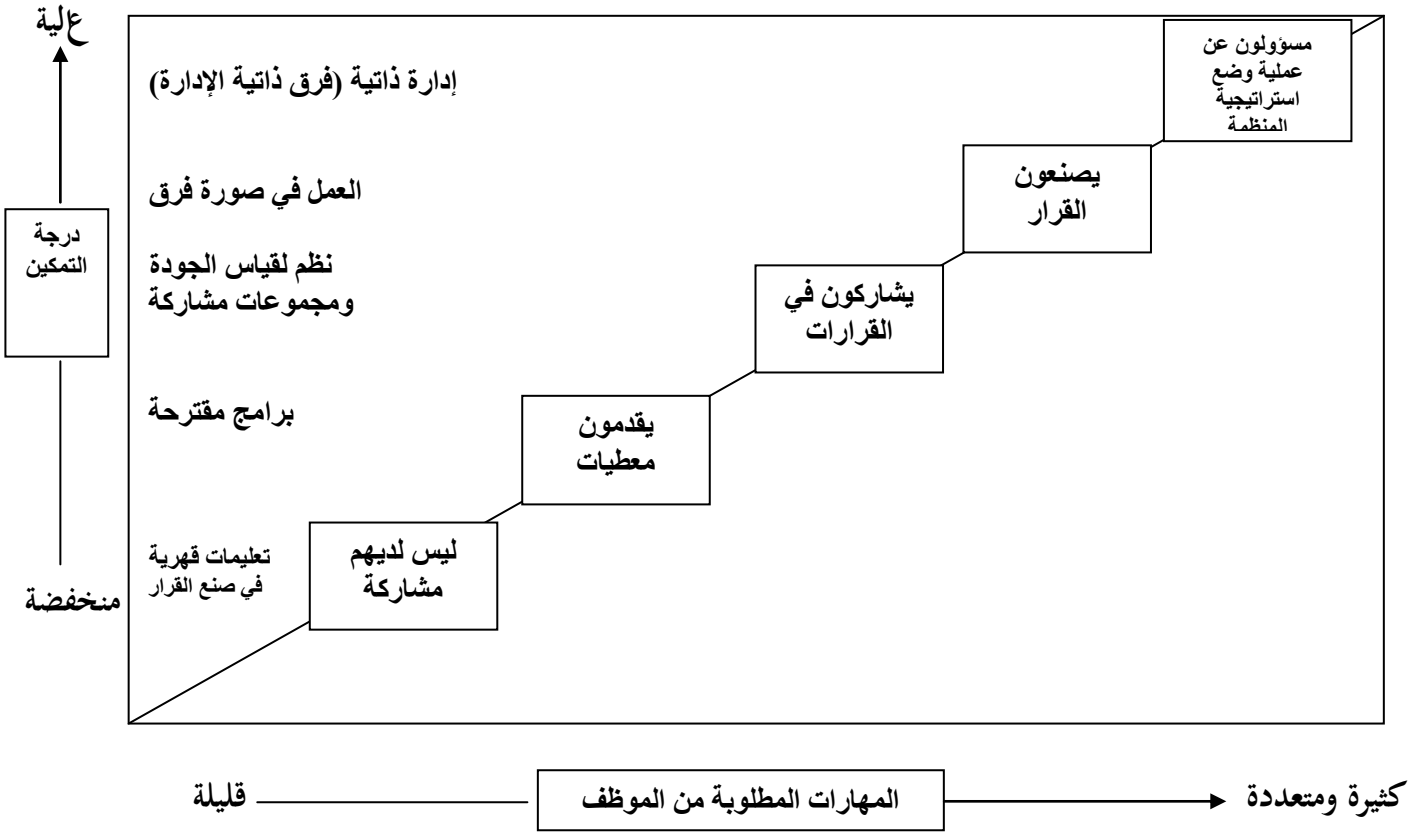

**المصدر:** منى مؤتمن عماد الدين، **أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2003)، ص122.

- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المؤسسة.
- التدريب الفني والسلوكي والاجتماعي للعاملين.
- توفير الموارد والإمكانيات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل الحافزة للإبداع والابتكار والإتقان.
- تعزيز الثقة بالعاملين وقدراتهم.

**4 -مستويات تمكين العاملين**

يطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة في اتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تصورات كما هو موضح في الشكل التالي:

**شكل رقم(22): مستويات تمكين العاملين**




**المصدر**: عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص39.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة.

**5 -أساليب التمكين**

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:[1]

- **أسلوب القيادة**: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا ، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين . وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المد يرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، وتتضمن أيضاً مرج صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسرة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
- **أسلوب تمكين الأفراد** : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" . ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات ، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.
- **أسلوب تمكين الفريق**: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبر ى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطوير ها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إ ن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة.

[1]- جي ملحم ، **التمكين: مفهوم إداري معاصر** ،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006)، ص40-41.

### 6 -نتائج التمكين

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للمؤسسة وللموظف على حد سواء نذكر منها:[1]

**بالنسبة للموظف**

- **تحقيق الإنتماء**: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الإنتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة** : تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفه وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
- **تطوير مستوى أداء العاملين**: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
- **اكتساب المعرفة والمهارة** : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.
- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة** : بناءا على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرّط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة علية لأطول فترة ممكنة ؛ لأنها قدمت

[1]- أنظر في ذلك:
- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.
- ﻳﺤﻴﻰ ملحم، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

- **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة"**: الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا [1] المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي**: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

**بالنسبة للمنظمة:**

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة** : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد** : الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء** ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- **تحسين العلاقة بين العاملين** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يع دّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

**7 -القيادة الإدارية والتمكين**

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهماتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والانجازات التلقائية أي بالاعتماد على أنفسهم،

والتمكين بحسب "موريل وولكسون" مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم، فالقيادة الناجحة تقوي أي تمكن الآخرين وتزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا قرارات يتصرفون باستقلالية ضمن حدود خبرتهم.[1]

فعندما تمر المؤسسة في عملية تغيير حقيقي داخلها، فقد تواجه بمعوقات عدة بالرغم من توافر الحماس للتغيير في صياغة رؤية عامة مشتركة للمؤسسة وتوصيلها لكافة العاملين فيها، وفي هذه الحالة ينبغي تمكين القاعدة العريضة من العاملين في المؤسسة من عملهم ومن التخطيط لمستقبلهم، عن طريق إزالة العقبات التي تقف أمامهم ضمن المحاور الرئيسة التالية:[2]

**أ – الهيكل التنظيمي:**

يمكن لطبيعة الهيكل التنظيمي في بعض المؤسسات أن تصد أية مبادرة تطويرية حتى لو صدرت عن أكثر الناس نشاطا وحماسا ، فقد تؤدي الحواجز الموجودة بين الوظائف المختلفة في المؤسسة إلى إبطاء عملية التواصل وضعف التعاون فيما بينها ، لذا ينبغي على قائد التغيير السعي لتوطيد أواصر التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة وتمكين العاملين فيها من عملهم بصورة تعاونية حتى يزيد إلتزامهم بعملية التغير وتحقيق نواتجها المنشودة.

**ب –مهارات العاملين وكفاياتهم:**

إن الافتقار لوجود الفرص التدريبية الملائمة قد يكون عقبة في طريق التغيير، إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات وممارسات وسلوكيات اعتاد عليها الأفراد لسنوات عدة ، وغالبا مايتعلم الناس المهارات الفنية ويتقنوها، ولكنهم لا يتقنون بسهولة المهارات الاجتماعية والكفايات السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فلا يكفي أن تقول للعاملين في المؤسسة: " أنتم مفوضون ومسؤولون وعليكم القيام بالتغيير" بل يجب أن تنظم لهم البرامج التدريبية المناسبة للإرتقاء بكفاياتهم المعرفية والمهنية والإنسانية والاجتماعية وتجديدها وتجويدها مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي ورفع سويته.

**ت –نظم العمل وأساليبه:**

تشمل نظم العمل أساليب إدارة الموارد البشرية، كتقييم الأداء، سياسات الرواتب والأجور والمكافآت، آليات التوظيف والترفيع والترقية التي ينبغي أن يكون تطويرها مرتبطا بعملية التغيير، حتى يحقق

[1]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 421.

[2]- منى مؤتمن عماد الدين، **أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 120-123.

تحفيز العاملين زيادة في قدرتهم على تقديم الخدمات المنشودة للجمهور المستفيد أو المستهدف. ونظرا لأن العاملين يربطون جهودهم غالبا بأساليب تقييمهم ومكافأتهم، فإذا لم يتم تحفيزهم لالتزامهم بالرؤية التي تتبناها للمؤسسة ومحاولة تطبيقها بنجاح، فقد تتراجع جهودهم ويقل حماسهم.

**ث -الهيئات الإدارية والإشرافية:**

قد يتصف بعض المديرين والمشرفين في المؤسسة بالخمول وعدم الحماس، أو رفض التغيير ومقاومته مما قد ينعكس سلبا على العاملين معهم، والحل الأفضل في هذا الموقف هو الحوار المباشر والصريح بين القيادة العليا وهذه الفئة من المديرين والمشرفين لغايات شرح الرؤية لهم وتوضيح أهمية مساهمتهم في تحقيقها، وإقناعهم بالمشاركة الإيجابية في الجهود التي تتبناها المؤسسة لإحداث التغيير.

فالإفتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وهنا يبرز دور القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تتميز الأولى باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، تشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.[1]

**المطلب الثاني: تحديات التحفيز وآليات تحسين الرضا الوظيفي**

تمثل إدارة نظام الحوافز وآليات تحسين الرضا الوظيفي أحد التحديات أمام القيادة الإدارية من أجل إدارة وتنمية الموارد البشرية، وذلك لتغير المستمر في سلوك الأفراد العاملين وتزايد حاجاتهم ورغباتهم.

**1 تحديات التحفيز**

إن نظام الحوافز كغيره من الأنظمة الأخرى السائدة في المنظمة من العوامل أو الظروف التي تجعل القيادة الإدارية تقوم بدورها في تحفيز الأفراد العاملين أو فشلها في هذا الدور. فسنحاول في مايلي تحليل تحديات التحفيز بالتعرض إلى النقاط التالية:

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 318.

### 1-1- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن اتخاذ القيادة الإدارية لقرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة.[1]

**أ- على مستوى الدولة:** هنا تتأثر الحوافز بعاملين إثنين:

- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الإجتماعية، وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الإجتماعي السائد، والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

**ب – على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في إختيار النظام الأمثل المطبق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.
- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للإقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى إنسجام برؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنشود إليه.

مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

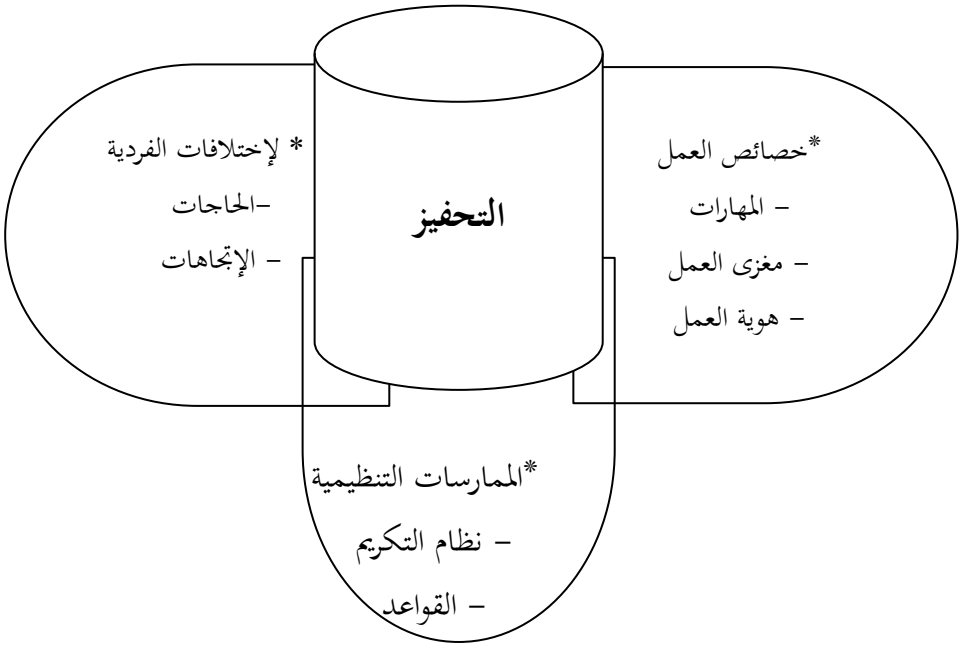
- الوضع الإقتصادي للقطر.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

[1]- حسن الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985)، ص102.

– توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل .

بالإضافة إلى ذلك فان الأرضية التي تنطلق منها لفهم العوامل المؤثرة في السلوك تشمل على ثلاث مجاميع من العوامل: الاختلافات الفردية، خصائص العمل والممارسات التنظيمية، [1] فالشكل (21) يصور لنا الترابط بين هذه العوامل الثلاث. وينبغي على القادة فحص ودراسة شكل وطبيعة الترابط بين هذه العوامل لتحقيق فاعلية برنامج التحفيز آخذين بعين الاعتبار وقوع بعض العوامل خارج نطاق سيطرتهم.

**شكل رقم (23): العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز.**




**المصدر: شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال،** عمان: دار حامد، 2000، ص 311.

### 1-1-1- الإختلافات الفردية:

الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون، إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة. ويمكن الإختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد إلى بيئة العمل.

فمثلا قد يسعى أحدهم للحصول على عمل يوفر له الأجر العالي ويسد حاجته المادية، بينما يقبل الآخر بالأجر القليل الذي يوفر القدر الكافي من الطمأنينة. ويبقى النوع الثالث وهم الأفراد الذين يبحثون عن العمل الذي يزيد من خبراتهم ويطور قابليتهم. وخير مثال هو هجرة البعض للعمل في بلدان لا يندفع إليها الجميع بنفس مستوى اندفاع بعض المنظمات لإقتحام أسواق جديدة خارج الحدود.

[1]- شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 311.

**1-1-2- خصائص العمل:**

هي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف ويتمايز عن عمل آخر. وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، والمؤهل العلمي، والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل. فمثلا وظيفة سائق حافلة على أرض مطار والتي تتميز بالرتابة أحيانا، تختلف خصائصها من وظيفة المضيف على متن الطائرة. الوظيفتان مصممتان لخدمة المسافر، ومع ذلك فالأمر يكمن في درجة رضا وقناعة الفرد العامل، اعتمادا على الخصائص التي حفزت فيه الرغبة للاستمرار في وظيفته المختارة.

**1-1-3- الممارسات التنظيمية.**

هي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية التي تمارسها القيادة الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة. وهي الممارسات القيادية المؤثرة في عملية التحفيز التعويض النقدي في إجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكافآت المالية، التعويضات الأخرى ...، ومثل هذه الممارسات تجنب الفرد للعمل في المنظمة دون غيرها، وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة، وإذا ما أرادت القيادة الإدارية لهذه المنظمة الاستفادة من هذه الممارسات في الجذب أو الحفاظ على قوة العمل عليها إجراء تعديل في أعمال تقديم وإتاحة مزايا هذه الممارسات على الجميع دون استثناء ووفق برنامج استحقاق سليم واعتماد على نظام تقييم الأداء كذلك.

**1-1-4- التفاعل بين العوامل:**

وكما هو مبين في الشكل (21) فإن العوامل آنفة الذكر تتفاعل فيما بينها بشكل ينتج عنه أثر ملحوظ على تحفيز الأفراد في منظمة الأعمال. وعموما فإن مثل هذا التفاعل يتضمن:

أ – الخصائص والمؤهلات التي يحملها الفرد وتؤهله للعمل في هذه أم تلك من المنظمات.

ب – الفعاليات والأنشطة التي يؤديها الفرد في مواقع العمل.

ت – نظم العمل التنظيمية التي تتبناها إدارة المنظمة لجعل الفرد والمنظمة في حلة نظامية كاملة.

بالإضافة إلى ما ذكرأعلاه هناك جملة من العوامل التي تؤثر إما بطرق مباشرة أو غير مباشرة على أنظمة الحوافز نذكر منها:[1]

**1- عوامل تنظيمية:** لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

– التنظيم الرسمي – التنظيم غير الرسمي.

[1]- عادل الجودة، **الحوافز**، (دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983)، ص17.

**أ- التنظيم الرسمي:**

في هذا النوع من التنظيم واجب القيادة هو التخطيط وتوجيه العمل، أما واجب العمال فيكمن فقط في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.[1]

وهنا نتطرق إلى ثلاث وظائف للتنظيم الرسمي نراها مهمة من جانب التأثير على الحوافز: القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار.

- **القيادة:** وكما سبق ذكره فالقيادة تتجلى عندما يتمكن أحدهم من التأثير في الآخرين للقيام بعمل ما. وبمرور الوقت فلا ينبغي على القائد إتباعه الأساليب التعسفية لإرغام الإتباع على طاعته، بل على العكس ينبغي عليه إحداث حالة تفاعلية تبادلية معهم بما يرضي الطرفين.

فجوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقفا قياديا في جماعة على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين، فالقيادة توجه سلوك الأفراد وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين يقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع القائد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد من جهة ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد. ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف. لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كافي فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل على عرض الأفراد وبالتالي أدائهم.

و للتأثير على العمال، يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه، هناك دراسات أخرى تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد، فهي تدخل خصائص مثل شخصيته ودافعيته وكذا قدراته.

- **الاتصال:** في التنظيم الرسمي قد يكون نازلا بين الرئيس ومرؤوسه ويمكن أن يكون صاعدا أيضا وهو الأغلب ويتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس، وتوجيهات وشرح لجزئيات العمل كما يتضمن إبلاغ المرؤوس بمستوى أدائه، ومدى تقدمه ونقاط ضعفه، وسبل تحسين أدائه.[2]

فهدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلة وذلك لخدمة مصلحة المنشأة. وعملية الإتصال في المنظمة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير

[1]- شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 290.
[2]- محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، (الكويت: وكالة المطبوعات، بدون سنة نشر)، ص78.

وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا على العمل وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.[1]

وعليه فإن واجب القيادة الإدارية إذن تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياستها ونشاطاتها حتى يكون على علم بما يجري داخل مؤسستهم وحتى لا تدع مجالات للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل، وهو ما يشجع على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك كله سوف تسود الثقة بين العمال والإدارة، ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على رفع الأداء.

- **المشاركة في إتخاذ القرار**: إن الإهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات إشراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال إشتراك المرؤوس مع الرؤساء في تحديد الأهداف.

لقد وضع "بيتر دركر " Peter Draker " فكرة الإدارة بالأهداف ونالت الكثير من التأييد وتتلخص مزاياها في مايلي:[2]

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.
- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

**ب- التنظيم غير الرسمي:**

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة فيمكن التمييز بين(جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض وأهداف مشتركة و(جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.[3]

يرى برنارد أن هناك تنظيم غير رسمي مرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنشأة هما:

---

[1]- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة ...لمحات معاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص470.
[2]- علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، (القاهرة: مكتبة عين شمس،ج1، 1975)، ص311- 312.
[3]- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة ...لمحات معاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص382- 383.

- أنه يخلق اتجاهات ومفاهيم بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.
- يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها.

و يمكن أن نقول أن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ليس متناقضين أو منفصلين عن بعضهما، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد، فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم وشتى علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

**2- العوامل القيمية:** بعد عرض العوامل التنظيمية الذي رأيناه يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الحوافز، نتطرق الآن إلى مختلف العوامل القيمية التي نراها مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء.

و نظرا لإختلاف المعتقدات والمفاهيم والإصطلاحات وكذا المعايير والعادات فإن ذلك كله حال دون إعطاء صيغة موحدة لمفهوم القيم وسنعرض فيما يلي تعريفا من بين مختلف التعاريف.

* **تعريف القيم:** هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير كبير في حياته أو سلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات. [1] فيعني نظام القيم ترتيب القيم حسب أولوياتها وأهميتها من وجهة نظر فرد أو جماعة أو ثقافة.

أما عن تصنيفات القيم فقد قسم "جوردون وألبرت وفيليب فرنون " القيم إلى ستة قيم أساسية كما يلي: [2]

أ - **القيم الاقتصادية:** النفعية والنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية بينهم.

ب -**القيم السياسية:** أساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم.

ت -**القيم الإجتماعية:** يقصد بها التفاعل الإجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات إجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم.

---

[1]- بشير الخضر وآخرون، **السلوك التنظيمي**، (جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1990)، ص61.

[2]- محمد شفيق، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة** ، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص209- 210.

ث -**القيم الدينية:** هي أرفع القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بديانة معينة وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

ج -**القيم الفكرية:** تشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والإستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.

## 1-2- شروط نجاح نظام الحوافز.

لسلامة نجاح عملية التحفيز، يفترض الإلمام الجيد من طرف القيادة الإدارية بمنظومة الإحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الأفراد العاملين، مع الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المؤسسة حسب التغييرات في بيئتهم الداخلية والخارجية. كما أنه من الضروري للقادة إدراك أنها لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية يناظر في أهميته وربما يزيد عن منح العامل زيادة سنوية أو مكافأة ما أو غير ذلك.[1] ومن أجل نجاح نظام الحوافز يجب على القيادة الإدارية مراعاة العوامل المؤثرة في العامل:[2]

- شعور الفرد أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة نجاحها نجاح لها وفشلها فشل له. فالمؤسسة التي فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل هذه المفاهيم إلى العاملين معه سيكون قد وضع يده على اكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة والمدير فرد فيها.

فلا يوجد عمل تافه بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانا ذا قيمة، فإن شعر العامل بأهميته بالنسبة إلى المؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذالك دافعا كبيرا لتحسين أدائه لذالك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال.

- وجود مساحة للإختيار: لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للإختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة ويطرح مثلا بدائلها، يستشير العاملين معه حتى إذا وقع إختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤولياتهم مع المدير وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي لإتمام نجاح ذالك العمل.

و على العموم، هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل فيها:[3]

أ -البساطة وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

---

[1]- عبد المجيد معطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2]- بدون إسم، **فن التحفيز**، متاح على ( www.blagh.com /najah/vbox 5q5s.htm)، تاريخ الاطلاع (2015/11/19).

[3]- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، (عمان: دار صفاء للنشر، 2000)، ص185- 186.

ب -أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والعدالة معا إذ لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

ت -كما لابد للقائد أن يحدد الوقت الذي يستخدم به الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

ث -أن نضمن إستمرارية الحوافز وذالك لخلق الشعور بالطمأنينة وتوقع إستمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذالك مستقبلا، وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها من الحوافز.

ج -أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية في الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

ح -أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.

خ -أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء،وأن يشمل النظام وضعا للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والحوادث . أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

د -أن تكون بداية النظام قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية لإعطائه الدفعة الأولى القوية.

وأضاف علي محمد عبد الوهاب بعض الشروط الأخرى:[1]

- مراعاة عنصر التكاليف.
- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض أجزائها (الحافز المادي والإجتماعي، الجودة والكم).

و زاد على ذلك حريم حسن ما يلي:[2]

* الحوافز الإيجابية أفضل من الحوافز السلبية في زيادة الدافعية.
* الحوافز الذاتية (جوهر العمل ) أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية.

## 1-3- صعوبات ومعوقات نظام الحوافز.

يمكن لأي إنسان التعرض لمشاكل وصعوبات في التأثير في الآخرين بشكل معين، فإدراك تعقيد هذه العملية ومدى الحاجة إلى معارف علمية تساعد في هذا المجال، فواحدة من المشاكل التي يعاني منها الآباء للتأثير في أبنائهم، ومشاكل أي فرد في التعامل مع أصحابه، والمدرس مع طلبته، هي مشاكل دفع وتأثير.

[1]- علي محمد عبد الوهاب، **إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز**، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، دار التوزيع والنشر الإسلامية،2000)، ص57.

[2]- حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص129.

وهذا التعقيد يتضاعف عند القائد الإداري لأسباب عديدة منها:[1]

– القائد يحتاج أن يؤثر في أعداد كبيرة جدا من العاملين، قد لا يكون عارفا بكثير منهم ولا يتصل بهم شخصيا، فهذا هو الحال بالنسبة للإدارات الوسطى والعليا لأي منظمة كبيرة، فهذه الإدارة تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم ولا تتصل بهم بشكل مباشر. مع ذلك تحتاج التأكد من قيامهم بمهام يجب أن يقوموا بها، و/أو تجنب سلوك يجب أن يتجنبوه.

– يحتاج القائد التأثير في أعداد كبيرة جدا من السلوكيات، بعضها يريد أن تصدر عن العاملين والبعض الأخر يريدهم تجنبها: فهو يريد أن يؤدي كل موظف عمله، يلتزم بالدوام وحسن المواظبة، يحسن التصرف مع الزملاء والزبائن، يبذل جهدا مضاعفا لتحقيق الإنتاج الأعلى، يتجنب الغش والتزوير، يتجنب تسريب المعلومات السرية...الخ، هذه القائمة طويلة جدا، وتختلف من موظف إلى أخر، ومع ذلك يحتاج الإداري إلى وسيلة مختصرة لإستشارة السلوك المطلوب.

وكذلك، يحتاج القائد في التأثير في العاملين للتصرف في مستقبل مجهول: فهو يحتاج أن يؤثر في هؤلاء ليقوموا بأعمال معينة قد لا يعرف هو نفسه مسبقا تفاصيلها مثلا، قد يحتاج مدير المالية أن يتصرف مدير المشتريات بطريقة معينة عندما يسعى لشراء بضاعة، لا يدري متى ستظهر الحاجة لشرائها وبأية تفاصيل، ويحتاج أن يتأكد من أن مدير المشتريات سيبذل الجهد للحصول على أحسن الأسعار ويتجنب إغراء التواطؤ مع البائع لمصلحته الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

وفي كل هذا، يتعامل القائد الإداري مع أشخاص ذوي شخصيات مستقلة قد تكون أكثر معرفة مما يعرفه هو حول القرار المطلوب، فهذا هو حال الإداري الذي يشرف على مختصين يملكون معارف تزيد عما يعرف. فهذه الظروف تجعل عملية التأثير والدفع معقدة لأي إداري.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:[2]

أ -عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

ب -تطبيق نظام واحد ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.

ت -غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين اتجاهاتهم.

ث -عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوئها.

[1]- سعاد نائب برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص302- 303.

[2]- عايدة سيد الخطاب، علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993)، ص362- 363.

ج عدم دقة تقويم أداء الأفراد.

ح غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

خ سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.

د -ارتفاع تكاليف الحوافز.

ذ -عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.

هـ- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.

و- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء من الحوافز.

ي- نقص المهارة لدى المدرين في تطبيق الحوافز.

وفي هذا المجال يمكن إدراج معوقات أخرى:

- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس لها فائدة، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- قلة التدريب على العمل.
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى.
- الأخطاء الإدارية وتعدد القرارات الإدارية.
- أثر التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- عدم متابعة العاملين فلا يعرف المحسن ولا المسيء.

**2 -آليات تحسين الرضا الوظيفي**: يحتاج الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الظروف والبرامج لتدعيمه وتحسينه ومن بين ذلك:

**2-1- مقترحات تحسين الرضا الوظيفي.**

بسبب بعض الآثار التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن القيادة الإدارية يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي: [1]

**أ- جعل العمل مسليا**: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يقضي الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا. هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من

[1]- جيلارد جريهرج، **إدارة السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص213- 214.

ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

**ب- العدالة في الأجور والمكافآت** : حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل قي المعاملة.

**ت- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم** : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم،وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات تساعد على ذلك.

**ث- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد** : لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

ح -**عمل يقطوي على تحدي ذهني:** إن مثل هذه النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين.

**خ- الأفراد الآخرين**: لقس من قبيل المفاجأة أن يساهم الآخرين(زملاء العمل،الرؤساء،المرؤوسين)، في الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة. حيث كلما كان هؤلاء متعاونين ويتصفون بالمودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف. كما أضافت حسن راوية مقترحات أخرى:[1]

**د- تحسين نوعية وجودة الإشراف** : فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

**ذ- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية** : تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات. فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد المشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا الشعور أولا لإعتقادهم بأنهم يستطعون التأثير على المؤسسة.

**هـ -تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم** : فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عله.

[1]- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية،2001)، ص181.

**2-2- برامج تحسين الرضا الوظيفي:**

يقصد بها مجموعة البرامج المفعلة من طرف القيادة الإدارية والتي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسة، ومن أهم هذه البرامج:[1]

**أ -برامج صيانة القوى العاملة:**

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج: البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.[2]

**ب- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:**

* تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.

* معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المؤسسة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

* تقليل مصادر الضوضاء عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

* التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

**ت- برامج الرفاهية الإجتماعية:**

يتم ذلك من خلال زيادة الإهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

**ت -برامج الأمن و السلامة المهنية:**

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعنى بردود أفعال الأفراد اتجاه بيئة الأعمال الخاصة بهم في حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعني بيئة

[1]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص281.
[2]- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع،ط1، 1999)، ص259.

العمل، كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر عن الصناعة.

فمحاولة تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالأمان والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد وأن تصدر من الإدارة. وتتم عملية اقتناع الإدارة بأن إعداد البرامج وأي تعليمات متعلقة بتنفيذه عن طريق إبراز أهمية هذا البرنامج من النواحي الاقتصادية والقانونية والإنسانية. وذلك عن طريق بيان تكلفة البرنامج والوفورات التي يمكن أن تتحقق إذا ما تم تطبيقه وتنفيذه بالشكل الصحيح. ثم بيان الالتزامات التي تفرضها القوانين والأنظمة بالعمل والتأمينات الاجتماعية. [1] تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفق مايلي:

- تجزئة العمل: يقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدى بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.
- تحديد مصادر الخطر: فعلى ضوء نتائج الخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:
  - بيئة العمل المادية وظروفها.
  - بيئة العمل النفسية والإجتماعية.
  - الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

- الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم والحروق، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:
  - مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
  - توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
  - وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها.
  - تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة العمل على الفرد.

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية:إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص349.

– استخدام أجهزة ضبط الإلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل.

➢ الفئة الثانية: هي تضم الأمراض التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى:

– أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.

– أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والأعمال الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين على استخدام الكمامات والألبسة الوقائية، وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والإستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

■ تدريب العاملين:

التدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام:

– القسم الأول: يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

– القسم الثاني: يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

– القسم الثالث: يتعلق بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

– القسم الرابع: يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلاقيها.

■ سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها...وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

■ المتابعة والتفتيش:

ينبغي هنا أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها. من بين الحلقات الأساسية في سلسلة العملية الإدارية هي دوما الرقابة أو التقييم. وينطبق هذا حتما على موضوع برامج السلامة الصناعية بين حين وآخر ومراجعة الأنظمة المتبعة، وتقييم فعاليتها لتحقيق ما هدفت إليه ومعالجة الخلل فيها. ويجب أن يتم ذلك بموجب دراسات علمية تقوم على الحقائق والمعلومات. ومن الضروري التأكد على أن نتائج التقييم لبرامج

الصحة والسلامة المهنية يمكن أن تؤدي إلى توجيهات تشمل إعادة النظر في تصميم أماكن العمل ومناولة المواد وسياسة إسهام العاملين في برامج السلامة لأنها جميعا عوامل ذات صلة بحوادث العمل وإصاباته. إذ مهما كانت البرامج والخطط جيدة في هذا المجال إلا أنها لا تعمل في فراغ. فهي جزء من البيئة العامة للمؤسسة تؤثر تتأثر بها.[1]

**د- برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين طبيعة أعمال المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى. ويمكن التميز بين نوعين من البرامج الصحية:[2]

- البرامج الصحية:
  - إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو معاد تعيينه أو بعد تغيب طويل، فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له.
  - إجراء فحوص طبية دورية.
  - تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة اختيارية وفي أي وقت يشاء.
  - إجراء تفتيش صحي على إرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة.
- البرامج السيكولوجية: وتشمل على توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير برامج الحقول الإنسانية.

**ر -برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:**

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وتركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

[1]- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص247.
[2]- نفس المرجع، ص236.

**هـ- برامج حلقات الجودة:**

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تتشكل بشكل نوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري. تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات الإدارية وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح الحلول لها .

هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي:[1]

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تحسين الروح المعنوية للعامين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

هذا وتجدر الإشارة إليه أن العديد من الكتاب يخلطون بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة لذا سنستعرض في الجدول التالي الفروق بينهما:

**جدول رقم(05): الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة.**

| عنصر المقارنة | فرق العمل | حلقات الجودة |
|---|---|---|
| شمولية العمل | تكلف بإنجاز مهمة متكاملة | تكلف بإنجاز مسائل معينة |
| صفة العمل | إجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي | تطوعية |
| السلطة | تتخذ قرارات تنفيذية | تقدم مقترحات (سلطة استشارية) |
| الديمومة | تبقى طيلة حياة المشروع | تنتهي بمجرد انتهاء مهمتها |
| العضوية | ثابتة | متغيرة |
| الأعضاء | متجانسون | لا يوجد أي تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري |
| الركيزة الأساسية لها | ترتكز على فكرة العمل الجماعي | تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي |

**المصدر:** محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،2005، ص277.

[1]- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص260.

**و –برامج الجودة الشاملة:**

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

لمواجهة كل تلك الظواهر التي تتسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة، ويقصد بهذه الأخيرة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

لتطبيق ذلك البرنامج في مجال إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستدعي إجراء مجموعة من التغييرات في المجالات الآتية:

- **الثقافة التنظيمية:**

الثقافة بالمعنى العام الذي عممه تايلور بقوله"الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يضم المعرفة، المعتقد، الفن والأخلاق، القانون، العزف وجميع المؤهلات والعادات الأخرى التي يكسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع".[1]

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ،[2] والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في الإيمان والعمل بالمبادئ التالية:

[1] -dapres n.s.timasheff: **sociological theory…my** .double day,1995,p49.
[2] - Michel Petit et Autres, **Management d'équipe: concept et pratique**, dunod, 1999, P186.

- ضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- ضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- ضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.
- إن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل أنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا.

- **التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:**

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة يستلزم:

- النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها فرقة عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد.
- إعادة تنظيم الأدوار وذلك من خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم.
- إتباع أسلوب لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي على أن تصبح عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع.

- **أسلوب تنفيذ الأعمال:**

يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغييرات في أسلوب تنفيذ الأعمال وذلك على النحو التالي:

- اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف الأعلى أدائه حيث يكافئ الموظف ماديا مقابل الأداء ويتم ترقية مقابل القدرات.
- يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
- ضرورة أن يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

- ضرورة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات والتي لا تتطابق مع بيئة العمليات مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل.
- ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم.
- تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال "عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد" إلى أسلوب العمليات" أي أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فردا واحدا ".

- **التدريب:**

يلاحظ أن الوظائف في ظل الجودة الشاملة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد عمل راسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل.

لذلك فإن الموظفين في هذه الحالة يحتاجون من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب أي أن الأمر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم،فإذا كان التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الأعمال فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة. أي أن الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد وليست مهاراته ويمكن تعلم هذه القدرات وصقلها من خلال البرامج التدريبي. الجدول التالي يوضح الفرق بين القدرات والمهارات.

**جدول رقم(06): المقارنة بين القدرات والمهارات.**

| المهارات | القدرات |
|---|---|
| إجراءات وأساليب تؤكد على إجراء المهمات | تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها |
| مرتبطة بمواقف معينة | عمومية وتتمتع بالتطبيق الواسع |
| غالبا تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدي إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التي يواجهها المتدرب أثناء البرنامج | تمثل الأساليب اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات |
| تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفته | تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف |

**المصدر**: محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، القاهرة:مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،2005، ص283.

**المطلب الثالث: التنمية المؤسساتية.**

من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التيكنولوجيا الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الإستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد. وهنا تظهر قدرة القيادة الإدارية في التعامل مع هذه المتغيرات والتنسيق في ما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطر للمنظمة وذلك من خلال:

**1 البناء المؤسساتي**

إن الوظيفة الجوهرية للقيادة الإدارية في تحقيق حالة كفاءة وفعالية متصلة في المنشاة يستوحب منها العناية والحرص على إنجاز مهام ثلاث وهي:[1]

أ –العمل على استقرار واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.

ب –العمل على التأقلم وتكييف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.

ت – ابتداع وتنمية النظم التي تعين المنظمةعلى استكشاف المتطلبات المستقبلية، والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليه.

ووفقا لهذه المهام الثلاث، فإن قدرة القيادة الإدارية في تحقيق حالة كفاءة وفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية لهذا المهام. وبماأن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية متعددة ومتنوعة تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة بعلاقات مؤسسية تبادلية وتكاملية متشابكة، فإن دور القيادات الإدارية في بناء وتنمية التنظيم المؤسسي لابد من يقوم على استيعاب كل هذه الكيانات وما يتصل بها من علاقات مركبة ومعقدة، والعمل على تنسيقها جميعا في إطار منظومة موحدة، لذلك فان فعالية القيادة الإدارية في تحقيق دورها في البناء المؤسسي يقوم على تبنيها لنظام مفتوح في التكوين المؤسسي يؤمن تأصيل عنصرين هما:

- تحقيق درجة عالية من التنسيق و التمازج والتفاعل العنصري بين الأنظمة الفرعية داخل المنشأة.
- تنمية العلاقات المؤسسة بين المنشأة وكافة الكيانات السياسية والاجتماعية و الاقتصادية والثقافية في البيئة بهدف تحقيق التوازن الديناميكي الذي يعين المنشأة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الإيجابية المتجددة.

ويشير الدكتور حسين ابشير الطيب في مجال تحديده لفعالية دور القيادة الإدارية في البناء المؤسسي على تبنيها وجهدها الهادف في تكوين عنصرين هامين هما:

[1]- صالح أحمد صالح، **قراءات في التنمية والتطوير الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 215.

- بناء الأنظمة الفرعية الداخلية للمنشاة وفق تصور متكامل لمنظومة موحدة : و من اجل توجيه الأنظمة الفرعية للأهداف الكلية يستوجب من القيادة الإدارية تنمية أجهزة الاتصال الداخلي وابتداع أساليب المشاركة و التعاون وتنمية روح الفريق لكي تتحقق درجة عالية من التفاعل و التمازج بين نشاطات هذه الأنظمة، فان دور القيادة الإدارية في هذا الجانب ينبغي إن يكون بمثابة العقل المنظم الذي يخلق نظاما موحدا من هذا الحكم المتعدد و المركب من المناشط و علاقات الاتصال.
- تنمية العلاقات المؤسسية بين المنظمة وبين الكيانات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البيئة.

إن فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في التأثير وإفادتها من المتغيرات الايجابية المتجددة في بيئتها، ومن هنا نتبع ضرورة العلاقات المؤسسية بين المنظمة وبين الكيانات الأساسية في بيئتها بالقدر الذي يمكنها من تنمية التوازن الديناميكي مع المتغيرات، والإفادة من التغذية الإسترجاعية في معرفة طبيعة التغيرات الجديدة والضرورات التي تستوجبها سواء كان ذلك تعديلا في الأنظمة أوالإمكانات أو العلاقات أو الأهداف، ويكون كل ذلك المزيد من إثراء قدراتها وإمكاناتها لكي يتسنى للمنظمة تنمية هذه الصلة الدائمة الواجبة بينها وبين المكونات والمعوقات الأساسية في بيئتها فإنه لا غنى لها من خلق العلاقات المؤسسية مع الكيانات التالية:

✓ **مؤسسات السلطة السياسية والتشريعية** : وتضم كل الكيانات المحددة والمنظمة للسلطات والتشريعية والتنفيذية ، ان استمرارية هذه المؤسسة تعين المنشأة في فهم الموجهات السياسية للدولة والقرارات التي تبلور الأهداف الكلية ، كما انها تمكن المنشأة من العمل وفق النظم و القوانين المعتمدة التي تؤثر بصورة مباشرة على أهدافها وكيفية الأداء فيها، وتتيح هذه العلاقات لقيادة المؤسسة ان تغذي هذه المؤسسات برأيها وتجربتها العملية بما يعين في صياغة التشريعات الجديدة أو القرارات السياسية والتنفيذية اللاحقة .

✓ **مؤسسات الدولة المشرفة على توزيع الموارد وتحديد الإمكانيات** : والمتمثلة في وزارة المالية والتخطيط. إن الغاية الكبرى من التطوير الإداري هي إثراء قدرات إدارة التنمية وصولا لأهداف سياسية واقتصادية اجتماعية وثقافية مطلوبة، إذ يصبح من الضروري التمازج العضوي بين خطط التطوير الإداري وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتأمين الواقعية في خطط الإصلاح والتطوير الإداري وتجسير الفجوة بين المراد من الموارد والممكن منها وفق استبيان خطط التنمية الكلية.

✓ **أجهزة ومؤسسات التنمية والتطوير الإداري** : وهي الأجهزة والمؤسسات المنوط بها دور الريادة والمبادرة في توفير الخبرة الفنية المتخصصة والأشراف على تنفيذ القوانين واللوائح المتصلة بإدارة القوى العاملة، وتحديد الهياكل التنظيمية والوظيفة وما يتصل بها من مبادئ ونظم وإجراءات، وتنمية القدرات والإمكانيات بالتدريب والإستشارات والتقصي والمتابعة وتحليل أسباب القصور في الأداء الإداري والمالي واقتراح البدائل لتلافيها.

- ✓ **المؤسسات التي تقدم عملا مكملا** : أو مماثلا هي المستهلك لمنتجات المنظمة أو المستفيد من خدماتها، فالإخفاق في تحقيق الصلات مع المؤسسات التي تقدم عملا مكملا يعني القصور في الإمكانيات أو القدرات الذي يؤثر بشكل مباشر على كمية الأداء أو نوعيته، وقد يقود في الحالات القصوى إلى إجهاض الأهداف بشكل كامل، كما أن العلاقات مع المؤسسات التي تعمل عملا مماثلا يعيين في تحقيق التنسيق الذي يستوفي مسببات الازدواجية وإهدار الإمكانيات في غير طائل.
- ✓ **المؤسسات المهنية والإجتماعية والثقافية الممثلة لقيم المجتمع** : وهي صلات مؤسسية تنبع جدواها من جانبين: فهي في المكان الأول تحفظ للمنظمة سلامة الاتجاه بعدم الدخول في مجالات مهما كانت جدواها الفنية إذا كانت تتعارض مع القيم الروحية أو العرف الاجتماعي والثقافي كما هي من جانب أخر توسيع دائرة قدراتها وإمكانيتها باستقطاب جهود هذه المؤسسات التي تغذي و تنمي قيما وأهدافا مماثلة لتوجهاتها وأهدافها.
- ✓ **الرأي العام**: وهو المناخ الكلي الذي لا يمكن للمنشأة أن تعيش خارجة، وفيه تتبلور آراء الأفراد والجماعات إزاء القضايا السياسية والخطط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفيه ينعكس تقييم المنظمات الفعالة والعاملة في المجتمع.

لهذا كله فإن العناية بقنوات الاتصال لتحقيق علاقات التفاهم المتبادل والحفاظ على تنميتها بين المنظمة والرأي العام يعين فيه: بث المعرفة والحقائق والترويج للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة – عن طريق المعلومات الكاملة الصحيحة – كما هي أيضا تعكس رأي الجمهور فيما تقدم وما يتضمن من انتقادات بنائه يمكن الإستفادة منها لاحقا في تجويد وإتقان الإنتاج أو الخدمة المقدمة – ومن جانب آخر فأن الصلات الدائمة بين المنظمة والرأي العام تعينها في كسب التعاون والتأيد لمواقفها، لا سيما عند مواجهة الظروف الحرجة بما تشمل أحيانا من ندره في الموارد المتاحة، أو في المجالات الدعائية المضادة المنافية للواقع. إن جوهر القضية يتمثل في حقيقتها أن أي منظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها لابد لها من أن تستند هذه الأهداف بالشرعية، وتدعمها بالقدرات والموارد الممكنة وتطبعها بالواقعية، إن أي من هذه المزايا الضرورية لا يمكن تحقيقها إلا ببناء وتنمية العلاقات المؤسسية بين الأنظمة الفرعية الداخلية للمنظمة بين المنظمة والمقومات الأساسية في بيئتها.

### 2 المفاوضة وحل الصراع

عندما يزداد نموا المنظمة تزداد أنظمتها الفرعية الداخلية تخصصا وتنوعا وتشعب علاقاتها المؤسساتية مع الكيانات الأساسية في البيئة، ويبرز نتيجة لذلك أهمية دور القائد الإداري كمفاوض ومنسق ومتم لعناصر التكامل بين هذه الكيانات المتعددة لتحقيق التوازن والتفاعل وتوجيه الجهود للأهداف الكلية.

فالصراع هو أحد نتائج ممارسة القوة والضغط داخل التنظيم لتحقيق الإمتثال للتعليمات والتوجيهات وكذلك تحقيق أهداف التنظيم، ولايمكن تحمل الصراع كمجرد علاقة بسيطة تسودها التوترات بين الأفراد بل تتعدد مستوياته دخل التنظيم حتى وصل إلى أن أصبح التنظيم ككل يسهم في خلق مواقف صراع.[1] إن هذه القدرة التفاوضية الواجبة في القائد الإداري كمنظم ومنسق للأنظمة والنشاطات الداخلية في المنظمة ينبغي أن تنطلق من واقع حقيقة أساسية وهي أن طبيعة العمل الديناميكي المتجدد يعزز مجالا للصراع حول الإمكانيات ودائرة الاختصاص وكيفية تحقيق الإنجازات المطلوبة حيث أن واقع الحال ليس بإمكان القائد الإداري أن يزيل بشكل كلي مسببات أوجه الصراع المختلفة، إن كان بمقدوره في ضوء التجارب التقليل منها.

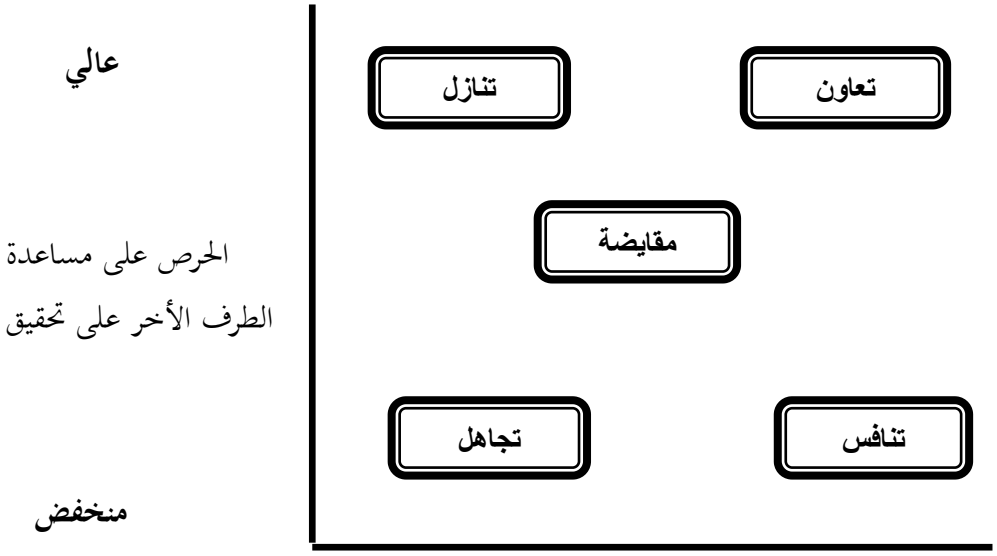
لهذا يصبح من الضروري أن يمتلك القدرة على حل الصراع، وهي قدرة تبني على مهارة في التفاوض تقوم على التحليل التشخيصي لأوجه الصراع وإستخدام المنطق في طرح البدائل العلمية المختلة لحلها، كما يشير ياسر العدوان بأن سياسة الإصلاح أو التطوير الإداري في جوهرها: "عملية تتفاعل وتتكامل بحركة مستمرة مع البيئة والمتغيرات". وهذا بدوره يتطلب قادة إداريين لهم قدرة تفاوضية وتأثيرية على قوى الضغط الملازمة للجهاز الإداري، مما يكفل التفاعل المستمر لعملية الإصلاح.[2]

وفي هذه الحالة فإن القائد الإداري كونه مصلحا (مفاوضا) عند تفاعله ومساوماته مع البيئة والمتغيرات يتوقع له أن يخرج بحل مبدع. وقد قدم " توماس " الشكل رقم (24) نموذجا يوضح مواقف أطراف الصراع لحل النزاع بينهم، المحور الأفقي من هذا النموذج يوضح مدى حرص الفرد على تحقيق اهدافه الخاصة، في حين أن المحور العمودي منه يشير غلى مدى حرص الفرد على مساعدة الطرف الأخر على تحقيق اهدافه. فحين يكون مدى حرص الفرد على تحقيق اهدافه متساويا وبدرجة متوسطة مع درجة حرصه على مساعدة الطرف الآخر على تحقيق أهدافه يطلق على هذه الحالة بالمقايضة، وفيها تتم عملية تفاوض ومساومة لتسوية الخلاف تتحقق خلالها بعضا من مصالح كلا الطرفين بدرجة مقبولة. أما إذا كانت رغبة الفرد عالية لتحقيق مصالحه ومصالح الطرف الآخر فهنا تسمى الحالة بالتعاون، والتعاون والمقايضة حالتان مناسبتان لتحقيق تسوية مقبولة لكلا الطرفين. اما إذا كان الفرد حريصا على تحقيق مصالح الطرف الآخر دون مصالحه هو غالبا ما يجنح الفرد للتنازل أو الترضية لصالح الطرف الآخر، وإذا كان ميزان القوى لصالح الطرف الآخر فقد يكون التنازل اضطراريا كنوع من التسليم. ويحدث أن يكون أحد الأطراف غير حريص على تحقيق مصالحه أو مصالح الآخرين، وهو ما يطلق عليه بالتجاهل والتجاهل لا يحل الخلاف بقدر تأجيله لفترة أخرى. وبعض الأطراف

[1]- سامح عبد المطلب عامروآخرون، **إدارة التفاوض**، ( عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص 86.
[2]- صالح أحمد صالح، **قراءات في التنمية والتطوير الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 220.

تكون لديه رغبة جامحة في تحقيق مصالحه دون النظر لمصالح الطرف الآخر، أو ما يسمى هنا بالتنافس، وهو موقف متشدد قد يسهم في زيادة حدة الصراع وتصعيب إمكانية حله.[1]

**شكل رقم (24) طرق إدارة الصراع كما يراها "توماس"**




عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،2005، ص163.

### 3 دور القائد الإداري في تأصيل التوجه الإبداعي

يعرف الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".[2] فالقيادة الإبداعية هي من المستلزمات الأساسية للمنظمة الإبتكارية والقائمة على الإبتكار وهي الأكثر قدرة على إلهام وتحريك الأفراد من أجل تحويل المنظمة كلها إلى منظمة إبتكارية، فالقيادة الإبتكارية تتميز بخصائص جوهرية التي يمكن تحديدها بالآتي:[3]

أ- الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على الإبتكار.

ب- السماح للأفراد العاملين أن يأخذوا وقت للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية.

ت- السماح للأفراد العاملين أن يتخيلوا ويحلموا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق للوهلة الأولى.

[1]- عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص162.

[2] - Yan de Kerorguen et Anis Bouayad , **La face cachée du managemet**, DUNOD Paris, 2004, p 197.

[3]- نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، مرجع سبق ذكره، ص 212.

ث- أنه يتجاوز خرافة أن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص فقط.

إن التطوير الإداري وبحكم أن يهدف إلى التغير المتجدد فهو يتصل بعمليات متغيرة ومتجددة بشكل دائم مستمر، والمنظمة الفعالة لاتتعامل بردود أفعال، إنما ينبغي أن تكون لها القدرة على التشوق المستقبلي الذي يمكنها من الابتكار لاحتياجاتها الآنية والمستقبلية. فالإبداع وفق هذا المنظور يعني الاستجابة الجديدة المحدثة لمثير قائم البيئة أو هناك مؤشرات لحدوثه مستقبلا، وتتجلى في تقديم منتج جديد في شكل الخدمة أو سلعة، أو التجديد في العمليات الداخلية أو العلاقات البيئة على نحو متفرد يتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة، ويتمثل دور القائد الإداري في تأصيل التوجه الإبتكاري الإبداعي في عدة جوانب أبرزها ما أشار إليه إبراهيم العواجي بقوله «إن دور القائد الإداري في الإبداع ذو مرحلتين:[1]

**المرحلة الأولى**: تكون بإدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية عملا تمهيديا لتهيئة الإدارة تنظيما وأسلوبا لدخول.

**المرحلة الثانية**: تلأهم وهي إدارة الإبداع. أن قدرة الأجهزة الإدارية في أية دولة على تحقيق درجة عالية من الموازنة والتوازن بين السياسات والبرامج الإنمائية من جهة، والوسائل المادية والشرية المتاحة من جهة أخرى، هو عمل إبداعي مرحلي مطلوب. إن تحقيق هذا الهدف يقتضي إحداث تغيير في البنيات التنظيمية الإدارية الإجرائية وفي الأنماط السلوكية التي تكونت في ظل ظروف ووظائف تقليدية، ويندرج تحت ذلك عمليات إعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنية الإدارية الحديثة » .وبما أن القدرة على الإبتكار والإبداع وكما يثبتها إبراهيم بدران : « تنمو وتتعمق من خلال الضرورة ومن خلال الحاجة ومن خلال قوى دافعة حقيقية، وتغني وتتعمق بالممارسة التمرين ومن خلال الصدام اليومي مع متطلبات الحياة ويندر أن يتبلور الإبداع من خلال وجود البدائل السهلة، وذلك بأن وجود البدائل يعني نفيا للضرورة وتخفيفا للقوى الضاغطة التي تؤكدها هذه الضرورة ».

[1]- صالح أحمد صالح، **قراءات في التنمية الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 222.

## المبحث الثالث: حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرار ترتبط دائما بحل المشكلات الإدارية، فنجاح القائد يعتمد على قدرته في تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وتطوير بدائل عملية لحلها بغية معالجتها والتخلص منها نهائيا. فحل المشكلات من حيث المفهوم هو أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرار إذ أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارين كما أن حل المشكلات الإدارية لا ينطوي فقط على عملية اتخاذ القرارات، بل على سلسلة من الإختيارات تنتهي بانتهاء حل المشكلة. [1] وسنحاول من خلال هذا المبحث معالجة النقاط التالية:

- **المطلب الأول:** حل المشكلات الإدارية.
- **المطلب الثاني:** إتخاذ القرارات الإدارية.

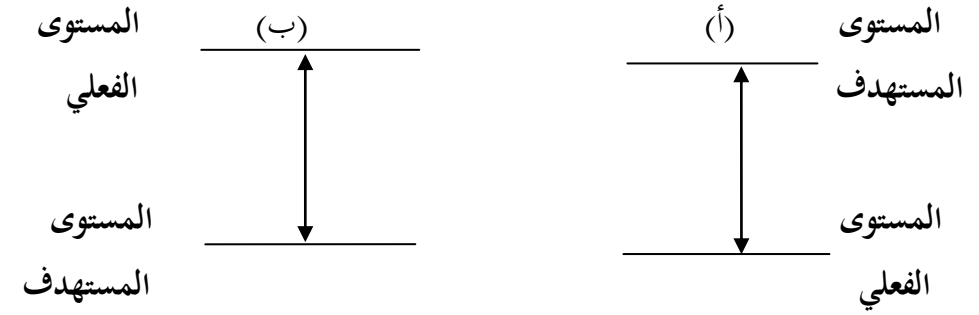
### المطلب الأول: حل المشكلات الإدارية

إن عملية حل المشكلات هي عملية أساسية في حياة أي تنظيم، فهي شغل القائد وأحد محاور نشاطه الأساسية، وسنحاول إبراز ذلك من خلال التطرق إلى:

#### 1- تعريف المشكلة

يمكن القول بوجود مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي(المحقق) والمستوى المستهدف (المخطط) والشكل الآتي يبين ذلك:

**شكل رقم(25): كيفية إدراك وجود مشكلة**




**المصدر:** محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية،2007، ص 5.

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 268.

ويمكن بسهولة تفهم الوضع في الجزء (أ) حيث أن مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعا أو مخططا أو مستهدفا، غير ان الملاحظ قد يتساءل: لماذا يعبر الشكل الجزء (ب) عن وجود مشكلة في حين أن ما تحقق فعلا يفوق ما كان مستهدفا أو مخططا، والرد على ذلك يرجع إلى أحد أو كلا السببين الآتيين:

- أن هناك خطأ في تحديد المستوى المستهدف وذلك يجعله أدنى مما هو أمكن.
- أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد أصبحت الآن أحسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

وباختصار المشكلة هي ذلك الخلل والقصور الذي يواجه المسؤول، ومن ثم هي فهي موقف رديئ يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسؤولين فهي ما لا يجب أن تكون.[1] ويمكن حصر مكونات المشكلة في:[2]

- المشكلة، الوضع الموجود وصفاً وأسبابا.
- الحل، الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه، الوظيفة الحقيقية للحلّ هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية، فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها، حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية.
- الطريق من المشكلة للحل، آليات التنفيذ.

## 2- تعريف حل المشكلة الإدارية:

هو مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحديد الظروف ودراستها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ حل المشكلة، وغالبا ما يستخدم مصطلح حل المشكلة كبديل لمصطلح عملية اتخاذ القرارات. [3] فالتحدي الرئيسي في التعامل مع أي مشكلة في اتباع أسلوب فعال في حلها، ويتضمن ذلك عملية تحديد الفجوة أو الإنحراف بين المحقق والمخطط ثم اختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور أو يستفيد من فرص التحسين. وهنا تجدر الإشارة إلى النقاط التالية:[4]

- إن كلا من نوعي مواقف المشاكل يعبر عن حالة خلل أو عدم توازن، ومن ثم فإن الحل يتمثل في سد الفجوة بين المستويين أو استعادة التوازن.

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرون** ،(القاهرة: المكتبة المصرية،2000)، ص146.

[2]- عبد العزيز محمد طارقجي، **الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت** ، (راصد، 2010)، ص 12.

[3]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[4]- محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**،( جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية، ، 2007)، ص 5.

- إن عملية حل المشكلة تتوقف بأكملها على إتاحة البيانات المناسبة للأشخاص المناسبين وفى الوقت المناسب.
- فيما عدا إستثناءات محدودة تكون إستعادة التوازن عن طريق رفع المستوى المحقق إلى المستوى المخطط، وليس عن طريق خفض المستوى المخطط إلى المستوى المحقق، وكمثال على الإستثناءات المشار إليها، عندما نكشف أن المستوى المخطط كان مبالغا فيه، أو أن الظروف السائدة قد تغيرت إلى الأسوأ.

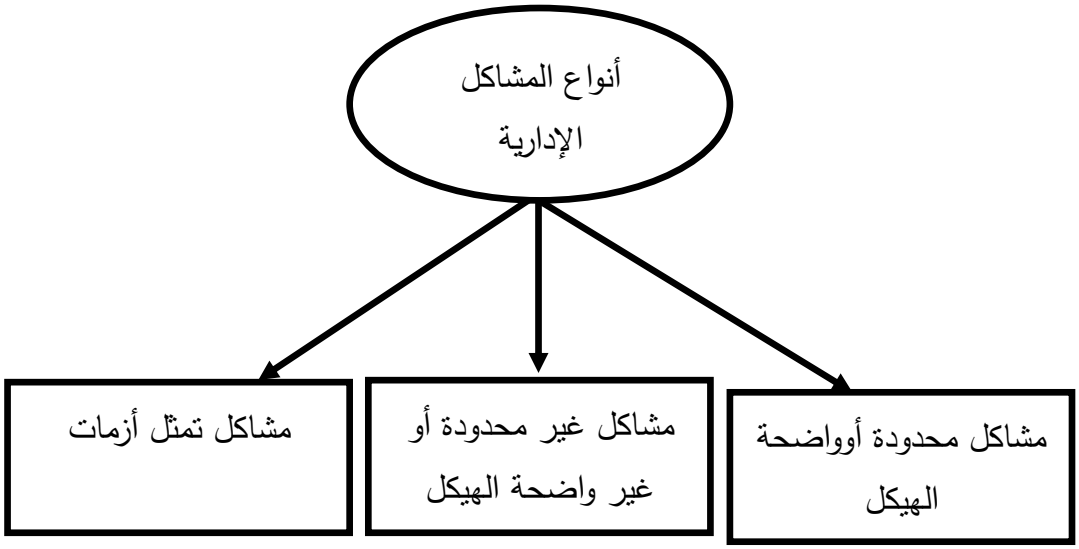
**3- أنواع المشاكل الإدارية**

عادة ما تصنف المشاكل التى يواجهها المديرون إلى ثلاثة أنواع وهى:[1]

- ✓ مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة.
- ✓ مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة.
- ✓ مشاكل تمثل أزمات.

والشكل التالي يبين هذه الأنواع على النحو التالي:

**شكل رقم (26): أنواع المشاكل الإدارية**




**المصدر**: محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**، جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية، 2007، ص 6.

[1]- نفس المرجع، ص6.

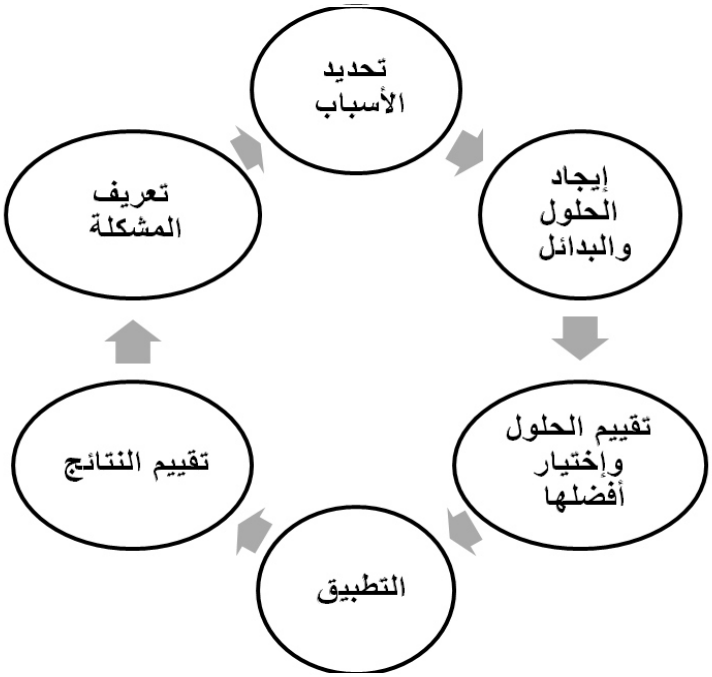
- ✓**المشاكل المحددة:** ومن خصائص هذه المشاكل أنها مألوفة، واضحة، ومحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها، كما أن هذه المشاكل غالبا ما تكون متكررة، ويمكن توقع حدوثها. ومن ثم يستطيع المدير أن يخطط مسبقا ويضع طرقا محددة للتعامل مع هذه المشاكل، كما أنه يستطيع اتخاذ تصرف يحول دون حدوثها.
- ✓**المشاكل غير المحددة:** وتنطوى هذه المشاكل على درجة من الغموض وعدم الوضوح، وقصور فى البيانات وغالبا ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديدة (غير مسبوقة). وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية أو غير روتينية. وهنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قد تكون هى نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى، وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المختزنة.
- ✓**الأزمات:** المشكلة التى تنطوى على أزمة تمثل أمرا غير متوقع (مفاجىء)، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب .ويحتاج المدير فى هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات تمثل (أجهزة إنذار مبكر) عن الأزمات. كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها (عند حدوثها) بأحسن طريقة ممكنة.

## 4- خطوات حل المشكلات الإدارية

يمكن حل المشكلات الإدارية بطرق مختلفة فأحيانا الصدفة والحظ يلعبان دورا مهما في حل مشكلة معينة، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الإعتماد عليه دائما ولا بد من تطبيق مدخلا علميا منظما يعتمد على المنطق والإستدلال واستعمال العقل،[1] والشكل التالي يبين أهم الإستراتيجيات المتبعة في حل المشكلات:

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سابق الذكر، ص 271.

**شكل رقم (27): خطوات حل المشكلة**




**المصدر**: عبد العزيز محمد طارقجي، **الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت**، راصد، 2010، ص 21.

**المطلب الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية**

عادة ما يعرف صنع القرار بأنه الإختيار من بين البدائل. وهناك علاقة وثيقة بين وجود مشكلة وصنع القرار، فغالبا ما يكون وجود مشكلة هو الباعث أو المحرك لعملية صنع القرار. ونبين فيما يلى الجوانب الأساسية المتعلقة بعملية صنع القرار:

1 **القرار**: يعرف القرار بأنه "اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة". [1] ويعني كذلك مسار فعل يختاره المقر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها، أو لحل مشكلة تشغله.[2]

2 **اتخاذ القرارات الإدارية**: هي عملية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل المناسب لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة ما أو الوصول إلى غاية محددة. [3] وهو يختلف عن صنع القرار حيث يعبر هذا الأخير عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 145.
[2]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 273.
[3]- فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص199.

موضوع الدراسة.[1] لذا على القائد أكثر من أي أحد أن يتحمل مسؤولية قراراته وتصرفاته إضافة إلى أعمال مرؤوسيه، وعليه أن يعترف بمسؤوليته على كل القرارات المتخذة من خلال تقبله انتقادات الآخرين مهما بدت قاسية، ويتطلب تحمل المسؤولية قوة العزيمة، الثبات والمثابرة لمواجهة الصعاب بلا خوف أو تردد، فيتخذ القائد القرارات التي يتطلبها الموقف مهما كانت خطورتها وجسامتها، كما يتحمل نتائج قراراته.[2]

**3 -أسباب إتخاذ القرارات الإدارية**

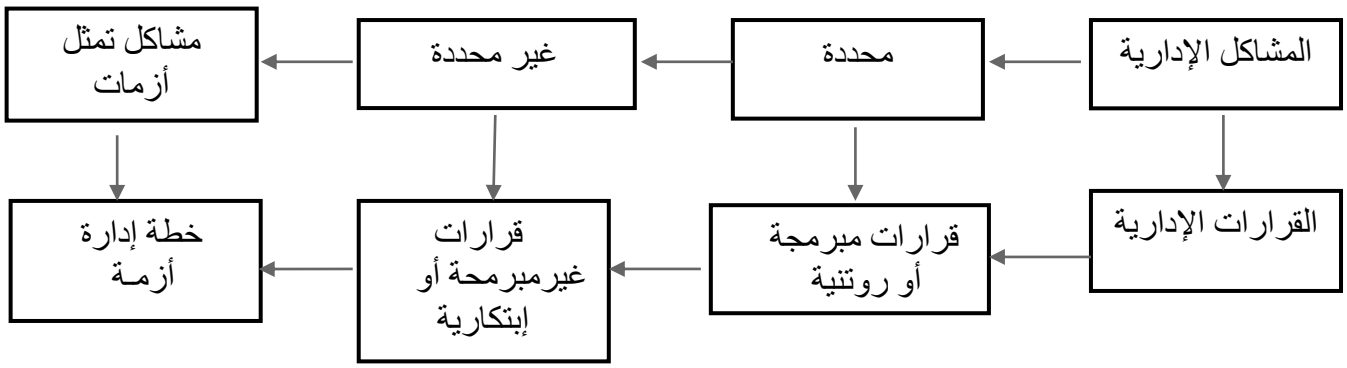
تكمن أسباب إتخاذ القرارات الإدارية في:[3]

- ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الإحتياجات والرغبات.
- وجود أكثر من بديل لإشباع الإحتياجات والرغباتن الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين هذه البدائل لإختيار البديل الذي يحقق أحسن عائد.
- وجود تعارض وتنافس بين الأهداف المختلفة، مما يستلزم ضرورة اتخاذ القرارات الازمة لحل هذا التعارض والتنافس بطريقة واعية.

**4- العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلة**

وتظهر من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم(28): العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية**




**المصدر**: محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**، جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية، 2007، ص 7.

[1]- بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 274.

[2] - Rudolph Guiliani, **Leadership**, ed Buchet Chastel, Paris, 2003, P 90.

[3]- منصور البدوي، **دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات**،( الإسكندرية: الدار الجامعية، 1987)، ص47.

### 5- ظروف صنع القرارات الإدارية

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد ويمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاث أنواع:[1]

- ظروف التأكد.
- ظروف المخاطرة.
- عدم التأكد.

ففي حالة التأكد تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة والمردود والتكلفة وكل منها معروفا ومعلوما، وليس هناك أي مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

أما بالنسبة لظروف المخاطرة فيتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد المحتملة لكل بديل، وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعا فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.

أما النوع الثالث وهو الأكثر صعوبة بالنسبة للقائد وذلك لأن البدائل معروفة ولكن نتائجها غير مؤكدة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.

### 6 -أنواع القرارات الإدارية

تختلف القرارات الإدارية باختلاف المعايير المعتمدة من طرف القيادة الإدارية، وعلى العموم يمكن التمييز بين:[2]

- ✓ القرارات العملية: وهي مجموعة من القرارات البسيطة تتخذ من طرف كل عنصر في المنظمة والتي تسمح بالسير الحسن للعمل أو النشاط.
- ✓ القرارات التسييرية: هي أوسع نطاق من القرارات العملية وهي مؤطرة لها وتنظمها وتحتاج إلى اهتمام أكثر من متخذ القرار لأنها تتعلق بتسيير المنظمة ككل.
- ✓ القرارات الإستراتيجية: وتتعلق بمستقبل المنظمة ككل وتحتاج إلى دراسات وتحضيرات من أجل صنعها وتنفيذها، وأساسها ثلاث أسئلة تحتاج إلى إجابة:
  - من نحن؟.
  - أين نحن؟.

[1]- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 232.

[2] - Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des managers, le projet décisionnel dans sa totalité**, édition d'organisation, 3em édition, Paris, 2003, p216.

- إلى أين نريد الذهاب؟.

### 7- تحسين شمولية وابتكارية القرارات الإدارية

فى عالم اليوم الذى يتسم بالتغير السريع، هناك حاجة إلى السرعة فى اتخاذ القرارات، كما أن هناك حاجة لزيادة قدرة المنظمات على استثارة الإبداع والابتكار فى العاملين لديها. فالضغوط التنافسية تصنع ضغوطا وتحديات على القادة لخلق ظروف ومناخ يسمحان بظهور ومساندة التفكير الابتكارى والتنوع فى الأداء. وبالإضافة إلى ذلك فإن نمو استخدام تكنولوجيا المعلومات قد سهل تبادل المعلومات. إن المناخ الذى كان فيه الرؤساء يتخذون جميع القرارات ويبلغونها إلى المستويات الأدنى قد أصبح غير مناسب ويتسم بعدم الكفاءة. ومن الأساليب التى يمكن استخدامها فى هذا الصدد ما يعرف بـ "العصف الذهنى" ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام التفاعل المباشر بين أفراد المجموعة فى اقتراح أفكار لحل المشكلة. ويشجع الأسلوب أعضاء المجموعة على اقتراح بدائل بصرف النظر عن احتمال اختيارهاوتطبيقها. ولا يسمح الأسلوب بالتعليقات الانتقادية حتى يتم الانتهاء من حصر جميع البدائل التى يستطيع أعضاء المجموعة التفكير فيها. والهدف الذى يحققه هذا الأسلوب هو تشجيع التفكير الحر والمرن، وأن يبدأ كل منهم من حيث انتهى ابتكار أو تصور الآخرين، أى أن كل واحد يبنى على منسبقه[1].

### 8- فعالية اتخاذ القرارات الإدارية

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء عملية اختيار أفضل بديل ولكن الواقع غير هذا إذ أن العملية لا تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ( أي تحويل القرار إلى عمل فعال) وهذا يتم عن طريق المرؤوسين لأن القائد يقوم بتحديد المشكلة وتصنيف القرار وجمع المعلومات وتحديد الحلول وبعد ذلك يقوم بالحكم واختيار أفضل بديل وحتى يصبح الحل قرارا لا بد من القيام بتنفيذه وعلى القائد أن يقوم بإبلاغ المعنيين بتطبيق التعليمات وحفزهم وترغيبهم على العمل.[2] ولهذا فان القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته ومن جميع العناصر المادية والبشرية التي يديرها أو يسيطر عليها وبالتالي لن تحقق هذه الفعالية إلا بالقرارات الفعالة وذلك يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة التي تصل إلي أهدافها بأكبر كفاية ممكنة عن طريق تحقيق افضل النتائج كما أن ذلك يساهم في تحقيق التنظيم الفعال الذي يحدد أقل قدر من الصراعات بين أجزاء المنظمة، والتفاعل الكامل بين أفرادها على المستويين الرأسي والأفقي وسهولة تدفق

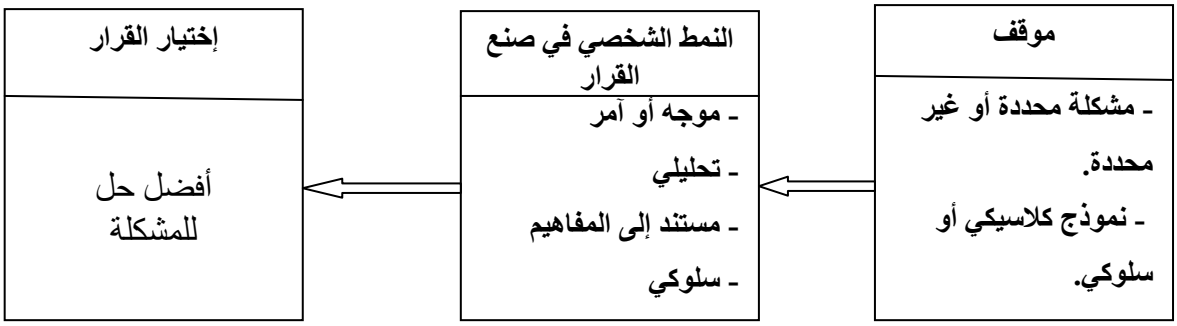
[1]- محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية**، مرجع سبق ذكره، ص17.
[2]- فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص.226

المعلومات مما يساعد على اتخاذ القرار بناء عليها وبالتالي:[1] يحدث آثرا ويحقق نتيجة والمقصود بالنتيجة ليست شيئا ضعيفا ولكن شيئا جوهريا محدثا تأثيرا فى المنظمة ككل، كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة، فالقرار الفعال إذا هو: القرار الذي ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته.

### 9- أنماط القادة في صنع القرارات الإدارية

لا يتبع جميع القادة الطريقة نفسها فى صنع القرارات. بل هناك اختلافات جوهرية بين الطرق التى يتبعها القادة فى تحديد المشاكل وصنع القرارات المتعلقة بها. ويمكن تفسير هذه الاختلافات فى ضوء مفهوم النمط الشخصى فى صنع القرار، ويشير هذا المفهوم إلى الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية إدراكهم للمشاكل وصنع القرارات. هناك أربعة أنماط رئيسية حسب ما يبينه الشكل التالي:

**شكل رقم (29): إطار النمط الشخصي ودوره في صنع القرار**




**المصدر**: محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**،( جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية، 2007)، ص 15.

**9 1 -النمط الموجه أو الآمر**: يستخدم هذا النمط المديرون الذين يفضلون الحلول البسيطة والمحددة، والمديرون الذين يستخدمون هذا النمط غالبا ما يتخذون القرارات بسرعة لأنهم لا يحبون التعامل مع بيانات كثيرة، وغالبا ما يضعون فى الاعتبار بديلا واحدا أو اثنين، وعادة ما يتسم من يميلون إلى الاعتماد على هذا النمط بالكفاءة والرشد، كما إنهم يفضلون الاعتماد على القواعد والإجراءات الموجودة والمتبعة.

2- عبد العزيز محمد طارقجي، **الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت** ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

**9 2 -النمط التحليلي**: يختلف هذا النمط عن سابقه في أن المديرين يرغبون في الحلول المعقدة التي تستند إلى أكبر قدر يمكن جمعه من البيانات، كما انهم يبنون قرارتهم على بيانات موضوعية رشيدة، إنهم يبحثون عن أفضل قرار ممكن في ضوء المعلومات المتاحة.

**9-3-النمط المستند إلى المفاهيم**: وفقا لهذا النمط يرغب المديرون في أن يضعوا في اعتبارهم قاعدة واسعة من المعلومات، غير أنه يكون لديهم توجه اجتماعي أكبر من اتباع النمط السابق(التحليلي) ويرغبون في التحدث مع الآخرين حول المشكلة والبدائل المتاحة لحلها.

**9 4 -النمط السلوكي**: غالبا ما يتبع هذا النمط المديرون الذين يكون لديهم اهتمام وحرص عميق على الآخرين كأفراد، فهم يرغبون في التحدث مع الآخرين كأفراد ويفهمون مشاعرهم. كما يهتمون بتنمية الآخرين وتطوير قدراتهم، وتحقيق أهدافهم.

**10 -طرق إصدار القرارات الإدارية:**

تشير الدراسات على وجود طريقتين لإصدار القرارات وهي كالتالي:[1]

- المرحلة الرسمية في إصدار القرارات : إن عملية إصدار القرارات ما هي إلا نتيجة جهود مشتركة فمن خلال ممارسة السلطة الرسمية تبدأ الخطوة الأولى من الرئيس الإداري الأعلى عن طريق التوجيه من خلال طلب القيام ببعض الاعمال مثل تحديد الواجبات والمهام، او عقد مؤتمر غير رسمي مع بعض الإداريين لتبادل وجهات النظر حول القرار كخطوة تمهيدية لإصداره ومن ثم يقوم الموظفون الأقل درجة بإعداد البيانات والمعلومات الازمة لتنفيذ القرار.
- النواحي السيكولوجية في إصدار القرارات : هي نواحي غير ظاهرة لأن الخطوط العامة للسياسة الإدارية ترسمها السلطة التشريعية في الدولة ويساهم كبار الرؤساء الإداريين في رسم معالم تلك السياسة لما يتوافر فقيهم التخصص الفني.

فطريقة إصدار القرارات الإدارية تتأثر بشخصية كل رئيس على حدة، وأثبتت التجربة اختلاف القرارات التي يصل إليها رئيسان إداريان تحيط بهما ظروف غدارية مماثلة ويرجع ذلك إلى شخصية كل رئيس إداري وكيفي مواجهته للظروف التي تستدعي إصدار القرارات ومدى استعداده لتحمل المسؤولية وحسم الخلافات التي تظهر وكل هذه الامور تجعل لكل رئيس إداري طريقته الخاصة في إصدار القرارات الإدارية.

[1]- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإفتراضية المملكة المتحدة، 2011، ص 37.

**خلاصة الفصل:**

تناولنا في هذا الفصل القيادة الإدارية واستراتجيتها في إدارة وتنمية قدرات القوى العاملة، من خلال التطرق إلى إدارة الأداء حيث تم تبيان مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه إلى جانب كيفية تقييمه وأهم البرامج الرامية إلى تحسينه، وتأثر هذا الأخير بكل من نظام الحوافز المطبق من طرف القيادة الإدارية من جهة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى.

كما تم التعرض إلى بعض التقنيات الإدارية لقيادة إدارية فعالة من خلال تمكين العاملين وما له من أثار إيجابية على العاملين والمنظمة ككل، وتحديات عملية التحفيز من حيث العوامل المؤثرة فيها شروط ومعوقات نجاح نظام الحوافز، وبرامج تحسين الرضا الوظيفي للعاملين من أجل تحسين الأداء الوظيفي لهم، وتبيان دور القيادة الإدارية في التنمية المؤسساتية من خلال البناء المؤسساتي والمفاوضة وحل الصراع إضافة إلى تأصيل التوجه الإبتكاري الإبداعي.

وفي الأخير وضحنا أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية وظروف اتخاذها وما يرافقها من حل للمشكلات الإدارية بأنواعها، فإتخاذ القرار هو المحور الرئيسي للعملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على عدد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة.

**تمهيد:**

بعد العرض النظري الذي تمّ من خلال فصلين من أجل التعرف على جوانب البحث من خلال عرض المقصود كل من متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي، من خلال عرض عام لمتغير القيادة الإدارية ودورها الفعال في تطوير المنظمة خاصة فيما يتعلق بالمورد البشري وما يتطلبه من إشباع لحاجاته ورغباته وتحقيق رضاه الوظيفي من أجل إخراج كامل طاقاته وتحقيق الأداء الأفضل. وتبيان مفهوم نظام التحفيز، كيفية إدارته ومختلف قضاياه. إضافة إلى عرض مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية والواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية. فهذه الدراسة الميدانية تهدف أيضا إلى تجريب المعارف النظرية وإخضاعها للقياس، كما تهدف أيضا إلى التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها للعلاقة بين المتغيرات التي تشكل موضوع بحثنا.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك"، حيث تعتبر "باتيسيك" مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام ومن أهم الوحدات الاقتصادية التي تؤدي دورا استراتيجيا في تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها في المجال الصناعي، كما تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين وإلى أي مدى تمارس هذه القيادة الإدارية المهام التحفيزية بالنسبة للعاملين وبالمقابل مدى قبول العاملين بها ودرجة تأثيرها على رضاهم عن بيئة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال عرض المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس"باتيسيك" ووحدة عين الدفلى.

**المبحث الثاني:** نظرة تحليلية لبيئة العمل الوظيفية على مستوى الوحدة.

**المبحث الثالث:** تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك" ووحدة عين الدفلى.**

من خلال هذا المبحث أردنا القيام بعرض وصفي عاملللمؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس، وذلك بتعريفها وإعطاء لمحة تاريخية عنها وإبراز إمكانيتها البشرية، المالية والمادية،ودراسة هيكلها التنظيمي مع تبيان أهم أدوارها.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.**

**1 نشأة المؤسسة:**

عند تأسيسها سنة 1967، كانت الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤممة، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي. إثنان منها تشكل اليوم رأسمال "باتيسيك"وهي:

- معامل ديرا فور (Durafour) للجزائر العاصمة وعنابة.
- الشركة الوطنية للصلب بوهران.

وبين سنتي 1982 و1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد (5) مؤسسات وطنية هي:

- ENCC صناعة المعدات الصناعية الثقيلة
- FERROVIAL لمعدات السكك الحديدية
- ENF للمسابك الثقيلة والمسايك الحديدية
- PROMETAL للأثاث المعدني، المدافئ، المطابخ والمواد المعدنية والمطلية بالمعدن.
- BATIMETAL متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية (موقف السيارات، مدارس، مراكز التخزين والتوزيع ، مستشفيات....)

**2 تطور المؤسسة:**

ورثت شركة "باتيميتال" عدت مشاريع للإنجاز وكان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية الموجهة للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي، المتوسط والمنخفض إلى جانب مشروع إنتاج الألواح المعدنية الأحادية والمزدوجة،وكذلك وحدة تابعة للشركة السابقة ONAMHYD وفي 30 سبتمبر 1997 وفي إطار إعادة هيكلية ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي SIDMET، تولدت شركة "باتيسيك" كشركة فرعية لمجمع "باتيمتال" وبذلك ورثت "باتيسيك" وحدات إنتاج الهياكل المعدنية والنحاسية، وأصبحت حاملة لـ " قلب الحرفة القاعدية" لـ"باتيمتال".

**المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بمؤسسة "باتيسيك" وحدة عين الدفلى.**

**1 -تقديم المؤسسة الأم:**

المؤسسة العمومية لمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك" هي شركة ذات أسهم، متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة، التركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية.

- **في مجال الهياكل المعدنية**

– بنايات ومرائب صناعية.

– بنايات وعمارات سكنية.

– منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية.

– مرائب للإستعمال الفلاحي ومخازن.

– محازن مبردة.

- **في مجال البناءات النحاسية**

– كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية.

– التجهيزات الصناعية

**2 –التنظيم:**

يسير شركة "باتيسيك" رئيس مدير عام، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق، والدعم و تملك شركة "بايتسيك" مقر اجتماعي و 5 وحدات إنتاج ( وحدة حسين داي، وحدة عين الدفلى، وحدة عنابة، وحدة وهران، وحدة الأغواط ) ،كما لديها إمكانيات مادية و بشرية هامة ، لقد اكتسبت شركة "باتسيك" خبرة كبيرة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات ، الإنتاج تركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية و النحاسية.

**3 –الإمكانيات المادية والبشرية**

**أ –الإمكانيات المادية:** تمتلك مؤسسة "باتيسيك" إمكانيات معتبرة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

**جدول رقم (07): الإمكانيات المادية**

| العتاد | التعيين |
|---|---|
| **معدات النشر/ القطع/ الحرق** | |
| مناشير و ثاقبات كهربائية | **43** |
| أمقاص ذات مقاييس دولية / مقصلات | **17** |
| رواق و طاولة تقطيع المعادن عن طريق أكسدتها | **22** |
| **معدات النشر / التصنيع** | |
| طاولة قطع المعادن (على شكل صفائح) و/ أو خرز قطع الحديد المسطح | **9** |
| طاولة خرز قضيب الحديد ذو جانبية معينة | **3** |
| خط تجنيب TN45 و اتصال المطيلة | **1** |
| خط صنع الهيكل M مع آلة لحام آلية | **2** |
| جهاز الالتحام بالانصهار | **410** |

| | |
|---|---|
| تركيب الالتحام نصف إلي | **9** |
| معدات مراقبة الالتحام (الصوت ى الفائق ،RX ...) | **6** |
| غرفة عملية الخردقة و / أو الرمالة | **3** |
| غرف ومضخات الطلاء | **9** |
| **معدات التصنيع** | |
| ثقابة نصف قطرية / عماد | **54** |
| خرز بسيط أو نصف إلي | **23** |
| مضغط طواى لمختلف الاعرضة | **33** |
| مقوسة لاستعمال متعدد | **18** |
| مختلف الأجهزة لتصنيع ( آلة لولبية ، مخرطة ، مفرزة ، آلة التقويم ، شحاذة ، دواليب الطحن ، أفران متعددة ...) | **109** |
| **تجهيزات تخزين المواد السائلة الموجهة لإنتاج** | |
| صهريج التخزين CO2 و O2 | **12** |
| تجهيزات التخزين H2O | **10** |
| **وسائل الرفع و شحن البضائع** | |
| جسور متدحرجة للورشة | **86** |
| رواق ذو سكة واحدة و روافع جدارية | **33** |
| العربات الرافعة | **18** |
| رافعة ذات طاقة 12/35طن | **22** |
| رافع الحمولة | **8** |
| **وسائل موقع الأشغال** | |
| مضغط آلي متحرك | **8** |
| مولد كهربائي ( ثابت و متحرك ) | **22** |
| مجموعة الالتحام | **26** |
| صهريج ( ثابت و مجرور ) | **19** |
| محطة الغسل | **1** |
| **وسائل النقل** | |
| ناقلة خاصة كالأراضي، عربة صغيرة | **71** |
| شاحنة ذات تجويف أو مسطحة | **14** |
| حامل الأجهزة ومجر مسطح | **20** |
| جرار طريق | **15** |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

**ب –الإمكانيات البشرية**

تمتلك "باتيسيك" إمكانيات بشرية مؤهلة ومتنوعة تتمثل في:

**جدول رقم (08): توزيع المستخدمين حسب التصنيف الاجتماعي والمهني**

| التصنيف الإجتماعي والمهني | الـوحـــدة | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عين الدفلى | ح–داي | عنابة | الأغواط | وهران | المقر | الفرع |
| إطار مسير | – | – | – | – | – | 11 | 11 |
| إطار سام | 9 | 9 | 5 | – | 1 | 13 | 37 |
| إطار متوسط | 82 | 72 | 46 | 15 | 18 | 12 | 245 |
| متحكم | 107 | 40 | 197 | 43 | 70 | 17 | 474 |
| منفـذ | 116 | 352 | 156 | 73 | 167 | 6 | 870 |
| **المجموع** | **314** | **473** | **404** | **131** | **256** | **59** | **1637** |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

**جدول رقم (09): توزيع المستخدمين حسب المستوى المهني**

| الهيكل الإجتماعي المهني | الفروع / الوحدات | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عين الدفلى | ح– داي | عنابة | الأغواط | وهران | المقر | الفرع |
| مهندس دولة منهم | 18 | 15 | 12 | 4 | 4 | 7 | 52 |
| البناء المعدني | 2 | 9 | – | 2 | 2 | 2 | 17 |
| الصيانة الهندسة | 3 | – | – | – | – | – | 1 |
| الهندسة المدنية | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | – | 13 |
| الإعلام الألي | 4 | 1 | 1 | – | 1 | 1 | 5 |
| مهندسون تطبيقيون | 5 | – | 2 | – | – | 4 | 10 |
| مهندسون معماريون | 2 | – | – | – | – | – | 1 |
| مهن أخرى | 9 | – | 6 | – | – | – | 6 |
| تقني سامي | 43 | 11 | 19 | – | 2 | 5 | 39 |
| تقني | 58 | – | 14 | – | 8 | – | 32 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رسام | 31 | 4 | 8 | 2 | 2 | - | 19 |
| مخطط | 29 | 6 | 4 | 1 | 5 | - | 25 |
| مجمع | 27 | 54 | 35 | 7 | 25 | - | 106 |
| لحام | 46 | 91 | 49 | 2 | 14 | - | 137 |
| لحام معتمد | 23 | 21 | 2 | 6 | 8 | - | 182 |
| آلاتي | 04 | 21 | 19 | 10 | 11 | - | 41 |
| مختص في البناءات النحاسية | 16 | 16 | 6 | - | 4 | - | 34 |
| مختص في الأنابيب | - | 2 | - | 9 | 5 | - | 16 |
| قائد رافعة | 10 | 9 | 5 | 3 | 2 | - | 22 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

### 2-مؤسسة "باتيسيك غرب" عين الدفلى

تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدتها المؤسسة الأم بتاريخ **2001/01/01** تم تجميع الوحدات، فضمت وحدة وهران إلى وحدة عين الدفلى وسميت بـ" **باتيسيك غرب**". في **01** جانفي**2005** تم ترسيم مؤسسة "باتيسيك غرب" وهي تعتبر طابعها القانوني مؤسسة ذات أسهم وهي تتكون من وحدتين للإنتاج، وحدة إنتاج (عين الدفلى)، وحدة إنتاج (وهران)، وتقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لعين الدفلى، تتربع على مساحة تفوق **14** هكتار فهي تحتل المرتبة الأولى من حيث المساحة وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ **6** ألاف طن في السنة وهي تقدم خدمات في مجالات متعددة منها:

- تحقيق بناءات صناعية مختلفة و متنوعة.
- الدراسة والبحث والتنمية في الإنتاج المتعلق بالهياكل المعدنية والحديدية.

تمتلك الوحدة مؤهلات بشرية متنوعة كما تم الإشارة إليه سابقا، تتمثل في كفاءات مهنية في اختصاصات مهندسي دولة، تقني سامي، كفاءة مهنية، عامل بسيط.

أما فيما يخص الإمكانيات المالية فتتمتع المؤسسة بصحة مالية جيدة وذلك بحجم ما تستحوذه من أصول، حيث رأسمالها يقدر بـ **1085800000** دج، يحتوي على كل الوسائل إنتاج الهيكل المعدني لمجمع ومداخيل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية والنحاسية، ومن بين أهم المشاريع المنجزة للمؤسسة نجد ما يلي:

- قاعات متعددة الرياضات، مدرجات ملاعب كرة القدم، عمارات إدارية مختلفة الأنواع، حظائر السيارات منها( حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة)، مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتيبازة، ورشات الإسمنت بتبسة والشلف، مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية، مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى، عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا، أغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني، مدرجات ممر الراجلين.

ساهمت "باتيسيك غرب" بقسط كبير في تمهين وتكوين اليد العاملة بالإضافة إلى ذلك اعتمد نشاط المؤسسة في مجال الانجاز على ما يلي:

- السعة السنية للمواد الأولية :
- هياكل حديدية: **600** طن
- النحاس:**250** طن .
- النجارة الحديدية: **200** طن .
- أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى: سوناطراك، نافطال، وزارة الدفاع الوطني، سونلغاز، أسمي دال، المديرية العامة للأمن الوطني، مصانع الإسمنت، بالإضافة إلى زبائن آخرين، كالمقاولين والبلديات .....الخ.

## 1- الهيكل التنظيمي للوحدة:

1 يتعلق هذا بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة،وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة،كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها.نجاح اي مؤسسة يكمن في مدى اختيار للهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطها وتحقيق أهدافها المسطرة، والشكل رقم(30) يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

**3- دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة:**

**أولا: المدير العام**

مسؤول عن كل الخدمات البشرية والمالية للمؤسسة وهو مكلف بما يلي:

- تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية
- تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام
- ضمان حقوق المؤسسة
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة

**ثانيا: مديرية الجودة**

- التخطيط وبرمجة ومتابعة المجهودات ( نظام إدارة الجودة )
- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها .
- ضمان الاتصال الداخلي المخصص لفعالية نظام إدارة الجودة الذي تم وضعه .
- الضمان والسهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة.
- المساهمة في مراقبة الجودة ومتابعة نشاطاتها .
- تسيير وإنجاز مخطط سنوي لمراقبة الجودة
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين (الزبائن).

ثالثا : مديرية المحاسبة والدراسات المالية.

**1- مصلحة المحاسبة**

-القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسة.

- السهر على إعداد ملفات العمليات المحاسبية يوميا.
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمؤسسة.
- تحليل مختلف الحسابات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية.
- وضع اختيار الاستثمارات.
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة.

**2- مصلحة الدراسات المالية**

- تسيير ومراقبة السياسة.
- إعداد مخطط المالية.
- متابعة ديون الوحدات.
- متابعة جباية المقر.

- التخطيط ومتابعة الحسابات البنكية.
- إعداد إجراءات التسيير المالي.
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة .

**رابعا: مديرية التجارة**

**1-مصلحة التسويق:**

- تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات.
- إجراء تحليل للزبائن الأساسيين.
- تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للشركة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح.
- التخطيط مع الوحدات والهياكل المركزية.
- دراسة السوق ومتطلباته.
- متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفق المتطلبات السوق.

**2- مصلحة التموين:**

-التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات الشركة.
- تقديم ملفات التموين للوحدات.
- تسيير المخزونات.
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعادة أسعار البيع.

**خامسا: مديرية المراقبة التدقيقية**

**1- مصلحة المراقبة**

- تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على مجموع الميادين النشاطية.
- تسيير المحاسبة.
- تسيير الإنتاج.
- تسيير السوق.
- تسيير التموين.
- التسيير الإداري.
- تسيير الموارد البشرية.
- التنظيم.
- فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة.
- إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين أو لا وأمر بشفافية من مختلف الهياكل.

- مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة.

**2- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:**

*تنشيط وتأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل:

- إعداد مناشير الانطلاق.
- إعداد ميزانية متينة.
- تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة.
- تجزئة الميزانية لوحدات شهرية.

*ضمان متابعة الميزانية:

- إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
- تحرير تقرير فكري لنهاية السنة.

**سادسا: مديرية الموارد البشرية :**

من مهام مديرية الموارد البشرية مايلي:

- الاقتراح والتفكير في تسيير الموارد البشرية وتكييفها مع مختلف مناصب العمل.

حسب دراسة الطلب عليها.

- تحسين وتأطير الإجراءات المناسبة للتسيير الإداري.
- متابعة برنامج التكوين.
- دراسة ملفات التوظيف.
- تشغيل العمال حسب المستوى المهني والعلمي.
- المساهمة في إنشاء الميزانية السنوية.
- تطبيق القوانين الخاصة بالموارد البشرية.
- المساهمة والمشاركة في تحديد نظام الترقية.
- تأمين تسيير وحدة المقر بالمتابعة والمحافظة على الممتلكات.
- تأمين المراقبة والتوظيف العلمي على مستوى الوحدات.

**1- مصلحة تسيير المستخدمين:**

- وضع السجلات الشرعية يوميا.
- إنشاء التقارير الشهرية المتعلقة بإحصاء المستخدمين.
- وضع بطاقات الإجازة ، محاضر التنصيب.
- إنشاء عقود العمل محددة المدة وغير محددة المدة.
- تحضير بطاقات الملاحظة (دفتر التجريب).

- إعداد قرارات التثبيت.
- معالجة حالات التنقيط اليومي والشهري.
- إعداد العطل.
- تصميم الأجر.

**2- مصلحة الوسائل العامة :**

- تسيير المخزونات.
- تسيير حظيرة السيارات.
- تسيير عمال النظافة، الحراسة، والسائقين.
- القيام بعملية الشراء (كافة المستحقات والمستلزمات).
- إعداد الفواتير الخاصة بعملية الشراء.
- تقديم التقارير الشهرية الخاصة بالمخزونات قصد التقييم المحاسبي.

**3- مصلحة التوثيق الأرشيف :**

- تكوين وتسيير البنك من المعطيات الإعلامية والمفردات الخاصة بالشركة.
- تنشيط وتنسيق أعمال التحليل الوثائقي التي لها علاقة بالهياكل المستعملة.
-الاهتمام بمد المعلومات لصالح المستعملين واحتياجاتهم في مادة التوثيق.
- القيام بمخطط وثائقي وخزينة التوثيق (ملفات ، مواد ، عناوين ) بصورة انتظامية
- وضع سجل لجميع المعلومات الوثائقية.
- وضع جرد للتوثيق العام.

**المطلب الثالث: إمكانيات الوحدة.**

تحتوي الوحدة على مجموعة مهمة من الإمكانيات وتتمثل في:

**1 -الموارد البشرية:**

تمتلك مؤسسة "باتيسيك غرب" مجموعة من الموارد البشرية يمكن توضيح بعض خصائصها فيما يلي:

**1 -حسب وضعية العاملين**

**جدول رقم (10) توزيع العمال حسب وضعيتهم**

| السنة | العمال المرسمون | العمال المتعاقدون | المجموع |
|---|---|---|---|
| **2014** | 154 | 175 | 329 |
| **2015** | 139 | 206 | 345 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال سنة 2015 بلغ 345 مقارنة بسنة 2014 حيث كان عدد العمال 329 بزيادة تقدر 16 عامل ما يمثل نسية 4.86% وهي زيادة كانت كلها ضمن العمال المتعاقدون وذلك لتلبية احتياجات المؤسسة الفورية خاصة على مستوى ورشات الإنتاج. كما يلاحظ إنخفاض عدد المرسمين في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بـ 15 عاملا.

**2 حسب المركز الوظيفي**

**جدول رقم (11) توزيع العمال حسب المركز الوظيفي**

| السنة/ العمال | إطار | عون تحكم | عون تنفيذ | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **2014** | 71 | 64 | 194 | 329 |
| **2015** | 71 | 59 | 215 | 345 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات في المؤسسة تقدر بـ 20.57% من المجموع الكلي للعمال في كلا السنتين. ما يبين إنخفاض في نسب التأطير مقارنة بسنة 2014 بـ 1.01%. وهذا راجع إلى تقاعد بعض الإطارات، مما أدى بالمؤسسة إلى إتباع سياسة التكوين للأفراد العاملين في المستوى العالي ماستر في العديد من التخصصات:

- ماستر في تسيير الموارد البشرية
- ماستر في مراقبة التسيير
- ماستر في تسيير المخزون والجرد
- ماستر في التسويق والأسهم التجارية

**3 حسب التخصص**

وذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول (12) توزيع العمال حسب التخصص**

| السنة/ العمال | الإنتاج | الإسناد | الصيانة | الإدارة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| **2014** | 156 | 50 | 15 | 108 | 329 |
| **2015** | 164 | 53 | 14 | 114 | 345 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اليد العاملة في ورشات الإنتاج تمثل ما نسبته 47.53%من المجموع الكلي وهي متقاربة بين السنتين،حيث أن هناك زيادة في عدد العمال من 156 سنة 2014 إلى 164 سنة 2015 بـ 8 عمال ما نسبتها 5%.

**2 -الإمكانيات المالية:**

**تمتلك المؤسسة إمكانيات مالية وفقا لتخصصها ويظهر ذلك في:**

- **رقم الأعمال**

**جدول رقم (13) تطور رقم الأعمال الوحدة: مليون دج**

| السنة | رقم الاعمال | العمال | رقم الاعمال/العمال |
|---|---|---|---|
| **2014** | 956 | 329 | %2,90 |
| **2015** | 1436 | 345 | %4,16 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

مقارنة بسنة 2014 فالزيادة في عدد العمال صاحبها ارتفاع في رقم الأعمال ما يبن استغلال كامل طاقات العمال خاصة في زيادة الإنتاج.

- **القيمة المضافة**

**جدول (14) القيمة المضافة**

| السنة | القيمة المضافة | العمال | القيمة المضافة/ العمال |
|---|---|---|---|
| **2014** | 415 | 329 | %1.26 |
| **2015** | 554 | 345 | %1.60 |
| **التطور** | %33 | %5 | %26 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يتبين من خلال الجدول أن الزيادة في عدد العمال في 2015 بنسبة 5% أدى إلى زيادة القيمة المضافة بـ 33% وكانت نسبة القيمة المضافة للعدد العمال 26% ما يعكس السياسة المنتهجة من طرف القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة في حفز العمال وتوفير المناخ المناسب للعمال من أجل الإهتمام بالعمل المنوط إليهم.

**المبحث الثاني: تحليل بيئة العمل الوظيفية للمؤسسة.**

إن طبيعة الموضوع الذي تناولناه يضطرنا للتركيز على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وعليه فإننا نتعامل مباشرة مع مديرية الموارد البشرية،إذ من خلال المقابلات التي أجريناها والوثائق التي تم الإطلاع عليها تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات التي ساعدتنا في تحليل عام لبيئة العمل على مستوى المؤسسة. من خلال تحليل تفصيلي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة والامتيازات الممنوحة لها، وظروف العمل من حيث ما تعكسه الغيابات والحوادث المهنية.

**المطلب الأول: توزيع العمال حسب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.**

تتوفر المؤسسة على فئة عمالية متنوعة ومختلفة سواء من حيث الجنس والعمر، أو الأقدمية والمستوى العلمي. سنحاول فيما يلي توضيح ذلك :

**1- التوزيع حسب العمر والجنس.**

الجدول التالي يوضح توزيع عمال المؤسسة حسب العمر والجنس.

**جدول رقم(15): توزيع العمال حسب العمر والجنس لسنة 2015**

| السن | الذكور | | | | الإناث | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | إطار | ع تحكم | ع تنفيذ | المجموع | إطار | ع تحكم | ع تنفيذ | المجموع | |
| **أقل من 20سنة** | 0 | 0 | 1 | **1** | 0 | 0 | 0 | **0** | **1** |
| **من 20 إلى25سنة** | 3 | 0 | 21 | **4** | 1 | 0 | 0 | **1** | **25** |
| **من 26 إلى30سنة** | 8 | 8 | 37 | **53** | 4 | 1 | 1 | **6** | **59** |
| **من31 إلى35سنة** | 10 | 6 | 47 | **63** | 5 | 3 | 2 | **10** | **73** |
| **من36 إلى40سنة** | 8 | 6 | 34 | **48** | 3 | 4 | 1 | **8** | **56** |
| **من41 إلى45سنة** | 1 | 8 | 18 | **27** | 1 | 2 | 2 | **5** | **32** |
| **من46 إلى50سنة** | 6 | 5 | 23 | **34** | 2 | 4 | 1 | **7** | **41** |
| **من51 إلى55سنة** | 9 | 9 | 19 | **34** | 1 | 0 | 1 | **2** | **36** |
| **من56 إلى60سنة** | 8 | 2 | 10 | **20** | 1 | 1 | 0 | **2** | **22** |
| **أكثر من 60 سنة** | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | 0 | 0 | **0** | **0** |
| **المجموع** | 53 | 44 | 207 | **304** | 18 | 15 | 8 | **41** | **345** |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال التي تقل أعمارهم عن 35 سنة تبلغ45,79%وهي الأكثر من بين الفئات العمالية الأخرى وهذا راجع إلى طبيعة العمل خاصة على مستوى الورشات مما يتطلب القوة

والجهد وهي متوفرة في أغلب الأحيان عند الشباب مما يتطلب الإعتماد عليهم. في حين تشكل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و50 سنة وهي فئة الكهول نسبة 37,39%،بينما بلغت عند العمال الذين تفوق أعمارهم51 سنة 16,82%.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن المؤسسة تضم فئة عمالية أكثر شباب من حيث السن مما يسهل في مهمة الإدارة التعامل معها من حيث التأثير فيها وتوجيهها، إضافة إلى نشاط المؤسسة الذي معظمه يعتمد على القوة البدنية بالخصوص إضافة إلى المهارات مما يستلزم الاعتماد على عنصر الشباب.

كما نلاحظ أن عنصر الذكور يشكل الغالبية العظمى من القوة العمالية بنسبة 88,11%، في حين نسبة الإناث بلغت 11,89% وهي نسبة مقبولة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة بالأساس.

**2- توزيع العمال حسب الأقدمية:**

إن الأقدمية في العمل لها من الأهمية البالغة في المؤسسة إذ تعبر عن استقرار اليد العاملة وفي حد ذاتها مؤشرا على استقرار المؤسسة. كما يجنبها تكاليف إضافية في حالة التوظيف كمصاريف التدريب وغيرها، والجدول التالي يبين توزيع عمال المؤسسة حسب الأقدمية.

**جدول رقم(16): توزيع العمال حسب الأقدمية لسنة 2015.**

| الأقدمية | عدد العمال | النسب المرافقة |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 92 | %26,66 |
| **5 إلى 15 سنوات** | 102 | %29,56 |
| **15 من25 سنة** | 107 | %31,03 |
| **أكثر من 25 سنة** | 44 | %12,75 |
| **المجموع** | 345 | %100 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أقدميتهم بين 15 و25 سنة، حيث بلغت نسبة العمال في هذا المجال 31,03% ثم تليها الفئة ما بين 5 و 15 سنة بنسبة 29,56%، ثم الفئات أقل من 5 سنوات وأكثر من 25 سنة بنسب 26,66% و12,75% على التوالي. ما يبين أن أغلب عمال المؤسسة يمتلكون أقدمية في الوظيفة تجعلهم يكونون مجموعة من المشاعر والإتجاهات اتجاه وظيفتهم والمؤسسة ككل.

**3 – توزيع العمال حسب المؤهل العلمي.**

إن اختلاف التخصصات واختلاف مناصب العمل داخل المؤسسة ينتج تباينا في المستويات العلمية والشهادات التي يحملونها. كما أن الاختلاف الثقافي عامل هام له تأثيره على نشاط المؤسسة، لذلك سنبين من خلال الجدول التالي توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي داخل المؤسسة:

**جدول رقم (17): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي لسنة 2015.**

| المستوى التعليمي | عدد العمال | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **بدون مستوى** | 20 | %5,79 |
| **ابتدائي** | 45 | %13,04 |
| **متوسط** | 74 | %21,44 |
| **ثانوي** | 60 | %17,39 |
| **تقني** | 58 | %16,81 |
| **تقني سامي** | 43 | %12,46 |
| **شهادة جامعية duea** | 18 | %5,21 |
| **ليسانس أو ما يعادلها** | 9 | %2,60 |
| **مهندس دولة** | 18 | %5,21 |
| **المجموع** | 345 | %100 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يظهر من خلال الجدول أن المستويات التعليمية للعمال مختلفة،حيث نجد أكبر نسبة تمثلها فئة العمال من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 21,44% وهذا راجع إلى أن العمل في الورشات يتطلب بالأساس وفي الغالب الحرف المهنية التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي ويتم اكتسابها عن طريق التكوين في مراكز التكوين المهني، ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي نسبة 17,37% ثم بدون مستوى وابتدائي بمجموع قدره 18,83%، في حين ذوي المستوى الجامعي بلغت النسبة 25,48%.

ويلا حظ من خلال هذا التوزيع للمستويات التعليمية للعمال أن المؤسسة تمتلك كفاءة علمية مقبولة متمثلة في المهندسين في جميع التخصصات وما يطابق نشاط المؤسسة إضافة إلى التقنيين السامين وحملة شهادة الليسانس والماستر الموزعين على مستوى مختلف المديريات والمصالح.

**المطلب الثاني: التكوين على مستوى المؤسسة**

يعتبر التكوين من العمليات المهمة والضرورية داخل المؤسسة من خلال ما يتم تخصيصه له، ونظرا لما تحققه الدورات التكوينية للأفراد من تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين الأداء في العمل، إضافة إلى مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة. والجدول التالي يبين أهم الدورات التكوينية والتخصصات التي قامت بها المؤسسة في مجال تكوين المستخدمين:

**جدول رقم (18) حصيلة التكوين 2015**

| نوع التكوين | السنة | |
|---|---|---|
| | مبلغ الإلتزام | العمال المكونون |
| ماستر في تسيير وتنظيم المؤسسات | 486000 دج | 1 |
| ماستر مهني في اللوجستيك | 390000 دج | 1 |
| ماستر مهني في إدارة الموارد البشرية | 557000 دج | 1 |
| ماستر في مراقبة التسيير | 381000 دج | 1 |
| ماستر في تسيير المخزون والجرد | 33900 دج | 1 |
| ماستر التسويق والأسهم التجارية | 339000 دج | 1 |
| تقني في البناءات وتحليل المعطيات | 421000 دج | 12 |
| لحام | 3281000 دج | 24 |
| تطوير وتأهيل إجراءات التلحيم ومراقبة النوعية | 815000 دج | 5 |
| الأمن الصناعي والداخلي | 538000 دج | 7 |
| تقني في أجهزة تسجيل الفيديو | 714000 دج | 5 |
| تقني في المراقبة البصرية | 577000 دج | 5 |
| **المجموع** | **8838000 دج** | **64** |

**المصدر:مديرية الموارد البشرية**

- **تكاليف التكوين الإجمالية**

**جدول رقم (19): التكاليف الإجمالية للتكوين**

| السنة | العمال | العمال المكونون | النسبة | الكلفة | الإنفاق/كتلة الأجور |
|---|---|---|---|---|---|
| **2014** | 329 | 109 | %33,13 | 16172000دج | %7,72 |
| **2015** | 345 | 64 | %18,55 | 8838000 دج | 5,88% |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يتبين من خلال الجدول أن العاملين الخاضعين للتكوين انخفض من 109 عاملا سنة 2014 إلى 64 عاملا سنة 2015 ما تمثله نسبة 41%، وبالمقابل انخفضت التكلفة المتعلقة بالتكوين بـ45%.

وهذا راجع إلى أن سياسة التكوين تتماثل مع احتياجات المؤسسة من ما تريده من قدرات ومهارات مطلوبة في العمال ووفقا للمشاريع المتوفرة في السوق.

**1 ـ رسوم التكوين المهني والتربص**

وهي مبينة في الجدول التالي:

**جدول رقم (20): الرسوم الخاصة بالتكوين والتربص**

| | التكوين | | التربص | |
|---|---|---|---|---|
| **السنة** | **النسبة** | **المبلغ** | **النسبة** | **المبلغ** |
| **2014** | %8,06 | 5523000 دج | %1,14 | 721 |
| **2015** | %9,76 | 6750000 دج | %1,53 | 1108 |

**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يتبين من خلال الجدول زيادة الرسوم الخاصة بالتكوين حيث ارتفعت من 8,06% إلى 9,76% ما نسبته 1,70%، وكذلك الحال بالنسبة للتربص حيث ارتفعت الرسوم بـ0,39%.

**2 ـ تكاليف الإجمالية للعمال**

وتم تلخيصها في الجدول التالي:

**جدول رقم (21): تكاليف العمال**

| السنة | تكاليف العمال | العمال | ت ع/العمال |
|---|---|---|---|
| **2014** | 275000000 دج | 329 | %0,84 |
| **2015** | 287000000 دج | 345 | %0,83 |

**المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية**

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مجمل التكاليف الخاصة بالعمال في مختلف المجالات ارتفعت من 275 ألف دج إلى 287 ألف دج وهذا نتيجة للزيادة في عدد العمال.

**المطلب الثالث: الغيابات والحوادث المهنية.**

إن الغيابات والحوادث المهنية ظاهرة سيئة في المؤسسة الإنتاجية وتكون ناتجة بالدرجة الأولى عن تضمر العمال وعدم رضاهم عن العمل الذي ينجم عن عوامل مختلفة كنمط القيادة الإدارية السائد والظروف المادية والمعنوية المعمول بها وغيرها من العوامل الأخرى.

**أ ـ الغيابات**

الجدول التالي يوضح لنا أهم صور الغيابات في مؤسسة"باتيسيك" على النحو التالي:

**جدول رقم (22) صور الغيابات**

| صور الغيابات | السنة 2014 | | السنة 2015 | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد ساعات الغياب | النسبة المرافقة | عدد ساعات الغياب | النسبة المرافقة |
| الأمراض | 9855 | %25,56 | 6775 | %20,93 |
| حوادث العمل | 840 | %2,18 | 1238 | %3,81 |
| العطل والإجازات | 8647 | %22,43 | 8866 | %27,35 |
| غيابات غير قانونية | 6940 | %18,03 | 4889 | %15,08 |
| غيابات قانونية | 12260 | %31,80 | 10640 | %32,83 |
| المجموع | 38542 | %100 | 32408 | %100 |

**المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية**

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع ساعات الغياب في سنة 2014 كان أكبر منه في سنة 2015 بفارق6134 ساعة غياب رغم زيادة عدد العمال في السنة الأخيرة، حيث جاءت الغيابات القانونية في المرتبة الأولى في كلا السنتين بنسبة متقاربة بلغت حوالي 32%، ثم تليها غيابات العطل والإجازات بنسب متفاوتة في كلا السنتين 19,84% و27,35% على التوالي. وبالمقابل كانت الغيابات المتعلقة بحوادث العمل بنسبة ضئيلة في كلا السنتين بـ 3% مقارنة بالغيابات الأخرى.

يعود ارتفاع نسبة الغيابات القانونية الغير مدفوعة الأجر إلى الحاجات الشخصية أو العائلية للعمال خارج نطاق العمل ويتم اللجوء إليها من طرف العمال لتفادي الإستجوابات المقدمة من طرف الإدارة وتبيان حسن السلوك، أما العطل والإجازات فهي نتيجة للوائح والقوانين المعمول بها في اتفاقية العمل المبرمة مع الشركاء الإجتماعيين المحددة لهذا النوع من الغيابات. كما أن الغيابات الغير القانونية والحوادث المهنية يعود انخفاضها إلى الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة كنظام المراقبة والأمن الموضوع والعقوبات المسلطة في حالة الغياب.

عن أسباب الغياب يربط العمال ذلك بالدرجة الأولى المرض، ثم بمختلف العوامل والمشاكل المتعلقة بالعمل التي تؤثر على العامل وتجعله متضمرا وغير راضي عليه مما يدفعه إلى التغيب عن العمل بحجة المرض. فيما يربطه البعض بالعوامل الخارجة عن نطاق العامل كالمشاكل العائلية وغيرها.

إلا أنه تجدر الإشارة إلا أن الانضباط لا يعني أن ذلك نابع من رغبة الفرد في حد ذاته أو أنه يستهلك كل هذا الوقت في العمل،بل بالعكس قد يكون هذا الانضباط نتيجة سياسة تتبعها المؤسسة مع الموظفين إذ أن أي تأخر أو غياب سيؤدي بصاحبه إلى الخصم والمساءلة وما إلى ذلك من إجراءات مقلقة ومملة يستطيع العامل تفاديها بانضباطه.

ولمقارنة نسبة ساعات الغياب بساعات العمل الفعلية تم وضع الجدول التالي:

جدول رقم (**23**): **مقارنة ساعات الغياب بساعات العمل الفعلية**

| السنة | ساعات الغياب | العمال | ساعات العمل الفعلية | نسبة الغياب |
|---|---|---|---|---|
| **2014** | 38542 | 329 | 627281 | %6,1 |
| **2015** | 32408 | 345 | 657787 | %4,9 |

**المصدر:المصدر: مديرية الموارد البشرية**

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الغياب كانت مرتفعة نسبيا سنة 2014 مقارنة بسنة 2015 وتمثلت في 1,2%.

**ب –الحوادث المهنية**

تتمثل من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (24): إحصائيات الحوادث المهنية داخل المؤسسة**

| السنة | الحوادث المهنية | العمال | معدل التكرار | معدل الخطورة |
|---|---|---|---|---|
| **2014** | 26 | 329 | %27,74 | %0,52 |
| **2015** | 39 | 345 | %42,49 | %0,88 |

**المصدر:المصدر: مديرية الموارد البشرية.**

يتضح من خلال الجدول أن الحوادث المهنية داخل المؤسسة كانت مرتفعة في 2015 مقارنة بسنة 2014 حيث بلغت 39 حادث بمعدل تكرار 42,49% ومعدل خطورة 0,88%، وهي قليلة نسبيا مقارنة بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يكون فيه العمال عرضة للأخطار وكنتيجة لإجراءات الأمن والسلامة المعمول بها داخل المؤسسة.

**المطلب الرابع: التحفيز على مستوى المؤسسة.**

تتمثل الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة "باتيسيك" في ما تحدده اتفاقية العمل الجماعية المبرمة مع الشركاء الإجتماعيين وفقا لإمكانيات المؤسسة ويتمثل أهمها في:

1 -**الحوافز المادية :**

تتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والعلاوات والمكافآت والتعويضات المرتبطة به، وكذلك في الخدمات والمزايا المقدمة للعاملين. وسنحاول توضيح ذلك من خلال الاتفاقية الجماعية للعمل.

**أ– الأجر**

تدفع مؤسسة "باتيسيك" الأجر للعمال في شكل أقساط مالية في كل شهر، حيث يوضح كشف الأجر المحرر من طرف المؤسسة مبلغه وكذلك العناصر المكونة له، كما تنفذ الإقتطاعات من الأجور خلال كل عملية دفع والقيام بما يلي:

- الإقتطاع القانوني من الأجور والمتعلق بالضرائب والرسوم الضريبية وتسديد اشتراك الضمان الاجتماعي.
- الاقتطاع الناتج عن غياب أو تأخر غير مبرر.
- الاقتطاع عن العقود المختلفة أو التسديدات للمؤسسة (سلفيات).
- الاقتطاع الناتج عن تسديدات مختلفة التعويضات الناتجة عن إلحاق أضرار بأدوات أو لوازم المؤسسة.

كما تلتزم المؤسسة بتقديم كل المعلومات المرتبطة بمختلف العناصر المكونة لمبلغ رواتب العمال، ليتمكنوا من فحصه والاطلاع عليه.

***هيكل الأجور**

يتكون هيكل الأجور بمؤسسة "باتيسيك" من المكونات التالية:

**– جزء ثابت:** هو الأجر القاعدي الشهري الناتج عن التصنيف المهني لمنصب العمل المشغول وهو مضمون لكل عامل قدم عمله مقابل ذلك في الوقت والنوعية والكمية طبقا لمتطلبات مناصب العمل ومعايير وبرامج العمل.

وحسب المادة 94 من الاتفاقية الجماعية تصنف مناصب العمل إلى أربع مجموعات:

**المجموعة الأولى:**

* **التنفيذ** : تتكون من ثلاث فئات مرقمة من 9 إلى 11 تتضمن كل واحدة منها ثلاثة أقسام.

**المجموعة الثانية:**

* **التحكم** : تتكون من أربع فئات مرقمة من 12 الى 14 تتضمن كل واحدة منها 4 أقسام.

**المجموعة الثالثة:**

* **الإطارات:** تتكون من ثلاث فئات مرقمة من 15 إلى 17 تتضمن كل واحدة منها خمسة أقسام.

**المجموعة الرابعة:**

* **الإطارات السامية:** تتكون من أربع فئات مرقمة من 18 إلى 20 تتضمن كل واحدة منها خمسة ( 5) أقسام.

**– جزء متغير:** يحتوي الشطر المتغير على عناصر الراتب المرتبطة بالعلاوات والتعويضات والزيادات:

- العلاوات المسددة من أجل تجربة الأجير أو تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل وبالأخص العمل بالتناوب، تعويض الأضرار، علاوة الإلزام أو البقاء بما في ذلك الإلزام على العمل الليلي.
- تعويض المصاريف المسددة نتيجة للخضوع الخاص للعامل إزاء المؤسسة ويتكون هذا التصنيف من20 درجة ويرمي نموذج تصنيف الوظائف إلى تحديد الأجور القاعدية الواردة في الاتفاقية

الجماعية، وقد تم تجزئة هذه التصنيفات حسب المجموعات الجماعية والمهنية المكونة للمؤسسة إلى ثلاث، معرفة كما يلي:

- المجموعة الأولى وهي مناصب التنفيذ: درجة التصنيف من 1 إلى 11.
- المجموعة الثانية وهي مناصب التحكم: درجة التصنيف من 12 إلى 14.
- المجموعة الثالثة وهي إطارات: درجة من 15 إلى 17.
- المجموعة الرابعة وهي إطارات سامية:18 إلى 20.

ويعتبر الأجر القاعدي الأساس الذي يستعمل لحساب العلاوات والتعويضات وذلك كنسب مئوية من الأجر القاعدي.

- **الأجر المتغير** :ويتكون من الجزء من المكونات أو العلاوات التالية:

- **علاوة النيابة**: وهي تساوي الفرق في الأجر القاعدي بين المنصب الأصلي والمنصب المشغول مؤقتا.
- **الساعات الإضافية**: تعتبر ساعات العمل الإضافية التي تفوق في مجموعها المدة الأسبوعية القانونية أو المدة المعتبرة معادلة لها، ساعات عمل إضافية ويحسب راتبها بنسبة الزيادة كما يلي :
- 50% بالنسبة لأربع ساعات الأولى.
- 75% بالنسبة للساعات الإضافية الأكثر من أربع ساعات.
- 100 بالنسبة للساعات الليلية.
- **علاوة الأقدمية في الخدمة** : أقصى نسبة هي 64 من الأجر القاعدي وتمنح لجميع العاملين المرتبطين بالمؤسسة وفقا لمايلي:

| العام | النسبة |
|---|---|
| من 2 إلى 10 سنوات | %1 |
| من 11 إلى 20 سنة | %1,5 |
| من 21 إلى 25 سنة | %2 |
| أكثر من 26 سنة | من 3,5% إلى 64% |

- **علاوة المنصب المشغول**: وهي محددة من 5% إلى 25% من الأجر القاعدي وفقا لنظام العمل المعمول به كالآتي:

| نظام العمل | | |
|---|---|---|
| **نظام3*8 مستمر**: هو نظام يضمن فيه الإنتاج أو الخدمات 24ساعة على 24ساعة كل أيام الأسبوع وأيام الراحة الأسبوعية القانونية وأيام الأعيادي | %25 | %15 |
| **نظام3*8 نصف مستمر**: هو نظام يضمن فيه الإنتاج أو الخدمات 24ساعة على 24ساعة مع توقف خلال أيام الراحة الأسبوعية | %15 | %10 |
| **نظام 2*8 غير مستمر**: هو نظام يضمن فيه الإنتاج أو الخدمات 16ساعة على 24ساعة مع توقف خلال أيام الراحة الأسبوعية | %10 | %5 |

– **علاوة المردود**: وهي محددة بنسبة 60 ومقسمة إلى قسمين:

*المردود الفردي: حتى 10% من الأجر القاعدي

*منحة المردود الجماعي: حتى 50% من الأجر القاعدي والدرجة.

– **علاوة النقل**: تشمل تعويض مصاريف النقل التي يدفعها العامل للالتحاق بالمؤسسة وتتراوح هذه المنحة بين800 و2100 دينار وتدفع على أساس المسافة، بين مقر إقامة العامل ومكان العمل على الشكل التالي:

* من 1 إلى 6 كلم يقدر التعويض بـ 800 دج/ الشهر.
* من 7 إلى 15 كلم يقدر التعويض بـ 1100 دج/ الشهر.
* من 16 إلى 25 كلم يقدر التعويض بـ 1500دج/الشهر.
* أكثر من 25 كلم يقدر التعويض بـ 2100 دج/الشهر.

– **علاوات الإطعام**: هي علاوة تتعلق بتوفر الإطعام للعمال غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم العادي قصد تناول وجبتهم، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجور ويحدد هذا المبلغ بـ (250دج)، ولا تدفع إلا لأيام العمل الفعلية .

– **تعويض الأضرار** : يستفيد من هذا التعويض كل عامل معين في منصب عمل حيث تكون ظروف العمل فيه متعبة وغير صحية أو تشكل خطرا ولم تكن مأخوذة في الحساب عند تحديد كل منصب عمل، والحد الأقصى للنسبة الكلية لتعويض الأضرار هي 14% من الأجر القاعدي الخاص بمنصب عمل المعني بالأمر.

– **مصاريف المهمة( تعويض تكاليف المهمة )**: هي علاوة يستفيد منها العامل في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة بالقيام بتنقل في شعاع لا يقل عن 50 كلم من مكان عمله العادي ولمدة تساوي أو تقل عن 30 يوم وتضمن هذه العلاوة تغطية المصارف التي يتحملها الأجير من إطعام وإيواء كالآتي:

* الغذاء يقدر بـ350 دج/اليوم.
* العشاء يقدر بـ 400 دج/اليوم من الساعة الثامنة ليلا.
* الإيواء يقدر بـ 1200 دج/اليوم من منتصف الليل إلى السادسة صباحا.

- **علاوة مصاريف الوظيفة:** هي علاوة تمنح للإطارات والإطارات السامية وتهدف إلى تعويض المصاريف الشخصية المرتبطة بالتزامات وحالات المؤسسة وتصل قيمة هذه العلاوة إلى نسبة 10**%**من الأجر القاعدي ويتم تسديدها تبعا لوقت الحضور.

- **علاوة الحصيلة:** تنشأ علاوة الحصيلة في حالة الأشغال الغير العادية والمنجزة بمناسبة تحرير حصيلة المؤسسة، وتدفع هذه العلاوة للعمال المدعوون للقيام بهذا النوع من الأشغال، ويتراوح من 6000 إلى 10000 دينار جزائري.

- **علاوة القيادة:** تهدف هذه العلاوة إلى توزيع تأثيرات القيادة السليمة على فوج من الأجراء بهدف الإنجاز الصحيح للأهداف المخططة، وتحدد علاوة القيادة حسب نسبة مئوية من الأجر القاعدي، تتراوح بين 5 إلى 10**%**.

تتوزع حسب عدد الأجراء تحت القيادة وذلك كما يلي:

* من 01 إلى 05 إجراء 05 **%**.
* من 06 إلى 10 إجراء 07%.
* من 11 إلى 19 إجراء 09%.
* من 20 فأكثر إجراء 10%.

- **علاوة الإبداع:** تمنح للعامل الذي يساهم في تحسين طريقة أو إنتاجية المؤسسة أو ما يتعلق بها، حيث تحدد الإدارة المنحة المناسبة لذلك.

**ب- المزايا والخدمات:**

يكمن هدف الخدمات الاجتماعية في المشاركة في الرفع من المستوى المعيشي للعامل وعائلته وإلى تطوير شخصيته وهذا بتسهيل حياته اليومية وتحسين بنيته البدنية والمعنوية وكذا بالنسبة لعائلته وهذا عن طريق تكميل مرتبه تحت شكل خدمات المتمثلة في الصحة والسكن والثقافة والترفيهات، وسنتطرق إلى توضيح الخدمات التي تقدمها مؤسسة "باتيسيك":

**- العطل والراحة القانونية:**

لقد حدد النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الراحة الأسبوعية بيوم واحد في الأسبوع هو يوم الجمعة لكل عامل باستثناء العمال الذين يعملون حسب نظام العمل المتناوب ( 2×8 أو 3×8 ) فإن يوم الراحة يحدد بالتناوب على طول أيام الأسبوع.

أما بخصوص العطل المدفوعة الأجر فقد نصت الاتفاقية الجماعية على العطل المدفوعة الأجر التالية:

* العطل السنوية.
* عطل الأحداث أو المناسبات العائلية ( زواج، وفاة ...الخ )
* عطل خاصة مدفوعة الأجر للقيام بمهام أو دورات تدريبية أو عمل نقابي أو بالقيام بفريضة الحج

* عطل الأمومة.

**– الخدمات الاجتماعية:**

تتمثل الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد "بمؤسسة باتيسيك" في الميادين التالية:

* المساعدات الاجتماعية للعمال وبالأخص السلفيات والهبات الاجتماعية، شراء ألبسة وأدوات مدرسية

* الخدمات في الميادين الصحية، التعاقد مع الأطباء من الأماكن الأساسية لإقامة العمال.

* النشاطات الثقافية، الرياضية ....الخ.

تهدف هذه الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة إلى المساهمة في تحسين مستوى المعيشة وتقديم ظروف حياة أفضل للعامل بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال وتدعيم روح ثقافة التعاون والولاء للمؤسسة.

**– تأمينات على حوادث العمل وامتيازات الإحالة على التقاعد:**

تتكفل المؤسسة بجميع المصاريف الطبية للمصابين بحادث عمل بالمؤسسة لدى المؤسسات ومراكز العلاج بالجزائر بما في ذلك المراكز الخاصة. كما يكرم العمال المتقاعدين من أجل تحفيزهم المادي والمعنوي، ويبقي العمال المحالين على التقاعد يستفيدون من بعض الامتيازات الاجتماعية وتحدد هذه الامتيازات من طرف لجنة وفي إطار الميزانيات الاجتماعية السنوية.

**– تحسين ظروف العمل:**

لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ولتشجيع العمال وحفزهم على العمل تعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل وتتمثل هذه الإجراءات في الأنشطة التالية:

* تنظيم وتخطيط مكان العمل.
* توفير الإضاءة والتهوية المناسبة.
* توفير الأجهزة الوقائية للعمال من ألبسة وقفازات وأحذية ...الخ، وهي إلزامية أثناء العمل.
* توفير أماكن للملابس ومرشات بالمياه الساخنة في أماكن العمل غير الصحية وغير النظيفة.
* منع كل شخص أجنبي للدخول إلى أماكن العمل دون رخصة.
* وضع إشارات خصوصية للدخول إلى ورشات العمل.
* الصيانة الدورية والفعالة لوسائل الإنتاج.

**– الخدمات الصحية ( الفحوصات الطبية وطب العمل ):**

تتوفر المؤسسة على مركز لطب العمل حيث يتكفل طبيب مختص بزيارة المؤسسة مرة في كل أسبوع للقيام بأعمال الوقاية والعلاج الخاصة بالعمال وفي غيابه يعوضه ممرض. يسعى طب العمل إلى تحقيق:

* الترقية والمحافظة على الحالة الجيدة للعمال في كل المهن من أجل رفع مستوى قدرات العمال.
* وقاية وحماية العمال من الأخطار التي تؤدي إلى حوادث العمل أو أمراض مهنية.
* التعرف ومراقبة العوامل التي تؤثر على صحة العمال في أماكن عملهم من أجل التقليل منها أو عدمها.

* وضع العمال في وظائف تتلاءم مع قدراتهم الفيزيولوجية والنفسية.

* تقييم المستوى الصحي للعمال في أوساط عملهم.

* المساهمة في المحافظة على البيئة.

ولضمان تحقيق الأهداف السابقة لطب العمل تنظم المؤسسة فحوصات طبية دورية واستثنائية وتتمثل هذه الفحوصات فيما يلي:

– **فحوصات طبية عند التوظيف:** هذا الفحص إلزامي وواجب للدخول إلى أي منصب عمل، ولا يتم قبول أي مترشح في وظيفة إلا إذا أثبت قدرته على العمل وأنه سالم من كل الأمراض أو العلل الغير الملائمة مع المنصب المراد شغله.

– **فحوص لوقاية ومتابعة صحة العمال:** يتم هذا الفحص لتقصي الأمراض المهنية للعمال المعرضون لهذه الأمراض من جراء الأشغال الخطيرة غير الملائمة للصحة أو المضرة بها.

– **فحص طبي سنوي:** هو فحص إلزامي لجميع العمال بالمؤسسة مرتين في السنة، وذلك من أجل ضمان سلامة العامل من كل الأضرار.

– **التسهيلات الاجتماعية:** تهدف التسهيلات الاجتماعية المقدمة إلى تحقيق الرضا للعمال وخلق الدافعية لديهم وتتمثل هذه التسهيلات أساسا في أن:

* تضمن مؤسسة "باتيسيك" النقل لعمالها ذهابا وإيابا من مقر عملهم إلى مكان العمل وفي حالة قصور المؤسسة على نقل عمالها تقدم لهم علاوات أو تعويض النقل.

**2– الحوافز المعنوية**

* **الترقية:** تعتبر إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى ويصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد، ولقد نصت الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية والمتمثلة فيما يلي:

* ارتباط الترقية بشغور منصب العمل.

* ارتباط الترقية بنتائج تقييم المسئول المباشر للكفاءات المهنية.

* ارتباط الترقية باستحقاق المترشحين للمنصب.

أما عن كيفية الترقية فيمكن تصنيفها في نوعين :

* **الترقية في نفس المنصب:** إذا كان لمنصب العمل عدة مستويات تأهيلية يتم التقدم من مستوى إلى آخر إذا أثبت الهرم السلمي أن هناك اكتساب وتحكم واسع في المنصب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وفي هذه الحالة يستفيد الفرد المترقي من درجة والتي تضمن له أجرا يساوى أو أعلى من ذلك الذي في فئته الأصلية.

***الترقية في حالة شغور منصب ذو تصنيف أعلى:** تحصل هذه الترقية في حالة ضرورية عند شغور منصب عمل، وشغل هذا المنصب ضروري للسير الحسن للعمل بالمؤسسة.

**المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية، الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.**

حاولنا من خلال هذا المبحث تبيان دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وذلك من خلال توضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

**المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

بناء على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها،وتبعا لأسلوب البحث المتبع،ووفقا للإمكانيات المادية المتاحة والوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب "الإستبانة" في جمع المعلومات،وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات المتعلقة بالموضوع في شكل بيانات منشورة.وقبل التعرض إلى نتائج الاستبيان سنقوم أولا بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ،على النحو التالي:

1 -**بناء أداة الدراسة:**

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النمط القيادي السائد بالمؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" ومستوى تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وكذلك الكشف عن العلاقة بين هذا النمط وكل من مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ولتحقيق هذه الأهدافوبالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي تتكون من جزأين(الملحق رقم1):

- الجزء الأول يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة وهي التي تتعلق بالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي.
- الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 47 عبارة موزعة على ثلاث محاور:

* محور القيادة الإدارية يتكون من 21 عبارة، وبدوره ينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية:

- النمط الديمقراطي (الفقرة 1 إلى الفقرة7).
- النمط الديكتاتوري (الفقرة 8 إلى الفقرة 14).
- النمط التسيبي (الحر) (الفقرة 15 إلى الفقرة 21).

* محور مستوى تحفيز العاملين يتكون من 13 عبارة.

* محور البيئة الوظيفية يتكون من 13 عبارة.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق إطلاقا)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائيا على التوالي( 5 ،4 ،3 ،2 ،1).

ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث عبارة من العبارات التالية:(كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وقد تم إعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية على التوالي(5، 4، 3، 2، 1).

تم الاعتماد في إعداد الإستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وتم استخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (47).

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى ( 5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (5/4=0,8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

*من 1 إلى 1,8 تمثل (غير موافق إطلاقا/قليلة جدا).

* من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غيرموافق/قليلا).

* من 2,61 إلى 3,4 تمثل (محايد/متوسطة).

* من3,41 إلى 4,2 تمثل (موافق/كبيرة).

* من 4,21 إلى 5 تمثل (موافق جدا/كبيرة جدا).

**1 2 -صدق وثبات المقياس**

**أ -صدق المقياس**

تم التأكد من صدق المقياس من خلال التأكد من الصدق الظاهري والداخلي لهذا المقياس.

**1 -الصدق الظاهري**

قمنا بعرض أداة البحث الخاصة بموضوع الدراسة والمتعلقة بكل من القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي على مجوعة من المختصين في المجال من الأسرة الجامعية وخارجها المديرية الفرعية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من أجل التأكد من وضوح معاني فقرات محاور الإستبانة ومن دقة الأداة ككل من قياس متغيرات الدراسة وتحقيق الهدف المرجو منها. كما تم الإستجابة لأراء المحكمين إما بالزيادة أو الحذف أو التعديل.

**2 -الصدق الداخلي**

تم التأكد من الصدق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معدلات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل محور ومعنوية هذه المعدلات.

**2-1- الصدق الداخلي لمحور النمط الديمقراطي**

يوضح الجدول(25) معامل الإرتباط الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين 0,38 و0,83 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha$= 0,01). مما يدل على صدق المحور على ما وضع لقياسه.

**جدول(25): معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور**

| الرقم | الفقرات | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم | 0,72 | **0,00 |
| 02 | يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا | 0,59 | **0,00 |
| 03 | يشجع العاملين على إبداء أرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه | 0,42 | **0,00 |
| 04 | يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة | 0,38 | **0,00 |
| 05 | يسعى القائد لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفعالية | 0,42 | **0,00 |
| 06 | يشارك القائد في المناسبات العاملين | 0,44 | **0,00 |
| 07 | يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية | 0,83 | **0,00 |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الباحث

## 2-2- الصدق الداخلي لمحور النمط الديكتاتوري

يوضح الجدول(26) معامل الإرتباط الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين 0,20 و0,80 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha$= 0,01 و$\alpha$=0,05 مما يدل على صدق المحور لما وضع لقياسه.

**جدول(26): معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للنمط**

| الرقم | الفقرات | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات السلطات وعدم تفويضها للعاملين | 0,66 | **0,00 |
| 02 | يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين | 0,23 | *0,00 |
| 03 | يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية | 0,24 | *0,00 |
| 04 | يعتبر القائد الإداري المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت | 0,28 | **0,00 |
| 05 | يتحلى القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين | 0,28 | **0,00 |
| 06 | يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين | 0,20 | *0,00 |
| 07 | عدم قدرت القائد عل منح العاملين إحساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة | 0,80 | **0,00 |

**دال إحصائياعند مستوى معنوية 0.05، *دال إحصائياعند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الباحث

### 2-3-الصدق الداخلي لمحور النمط التسييبي

يوضح الجدول(27) معامل الإرتباط الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور النمط التسيبي والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين 0,29 و0,77 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha$= 0,01. مما يدل على صدق المحور لما وضع لقياسه.

**جدول(27): معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات النمط التسيبي والدرجة الكلية للنمط**

| الرقم | الفقرات | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل | 0,77 | **0,00 |
| 02 | يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين | 0,48 | **0,00 |
| 03 | يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم | 0,44 | **0,00 |
| 04 | يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل | 0,29 | **0,00 |
| 05 | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل | 0,35 | **0,00 |
| 06 | يستخدم القائد أسلوب الإقناع والمناقشة مع المرؤوسين في خصوص الأعمال | 0,47 | **0,00 |
| 07 | يسمح القائد للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل | 0,51 | **0,00 |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 **المصدر: من إعداد الباحث**

### 2-4- الصدق الداخلي لمحور مستوى التحفيز

على صدق المحور لما وضع لقياسه.

يوضح الجدول(28) معامل الإرتباط الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور مستوى التحفيز والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين 0,24 و0,87 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha$= 0,01. مما يدل على صدق المحور لما وضع لقياسه.

**جدول(28): معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات مستوى التحفيز والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرات | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين | 0,83 | **0,00 |
| 02 | لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات | 0,50 | **0,00 |
| 03 | إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز | 0,49 | **0,00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 04 | تستخدم المكافئات كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة | 0,45 | 0,00** |
| 05 | منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين | 0,25 | 0,00** |
| 06 | توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل | 0,43 | 0,00** |
| 07 | تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل | 0,34 | 0,00** |
| 08 | يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها | 0,49 | 0,00** |
| 09 | لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل | 0,24 | 0,00** |
| 10 | الإهتمام بتأهيل وتطوير مهارات العاملين | 0,49 | 0,00** |
| 11 | الإعتماد على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين | 0,50 | 0,00** |
| 12 | توفير الظروف الملائمة لأفضل أداء | 0,71 | 0,00** |
| 13 | يعمل القائد على تمكين العاملين | 0,87 | 0,00** |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 **المصدر: من إعداد الباحث**

## 2-5- الصدق الداخلي لمحور للرضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول(29) معامل الإرتباط الداخلي بين كل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين 0,23 و0,77 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha$= 0,01 و$\alpha$=0,05 مما يدل على صدق المحور لما وضع لقياسه.

**جدول(29): معدل الإرتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمجال**

| الرقم | الفقرات | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | يحقق لي عملي مكانة اجتماعية جيدة | 0,71 | 0,00** |
| 02 | أشعر بأن القائد يعمل على تشخيص الأوضاع بأسلوب علمي سعيا إلى أفضل وضع وأحسن أداء | 0,50 | 0,00** |
| 03 | الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية | 0,33 | 0,00** |
| 04 | توجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية المسار المهني | 0,24 | 0,00* |
| 05 | أنا أعمل في مكان بهيج ألقى فيه الدعم المعنوي والمادي | 0,25 | 0,00** |
| 06 | يمكنني بناء علاقات أقوى مع رؤسائي وأتأكد أنهم يدركون حجم إنجازاتي | 0,37 | 0,00** |
| 07 | أنتقد القائد أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي | 0,43 | 0,00** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 08 | يوفر لي عملي فرصة الإبداع والابتكار وينمي شخصيتي ويقويها | 0,27 | *0,00 |
| 09 | دخلي في هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل | 0,41 | **0,00 |
| 10 | تسرني مشاركة القائد في المناسبات الاجتماعية | 0,27 | *0,00 |
| 11 | أناقش القائد بكل صراحة وحرية في ما يمكن عمله لإتاحة المزيد من فرص التعلم أمامي | 0,50 | **0,00 |
| 12 | أسلوب اتصال القائد بالموظفين مناسب | 0,30 | **0,00 |
| 13 | التأمين الصحي بالمنظمة مناسب | 0,77 | **0,00 |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 ،*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 **المصدر: من إعداد الباحث**

### 2-6- الصدق الداخلي للإستبانة

يتضح من خلال الجدول (30) أن معامل الإرتباط الداخلي بين كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوح بين 0,42 و0,71، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha$ = 0,01.مما يدل على صدق الإستبانة لما وضعت لقياسه.

**جدول (30): معدل الإرتباط كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس**

| الرقم | المحاور | معامل الإرتباط الداخلي | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 01 | **النمط الديمقراطي** | 0,57 | **0,00 |
| 02 | **النمط الديكتاتوري** | 0,42 | **0,00 |
| 03 | **النمط التسيبي(الحر)** | 0,71 | **0,00 |
| 04 | **مستوى التحفيز** | 0,68 | **0,00 |
| 05 | **الرضا الوظيفي** | 0,49 | **0,00 |

**دال إحصائياعند مستوى معنوية 0.01 **المصدر: من إعداد الباحث**

**ب- ثبات المقياس**

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث بحساب معامل الثبات المتمثل في الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الإستبانة:

**جدول(31): معامل الثبات**

| الرقم | المحاور | معامل ألفا كرونباخ | الثبات |
|---|---|---|---|
| 01 | **النمط الديمقراطي** | 0,86 | 0,92 |
| 02 | **النمط الديكتاتوري** | 0,59 | 0,76 |
| 03 | **النمط التسيبي** | 0,78 | 0,88 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 04 | مستوى التحفيز | 0,88 | 0,93 |
| 05 | الرضا الوظيفي | 0,85 | 0,92 |
| 06 | جميع المحاور | 0,89 | 0,94 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتضح من خلال الجدول ( 31) أن معاملات ألفاكرونباخ لمحاور الإستبانة كانت مرتفعة وتراوحت مابين 0,59 و0,89 في حين بلغ ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة 0,89 بثبات كلي يساوي 0,94 ما يدل على قابلية تطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

**3 -مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة" باتيسيك غرب" بمختلف مراكزهم الوظيفية (إطار، عون تحكم وعون تنفيذ)، والمقدر عددهم بحوالي 345 عاملا.

***عينة الدراسة:**

تم توزيع إستبانة على العاملين في المؤسسة محل الدراسة والذين اختيروا عشوائيا، فتم توزيع عينة تجريبية مكونة من (20) إستبانة لاختبار صدق وثبات المقياس. وبعد التأكد من صحة الإتساق الداخلي للمقياس، اختيرت عينة بحجم (120) فردا استجاب منهم (96) عاملا، أي مايعادل 27,82% من إجمالي الأفراد العاملين في المؤسسة والمقدر عددهم بـ (345) عاملا.

**4 – الأدوات المستخدمة في التحليل:** بعد أن تم بناء الاستبانة كما تقدم،تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى اسم الشخص الذي ملأ الإستمارة، وذلك تأكيدا لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXCEL لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهل عملية الملاحظة والتحليل ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها،تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار(spss) وذلك من أجل حساب:

-المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

-الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي والإعتماد عليه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية (أقل إنحراف معياري).

- إختبارT في حالة عينة واحدة (T- Test) لمقارنة متوسط الإستجابة لكل فقرة بالنسبة لكل محور بمتوسط الإستجابة المفروض.

- إختبارT في حالة عينتين (T- Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، تم استخدامه للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- معاملات نموذج الإنحدار البسيط، بالإضافة إلى قيم ستودنت لهذه المعاملات.
- معاملات نموذج الإنحدار المتعدد، بالإضافة إلى قيم ستيودنت لهذه المعاملات.
- معامل الإرتباط لتحديد نوعية وطبيعة العلاقة بين كل من متغيرات النموذج البسيط والمتعدد.
- معامل التحديد لتفسير العلاقة بين متغيرات النموذج البسيط والمتعدد.
- إختبار تحليل التباين الأحادي ( Anova) لمعرفة معنوية النموذج ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمها، وتم استخدامه كذلك للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
- كما تم إعطاء قيمة فرضية لمتوسط درجة الإستجابة الفرضي وهي ( 3) توافق خيار محايد من أداة البحث بالنسبة لمحور القيادة الإدارية ومستوى التحفيز وخيار راض إلى حد ما من أداة البحث بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي. وذلك من أجل مقارنة متوسط درجة الإستجابة لكل فقرة بالنسبة لكل محور بمتوسط درجة الإستجابة الفرضي (3) ومعرفة إذاكان قد زاد أو نقص عليه من خلال قيمة T المحسوبة سواء لكل فقرة أو المحور ككل، فإذا كانت موجبة يكون قد زاد عليه والعكس صحيح.

**5-إحصائيات تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:**

في الجدول التالي تمّ تلخيص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في عملية جمع المعلومات.

**جدول رقم (32): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة.**

| العينة | العدد الموزع | العدد المسترجع | الاستبيانات المعتمدة في الدراسة | النسبة المئوية لاستبيانات المسترجعة |
|---|---|---|---|---|
| إطارات | 20 | 18 | 16 | 16.66% |
| أعوان تحكم | 50 | 46 | 38 | 39.58% |
| أعوان تنفيذ | 50 | 48 | 42 | 43.75% |
| المجموع | 120 | 112 | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

**المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.**

**1- النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:**

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس – العمر – الحالة الاجتماعية – مدة الخدمة الحالية – المستوى التعليمي – الفئة المهنية)وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

**جدول رقم (33): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.**

| الجنس | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **ذكر** | 69 | %71,87 |
| **أنثى** | 27 | %28,12 |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

يتضح من الجدول رقم(33) **أن** (69) عاملا من عينة الدراسة يمثلون نسبة 87,71%من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن (27) منهم يمثلون نسبة 28,12%هم إناث.

**جدول رقم (34): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.**

| العمر | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 20 | %20.83 |
| **من 30ألى40 سنة** | 36 | %37,51 |
| **من40 إلى 50 سنة** | 32 | %33,33 |
| **أكثر من 50 سنة** | 08 | 3%08,3 |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

يتضح من جدول متغير العمر أن ( 08) عمال من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 08,33% أعمارهم أكثر من 50 سنة وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، في حين الفئة الأكبر تمثلت في العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بتكرار(36) عاملا يمثلون ما نسبته 37,51% من عينة الدراسة، أما باقي الأفراد العاملين فكانت أعمارهم مقسمة مابين الفئة من 40 إلى 50 سنة بتكرار ( 32) عاملا يمثلون ما نسبته 33,33% ، والفئة أقل من 20 سنة بتكرار( 20) عاملا يمثلون ما نسبته 20,83% من إجمالي عينة الدراسة.

**جدول رقم (35): توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية.**

| الحالة الاجتماعية | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **أعزب** | 23 | %23.95 |
| **متزوج** | 67 | %69.80 |
| **مطلق** | 06 | %06.25 |
| **أرمل** | – | – |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

يتضح من خلال جدول الحالة الإجتماعية أن معظم أفراد العينة متزوجون حيث قدر عددهم بـ( 67) عاملا بنسبة 69,80% من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن ( 23) عاملا يمثلون ما نسبته 23,95% من عينة الدراسة عزاب، و(06) عمال يمثلون ما نسبته 06,25% مطلقين مع انعدام الأرامل.

**جدول رقم (36): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المدة في الخدمة الحالية.**

| مدة الخدمة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 25 | %26.04 |
| **من 6 إلى 10 سنوات** | 28 | %29.16 |
| **من 11 إلى 20 سنة** | 37 | %38.54 |
| **أكثر من 21 سنة** | 06 | %06.26 |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

نلاحظ من خلال جدول المدة في الخدمة الحالية أن هناك تنوعا من خلال تشكيلة العينة بين الجديد في الخدمة أقل من 5 سنوات والقديم الأكثر من 15 سنة مما يساعد على استخلاص أهم معالم الرؤية المختلفة للموظفين على اختلاف مدتهم في الخدمة اتجاه المؤسسة، حيث كانت النتائج كالتالي:

(37) عاملا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 38,54% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة مابين 11 إلى 20 سنة وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10سنوات بـ ( 28) عامل بنسبة 29,16%، وهذا ما يجعل العمال يكونون اعتبارات واتجاهات نحو عملهم. مقابل ( 25) عامل بنسبة 26.04% من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، ثم تأتي الفئة الأكثر من 06 سنوات بـ (06) عمال بنسبة 06,26% وهي الفئة الأقل في العينة.

**جدول رقم (37): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.**

| المستوى التعليمي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **بدون مستوى** | 04 | 4.16% |
| **ابتدائي** | 12 | 12.52% |
| **متوسط** | 25 | 26.04% |
| **ثانوي** | 33 | 34.37% |
| **جامعي** | 22 | 22.91% |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

يتضح من خلال الجدول رقم( 37) أن المستوى التعليم للأفراد المبحوثين يختلف من الجامعي إلى عديم المستوى حيث بلغ عدد العمال من ذوي المستوى الثانوي ( 33) عاملا بنسبة 34,37% وهي أعلى نسبة تليها نسبة كل من العمال ذوي المستوى المتوسط ب 26,04%(25 عاملا) وذوي المستوى الجامعي ب 22,91%(22 عاملا). ثم ذوي المستوى الإبتدائي وبدن مستوى بنسب على الترتيب 12,52% و04.16%

**جدول رقم (38): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة المهنية.**

| الفئة المهنية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **إطار** | 16 | %16.66 |
| **أعوان تحكم** | 38 | %39.68 |
| **أعوان تنفيذ** | 42 | %43.76 |
| **المجموع** | 96 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث.**

من خلال الجدول السابق رقم ( 38) يتضح لنا توزيع الأفراد المبحوثين وفق المنصب الذي يشغلونه أن أغلبية المستجوبين من خلال الاستبيان هم من أعوان التنفيذ والتحكم بنسبة 43,76%(42 عاملا)ونسبة 39,68%(38 عاملا) على الترتيب، مقابل نسبة 16,66% (16 عاملا) من الإطارات، وبالتالي فأفراد العينة تمس جميع المستويات التنظيمية.

**1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة حسب المحاور**

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب محاورها المختلفة وفقا لما يلي:

**1 1- النتائج المتعلقة بموقف العاملين من النمط القيادي السائد في المؤسسة:**

**1 2- السؤال الأول: ما موقف الأفراد العاملين من النمط القيادي السائد في مؤسسة "باتيسيك غرب"؟.**

تم هيكلة إجابات العمال في خمس إجابات محتملة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد. من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على القيادة الإدارية، والنتائج توضحها الجداول الآتية وفقا لمايلي:

- **تحليل فقرات النمط القيادي الديمقراطي**

**جدول(39):يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبارt لكل فقر من فقرات النمط الديمقراطي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم | 3,92 | 0,90 | 9,99 | 0,00 | **1** |
| **02** | يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا | 3,72 | 0,95 | 7,46 | 0,00 | **2** |
| **03** | يشجع العاملين على إبداء أرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه | 3,68 | 0,82 | 8,16 | 0,00 | **3** |
| **04** | يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة | 3,66 | 0,93 | 6,97 | 0,00 | **4** |
| **05** | يسعى القائد لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفعالية | 3,55 | 1,00 | 5,38 | 0,00و | **6** |
| **06** | يشارك القائد في المناسبات العاملين | 3,61 | 1,01 | 5,90 | 0,00 | **5** |
| **07** | يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية | 3,31 | 1,12 | 2,71 | 0,00 | **7** |
| **08** | **جميع فقرات النمط الديمقراطي** | **3,61** | **0,82** | **7,37** | **0,00** | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

تفيد النتائج المبينة في الجدول (39) أن الأفراد المبحوثين إجمالا موافقين على الممارسات الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي في مؤسسة "باتيسيك" حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الممارسات القيادية الديمقراطية ( 3,61 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من3,41 إلى 4,20) وهي التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث، كما بلغت قيمة إختبارt (7,37) والقيمة الإحتمالية (sig=0,00) وعليه فإن هذا النمط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha$=0,05) مما يوضح بأن أفراد البحث موافقين على ممارسات المهام المنوطة بالنمط الديمقراطي.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرات (من01إلى 06) جاءت مرتبة تنازليا لما هي عليه حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية (من 3,55 إلى 3,92) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت (من3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى خيار موافق، في حين تراوحت قيمة إختبار t لهذه الفقرات مابين (5,90 و 9,99) بقيمة إحتمالية تساوي ( sig=0,00) لجميع الفقرات. وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha$=0,05) مما يدل على موافقة الأفراد المبحوثين على هذه المهام.

وتعود هذه النتائج إلى الثقة الممنوحة للعاملين من طرف القيادة الإدارية وحرصها على كسب ولاء العمال بالمعاملة، وإلمامها بقدرات العاملين ومنحهم الوظائف والصلاحيات التي تتناسب مع تلك القدرات حتى يؤدوا ما وكل إليهم بطريقة جيدة. في حين جاءت الفقرة رقم (7) " يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,31 ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت والتي تشير إلى خيار محايد على أداة البحث. وبقيمة إختبار t موجبة 2.71 وقيمة احتمالية (sig=0,00) مما يدل على أن متوسط هذه الإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (محايد).

- **تحليل فقرات النمط القيادي الديكتاتوري**

**جدول(40): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبارt لكل فقر من فقرات النمط الديكتاتوري**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات السلطات وعدم تفويضها للعاملين | 2,64 | 1,07 | -3,22 | 0,00 | **7** |
| **02** | يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين | 2,81 | 0,99 | -1,84 | 0,06 | **3** |
| **03** | يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية | 2,71 | 1,02 | -2,69 | 0.00 | **6** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 04 | يعتبر القائد الإداري المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت | 2,96 | 1,21 | -0,25 | 0.80 | 2 |
| 05 | يتحلى القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين | 2,76 | 1,10 | -2,19 | 0,03 | 4 |
| 06 | يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين | 3,10 | 1,16 | 0,87 | 0,38 | 1 |
| 07 | عدم قدرت القائد عل منح العاملين إحساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة | 2,75 | 1,33 | -1,83 | 0,07 | 5 |
| 08 | **جميع فقرات النمط الديكتاتوري** | **2,69** | **0,89** | **-3,30** | **0,01** | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتضح من خلال الجدول ( 40) أن المتوسط الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الممارسات القيادية الديكتاتورية بلغ ( 2,69 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من2,61 إلى 3,41) وهي التي تشير إلى خيار محايد على أداة البحث، في حين كانت قيمة إختبار t سالبة (3,30-) والقيمة الإحتمالية(sig=0,01) وعليه فإن هذا النمط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)ومتوسط درجة الموافقة لهذا النمط ينقص عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، مما يوضح بأن أفراد البحث يميلون إلى عدم الموافقة على ممارسات المهام المنوطة بالنمط الديمقراطي.

إضافة إلى هذا جاءت الفقرات ( 1، 3 و5)في الرتب (7، 6 و4) على الترتيب بمتوسطات حسابية تتراوح مابين (2,64 و 2,76) ضمن فئة محايد على مقياس ليكرت. وبقيم اختبار t سالبة بلغت على الترتيب (3,22-،2,69- و 2,19-) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرات ينقص عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهذ يوضح أن أفراد البحث غير موافقين على هذه الفقرات. وتعود هذه النتائج إلى أن ممارسات هذه المهام من طرف القيادة الإدارية يؤدي من وجهة نظر العاملين إلى غلق المجال أمام العاملين لتولي صلاحيات أكبر وتحمل المسؤولية واكتساب الخبرات مما يؤثر على مسارهم المهني، إضافة إلى عدم ثقة القيادة الإدارية بالأفراد العاملين واحتفاظها بكل الصلاحيات والحرص على القيام ومتابعة كل الأعمال على مستوى المؤسسة وعدم تحفيزهم بالطريقة الجيدة ما يكبح رغبة العاملين في تطوير أدائهم.

كما بلغت القيمة الإحتمالية لفقرات ( 2، 4، 6 و 7) على الترتيب ( 0,06، 0,80، 0,38 و 0,07) وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$=0,05) مما يدل على عدم معنوية الفقرات وأن أفراد البحث محايدين اتجاهها.

- **تحليل فقرات النمط القيادي التسييبي**

**جدول(41): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبارt لكل فقر من فقرات النمط التسييبي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل | 3,27 | 1,26 | 2,10 | 0,03 | **5** |
| **02** | يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين | 3,23 | 1,03 | 2,27 | 0,02 | **6** |
| **03** | يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم | 3,45 | 1,12 | 3,99 | 0,00 | **4** |
| **04** | يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل | 3,64 | 1,18 | 5,32 | 0,00 | **1** |
| **05** | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل | 3,20 | 1,13 | 1,80 | 0,07 | **7** |
| **06** | يستخدم القائد أسلوب الإقتناع والمناقشة مع المرؤوسين في خصوص الأعمال | 3,45 | 1,02 | 4,38 | 0,00 | **3** |
| **07** | يسمح القائد للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل | 3,5 | 0,98 | 4,97 | 0,00 | **2** |
| **08** | **جميع فقرات النمط التسييبي** | **3,38** | **0,76** | 4,90 | **0,00** | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتضح من خلال الجدول( 41) أن متوسط درجة الإستجابة لفقرات النمط التسييبي بلغ ( 3,38 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى خيار محايد على مقياس ليكرت. وبالمقابل بلغت قيمة t (4,48)ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha$=0,05) والقيمة الإحتمالية (sig=0,00) وهذا يدل على تباينت وجهات نظر أفراد البحث حول إجاباتهم على هذه العبارات، وأن متوسط درجة الإستجابة يزيد عن متوسط درجة الموافقة المتوسطة (محايد) بمعنى أن أفراد البحث يميلون إلى الموافقة على فقرات هذا النمط. إلى جانب هذا كانت الفقرات رقم 5 " يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل " غير دالة معنويا نتيجة تحصلها على قيم إحتمالية (sig=0,07) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$ = 0,05) بمعنى عدم تباين وجهات نظر أفراد البحث حول إجاباتهم على هذه الفقرة. في حين الفقرات ( 4، 7،

6،3، 1 و2) والتي أخذت الرتب ( 1، 2، 3، 4، 5 و6) على الترتيب كانت ذات دلالة معنوية وقيم إختبارt موجبة ما يدل على أن متوسطات درجة الإستجابة لكل فقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة(محايد)، بمعنى أفراد البحث يميلون إلى الموافقة على هذه الفقرات.وتعود هذه النتائج أن الأفراد العاملين يرون في ممارسة هذه المهام من قبل القيادة الإدارية إلى فتح المجال أمامهم لتولي صلاحيات أكبر واتخاذ قرارات أكثر على مستوى مجال عملهم، مما يساعدهم في اكتساب الخبرات والمهارات والإبداع وتولي مناصب في العمل.

- **الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين**

وفقا لآراء أفراد البحث حول الأنماط القيادية الممارسة في المؤسسة يمكن استخلاص النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

**جدول(42): درجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين**

| الرقم | النمط القيادي | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | **النمط الديمقراطي** | 3,61 | 0,82 | 7,37 | 0,00 | 1 |
| **02** | **النمط الديكتاتوري** | 2,69 | 0,89 | -3,30 | 0,01 | 3 |
| **03** | **النمط التسيبي** | 3,35 | 0,77 | 4,48 | 0,00 | 2 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى من حيث مدى موافقة الأفراد المبحوثين على ممارسة القائد الإداري للمهام الخاصة بهذا النمط على مستوى المؤسسة بمتوسط حسابي يساوي 3,61 وقيمة إختبارt تساوي 7,37 وقيمة إحتمالية تساوي ( sig=0,00) ما يدل على الدلالة المعنوية لهذا النمط وموافقة الأفراد المبحوثين عليه.
- جاء النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثانية من حيث الممارسة من طرف القائد الإداري على مستوى المؤسسة وفقا لاستجابات الأفراد المبحوثين بمتوسط حسابي 3,35 وقيمت إختبار t تساوي 4,48 وقيمة احتمالية تساوي ( sig=0,00)، حيث زاد متوسط درجة الإستجابة لهذا النمط عن درجة الموافقة المتوسطة(محايد) وهي3.
- جاء النمط القيادي الديكتاتوري في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة من طرف القائد الإداري على مستوى المؤسسة وفقا لاستجابات الأفراد المبحوثين بمتوسط حسابي 2,69 وقيمة إختبار t تساوي

3,03- وقيمة احتمالية ( sig=0,01) حيث نقص متوسط درجة الإستجابة عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي3.

يظهر من النتائج السابقة أن القادة الإداريين على مستوى مؤسسة "باتيسيك غرب" من وجهة نظر العاملين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى ثم يليه النمط التسيبي وفي المرتبة الثالثة النمط الديكتاتوري.

**السؤال الثاني : ما موقف الأفراد العاملين من ممارسات المهام التحفيزية للقيادة الإدارية بحسب أنماطها في المؤسسة؟**

من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

**جدول(43): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات محور مستوى التحفيز**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين | 3,59 | 1,02 | 5,69 | 0,00 | **2** |
| **02** | لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات | 3,31 | 1,18 | 2,59 | 0,01 | **12** |
| **03** | إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز | 3,35 | 1,16 | 2,96 | 0,04 | **9** |
| **04** | تستخدم المكافئات كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة | 3,33 | 1,15 | 2,82 | 0,06 | **10** |
| **05** | منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين | 3,32 | 0,96 | 3,26 | 0.02 | **11** |
| **06** | توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل | 3,23 | 1,07 | 2,18 | 0.03 | **13** |
| **07** | تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل | 3,42 | 1,07 | 3,89 | 0,00 | **7** |
| **08** | يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها | 3,60 | 1,06 | 5,57 | 0,00 | **1** |
| **09** | لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل | 3,41 | 1,06 | 3,84 | 0,00 | **8** |
| **10** | الإهتمام بتأهيل وتطوير مهارات العاملين | 3,58 | 0,96 | 5,89 | 0,00 | **3** |
| **11** | الإعتماد على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين | 3,55 | 1,07 | 5,03 | 0,00 | **4** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | توفير الظروف الملائمة لأفضل أداء | 3,48 | 1,11 | 4,30 | 0,00 | 5 |
| 13 | يعمل القائد على تمكين العاملين | 3,46 | 1,13 | 4,05 | 0,00 | 6 |
| 14 | **مستوى التحفيز** | **3,53** | **0,91** | **5,67** | **0,00** | |

**المتوسط الحسابي دال عند مستوى معنوية α = 0.05 المصدر: من إعداد الباحث**

نتائج الجدول رقم (43) الموضحة أعلاه تفيد بأن أفراد البحث موافقين على الممارسات التحفيزية المطبقة من طرف القيادة الإدارية على مستوى مؤسسة "باتيسيك" حيث بلغ متوسط درجة الإستجابة الكلي 3,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث. كما بلغت قيمة اختبار t(5,67) والقيمة الإحتمالية تساوي ( sig=0,00)وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية (α=0,05) بمعنى هناك تباين في وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرات.

كما يظهر من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على ممارسات القيادة الإدارية المطبقة فيما يتعلق بتحفيز العاملين مابين موافقتهم على أن بعض الحوافز يتم استخدامها من طرف القيادة الإدارية وحيادهم إتجاه حوافز أخرى.

كما يتضح من خلال الجدول أن أفراد البحث موافقون على ثمانية عبارت خاصة بالممارسات التحفيزية المطبقة من طرف القيادة الإدارية، والمتمثلة في العبارات رقم ( 1، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية مابين( 3,41 و 3,60)ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث. وبقيم إختبار t تراوحت بين ( 4,05 و 5,89) وكلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05) مما يدل على تباين وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرات.

في حين أن أفراد البحث كانت وجهات نظرهم محايدة اتجاه خمسة فقرات خاصة بممارسة المهام التحفيزية للقيادة الإدارية، وهي العبارات ( 2، 3، 4، 5، 6) بمتوسطات حسابية على التوالي ( 3,31، 3,35، 3,33، 3,32، 3,23) ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار محايد على أداة البحث. وبقيم إختبار t موجبة على الترتيب( 2,59، 2,96، 2,82، 3,26، 2,18) كلها ذات دلالة معنوية ماعدا الفقرة رقم ( 4) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لكل عبارة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) بصورة جوهرية ما يبين أن أفراد البحث يميلون إلى الموافقة على هذه الفقرات.

**السؤال الثالث: ما مدى رضا الأفراد العاملين عن بيئة العمل الوظيفية في ظل الممارسات القيادية الإدارية بحسب أنماطها؟.**

من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

**جدول(44): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والقيمة الإحتمالية(sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات محور الرضا الوظيفي**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبارt | القيمة الإحتمالية sig | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يحقق لي عملي مكانة اجتماعية جيدة | 3,34 | 0,59 | 5,65 | 0,00 | **4** |
| 02 | أشعر بأن القائد يعمل على تشخيص الأوضاع بأسلوب علمي سعيا إلى أفضل وضع وأحسن أداء | 3,35 | 0,63 | 5,49 | 0,00 | **3** |
| 03 | الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية | 3,30 | 0,69 | 4,24 | 0,00 | **5** |
| 04 | توجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية المسار المهني | 3,12 | 0,78 | 1,56 | 0,12 | **13** |
| 05 | أنا أعمل في مكان بهيج ألقى فيه الدعم المعنوي والمادي | 3,27 | 0,74 | 3,00 | 0,00 | **9** |
| 06 | يمكنني بناء علاقات أقوى مع رؤسائي وأتأكد أنهم يدركون حجم إنجازاتي | 3,23 | 0,69 | 5,62 | 0,00 | **10** |
| 07 | أنتقد القائد أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي | 3,37 | 0,65 | 3,39 | 0,00 | **2** |
| 08 | يوفر لي عملي فرصة الإبداع والابتكار وينمي شخصيتي ويقويها | 3,22 | 0,74 | 3,12 | 0,00 | **12** |
| 09 | دخلي في هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل | 3,27 | 0,68 | 5,08 | 0,00 | **7** |
| 10 | تسرني مشاركة القائد في المناسبات الاجتماعية | 3,23 | 0,75 | 3,77 | 0,00 | **11** |
| 11 | أناقش القائد بكل صراحة وحرية في ما يمكن عمله لإتاحة المزيد من فرص التعلم أمامي | 3,27 | 0,70 | 3,90 | 0,00 | **8** |
| 12 | أسلوب اتصال القائد بالموظفين مناسب | 3,41 | 0,80 | 3,85 | 0,00 | **1** |
| 13 | التأمين الصحي بالمنظمة مناسب | 3,28 | 0,70 | 3,55 | 0,00 | **6** |
| 14 | **الرضا الوظيفي** | **3,34** | **0,69** | **4,93** | **0,00** | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

من خلال نتائج الجدول رقم ( 44)الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا العاملين بمؤسسة "باتيسيك غرب" عن بيئة العمل الوظيفية (34,3 من5 ) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2,61 إلى 3,40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار راض إلى حد ما على أداة البحث. وجاءت قيمة إختبار t موجبة(4.21) وقيم إحتمالية (sig=0,00) ما يدل على تباين وجهات نظر أفراد البحث حول بيئة العمل الوظيفية وأن متوسط درجة الإستجابة لمحور الرضا الوظيفي قد زاد عن درجة الرضا المتوسطة (المتوسطة= 3) ما يعني أن أفراد البحث يميلون إلى الرضا عن بيئة العمل الوظيفية بمؤسسة "باتيسيك".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة "باتيسيك" حيث تراوحت متوسطات موافقتهم التفصيلية على رضاهم الوظيفي عن جوانب وظائفهم التفصيلية ما بين ( 3,12 إلى 3,41 من 5) وهي متوسطات ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي التي تشير إلى خيار راض إلى حد ما على أداة البحث. كما جاءت قيمة إختبار t لكل فقرة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0,05) مما يدل على تباين وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرات وأن متوسط درجة الإستجابة لكل فقرة زاد عن متوسط درجة الموافقة المفروض ما يبين أن أفراد البحث يميلون للرضا عن كل فقرة من فقرات محور الرضا عن بيئة العمل الوظيفية.

كما يتضح من النتائج أن العبارة رقم 11 " أسلوب اتصال القائد مناسب" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.41 وانحراف معياري 0,59 وقيمة t موجبة ذات دلالة معنوية ما يعكس حرص القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة على الإهتمام بالعاملين من خلال إيجاد قنوات إتصال فعالة التقرب منهم والإستماع لمختلف انشغالاتهم والعمل على تجسيدها خاصة على مستوى ورشات الأشغال.

كما جاءت الفقرات رقم (7، 2، 1، و3)على التوالي في الرتب (2، 3، 4، و5) بمتوسطات تراوحت مابين (3,30 و 3,37) وقيم إختبار t موجبة وذات دلالة معنوية. وتعود هذه النتائج إلى أن العمل بالمؤسسة الإقتصادية له قيمة مادية ومعنوية نظرا للحالة الإقتصادية الراهنة والمقارنة ببعض المهن الأخرى واعتماد القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة على الأساليب العلمية بشكل أوسع خاصة في تقييم الأداء وفتح المجال أمام العاملين لإبداء الرأي إلى جانب العمل على إكسابهم مهارات وقدرات جديدة لمواكبة تطورات المشاريع المنجزة وما تتطلبه من مهارات.

في حين جاءت الفقرات ( 13، 9، 11، 5، 6، 10، 8) على التوالي في الرتب ( 6 ، 7، 8، 9، 10، 11و12) بمتوسطات حسابية تراوحت مابين( 3.22 و3.28) وقيم t موجبة وذات دلالة معنوية ما يوضح إختلاف وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرات. ويعود ذلك إلى مراعات القيادة الإدارية لجوانب العمل في بيئة العمل الوظيفية خاصة فيما يتعلق بالجانب الصحي للعاملين بسبب طبيعة العمل وكثرة المخاطر

التي يتعرض إليها العمال في مختلف الورشات إضافة إلى الإهتمام بالعاملين سواء بالجانب المادي أو المعنوي والعمل على تمكين العاملين حفزهم على الإبداع.

في حين احتلت الفقرة رقم( 4) المرتبة 13 بمتوسط حسابي 3,12 وقيمة إختبار t تساوي 1,56 وهي غير دالة معنويا عند مستوى دلالة ( $\alpha$=0,05) ما يدل عدم تباين وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرة وهم راضين إلى حد ما على هذه الفقرة ولا يميلون إلى الرضا عنها وهذا بسبب الغموض في طريقة تسيير المسار المهني للعاملين خاصة في يخص الترقيات وتوزيع المناصب.

**المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات**

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد في مؤسسة "باتيسيك" ومستوى تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين عند مستوى دلالة ( $\alpha$ =0,05)، وما هو شكل هذه العلاقة؟.

يتمثل الهدف هنا في التعبير الكمي عن الظاهرة المدروسة والعوامل التي تتحكم فيها وتقديمها في شكل علاقة رياضية (نموذج). فبناء هذا النموذج يستند إلى الفرضيات النظرية التي وضعناها في بداية البحث، ويهدف إما إلى تأكيدها، تعديلها أو رفضها.

ونظرا لما تكتسيه القيادة الإدارية بحسب أنماطها من دور فعال على مستوى المؤسسة خاصة بما يتعلق بتحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، فالنمط القيادي السائد يؤثر في كل من تحفيز العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين،حيث أن هذا الأخير يتأثر بمستوى التحفيز.

قمنا في هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين كل من القيادة الإدارية بحسب أنماطها كمتغيرات مستقلة (النمط الديمقراطي x1، النمط الديكتاتوري x2والنمط التسيبيx3) ومستوى تحفيز العاملين كمتغير تابع ( **y**) والعلاقة بينها وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير تابع ( **z**)، والعلاقة بين مستوى تحفيز العاملين كمتغير مستقل(**y**) والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين كمتغير تابع ( **z**)من خلال تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد.

حيث أردنا في هذه المرحلة أن نكون نماذج قياسية نتأكد من خلالها من صحة وجود هذه العلاقات وتحديد طبيعتها ثم تقدير وتقييم هذه النماذج. من أجل تكوين النماذج قمنا بجمع سلسلة من المعطيات الأولية الخاصة بالأنماط القيادية وأنواع الحوافز المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة "باتيسيك غرب".

ومن أجل تحديد نوع العلاقة التي تربط بين المؤشرات المدروسة والصيغة الرياضية العامة التي تمثلها، نقترح تمثيل الاتجاه العام للعلاقة بين كل من أنماط القيادة الإدارية ( النمط الديمقراطي x1، النمط الديكتاتوري x2 والنمط التسيبي x3) ومستوى التحفيز( y) ومستوى الرضا( z) بنموذج خطي متعدد من الشكل:

($y=a+b_1x_1+b_2x_2$) و($z=a+b_1x_1+b_2x_2$). والعلاقة بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي بالنموذج البسيط من الشكل: ($z=a+b_1y$).

**1 نمذجة العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها والتحفيز**

**الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين.**

لقد تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة معنوية العلاقة من عدمها بين الأنماط القيادية المدروسة( النمط الديمقراطي x1، النمط الديكتاتوري x2 ، النمط التسيبي x3 ) وتحفيز العاملين على مستوى مؤسسة "باتيسيك غرب" وجاءت النتائج كالآتي:

**1 الإنحدار الخطي البسيط**

- **النمط الديمقراطي ومستوى التحفيز**

**الفرضية الفرعية: أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى تحفيز العاملين.**

**جدول (45)**

**تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي (X1) ومستوى التحفيز(Y)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| 0,30 | 0,095 | 9,90 | 2.28 | 0,34 | 5,63 | 3,14 | 0,00 | 0,02 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي 0.30 وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0.095 ما يعني أن متغير النمط القيادي الديمقراطي يفسر 9.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 ( Tb1=3,14) ما يفسر أثر المتغير المستقل(X1) النمط الديمقراطي على المتغير التابع (Y) مستوى التحفيز أي إذا زاد النمط القيادي بدرجة فإن مستوى التحفيز يزداد بـ (0.34). في حين قيمة F المحسوبة بلغت 9,90 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$= 0,05) ما يفسر معنوية العلاقة ووجود تأثير للنمط الديمقراطي ( X1) ومستوى تحفيز العاملين(Y). وعليه يتم تأكيد الفرضية القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 2,28 + 0,34X1$$

- **النمط الديكتاتوري ومستوى التحفيز**

**الفرضية الفرعية: ب– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية ومستوى تحفيز العاملين.**

**جدول (46)**

**تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديكتاتوري (X2) ومستوى التحفيز(Y)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| **-0,11** | **0,01** | **1,15** | **3,83** | **-1,1** | **12,86** | **-1,07** | **0,00** | **0,28** |

**المصدر: من إعداد الباحث**

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي ( 0,11-) وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0,01 ما يعني أن متغير النمط القيادي الديمقراطي يفسر 1% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ونظرا للقيمة السالبة لإختبار t لمعامل النموذج b1( 1,07- =Tb1) ما يفسر العلاقة العكسية بين المتغير المستقل (X2) النمط الديكتاتوري والمتغير التابع( Y) التحفيز. في حين قيمة F المحسوبة بلغت(1,15) وهي دالة معنويا عند مستوى دلالة( α=0,05)، ما يفسر عدم معنوية العلاقة وعدم وجود تأثير للنمط الديكتاتوري (X2) ومستوى تحفيز العاملين(Y)، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري ومستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 12,86 - 1,07X2$$

- **النمط التسيبي ومستوى التحفيز**

**الفرضية الفرعية: ج– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية ومستوى تحفيز العاملين.**

**جدول (47): تحليل الانحدار البسيط بين االنمط التسيبي (X3) ومستوى التحفيز(Y)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| **0,47** | **0,22** | **26,60** | **1,66** | **0,55** | **4,48** | **5,18** | **0,00** | **0,00** |

**المصدر: من إعداد الباحث**

تفيد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي 0,47 وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0,22 ما يعني أن متغير النمط القيادي التسيبي يفسر 22% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 ( 5,18=Tb1) ما يفسر أثر النمط التسيبي

على مستوى تحفيز العاملين بدرجة عالية. في حين قيمة F المحسوبة بلغت 26,60وبقيمة إحتمالية (sig=0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة ومستوى دلالة ( $\alpha$=0,05)، ما يفسر معنوية العلاقة ووجود تأثير عالي للنمط التسيبي ( X3) على مستوى تحفيز العاملين( Y) وعليه يتم تأكيد الفرضية القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسيبي ومستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 1,66 + 0,55X3$$

### 2 تحليل الإنحدار المتعدد

وعليه تكون العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين (الفرضية الرئيسية الأولى) من وجهة نظرهم كما توضحها نتائج الجدول التالي:

**جدول (48): تحليل الإنحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | | | T | | | | مستوى الدلالة | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | b2 | b3 | Tb0 | Tb1 | Tb2 | Tb3 | b0 | b1 | b2 | B3 |
| 0,51 | 0,26 | 11,23 | 1,69 | 0,14 | -0,19 | 0,53 | 3,42 | 1,38 | -2,02 | 4,55 | 0,00 | 0,17 | 0,04 | 0,00 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

أشارت نتائج تحليل العلاقة المبينة في الجدول أعلاه بين المتغير المستقل القيادة الإدارية بحسب أنماطها تفسر ما نسبته 26%من التباين الحاصل في المتغير التابع تحفيز العاملين. وبالإعتماد على قيمة Fالتي تساوي (11,23) وهي دالة إحصائيا حيث أن القيمة الإحتمالية (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) ما يدل على معنوية النموذج وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية بحسب أنماطها المختلفة (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي) والمتغير التابع مستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$Y = 1,69 + 0,14x1 - 0,19x2 + 0,53x3$$

### 3 نمذجة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

**الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.**

لقد تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة معنوية العلاقة من عدمها بين القيادة الإدارية بأنماطها المدروسة ( النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي) ومستوى رضا العاملين على بيئة العمل الوظيفية في مؤسسة "باتيسيك غرب" وجاءت النتائج كالآتي:

**1 الإنحدار الخطي البسيط**

- **النمط الديمقراطي ومستوى رضا العاملين**

**الفرضية الفرعية: أ– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.**

**جدول (49)**

**تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي (X1) والرضا الوظيفي(Z)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| 0,30 | 0,09 | 9,28 | 2.43 | 0,25 | 7,92 | 3,04 | 0,00 | 0,03 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي 0,30وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0,09 ما يعني أن متغير النمط القيادي الديمقراطي يفسر 9% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى رضا العاملين. ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1(Tb1=3.04) ما يفسر أثر المتغير المستقل(X1) النمط الديمقراطي على المتغير التابع ( Y) مستوى مستوى رضا العاملين. في حين قيمة F المحسوبة بلغت(9,28) ذات قيمة إحتمالية (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة ( α=0,05) ما يفسر معنوية العلاقة ووجود أثر للنمط الديمقراطي ( X1) على مستوى رضا العاملين( Y) وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Z = 2,43 + 0,25x1$$

- **النمط الديكتاتوري ومستوى رضا العاملين.**

**الفرضية الفرعية: ب– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.**

**جدول (50): تحليل الانحدارالبسيط بين النمط الديكتاتوري (X2) والرضا الوظيفي(Z)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| 0,18 | 0,03 | 3,47 | 2,95 | 0,14 | 13,28 | 1,86 | 0,00 | 0,06 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0,18 وقيمت معامل التفسير بلغت 0,03 أي أن المتغير المستقل النمط الديكتاتوري يفسر 3% من التباين الحاصل في المتغير

التابع الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة . وبالمقابل بلغت قيمة Fالمحسوبة 3,48 وهي غير دالة معنويا عند مستوى دلالة ( α=0,05)، ما يدل على رفض الفرضية القائمة على وجود علاقة إحصائية بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من وجهة نظرهم.

- **النمط التسيبي ومستوى رضا العاملين**

**الفرضية الفرعية: ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.**

**جدول (51): تحليل الانحدار البسيط بين النمط التسيبي ($X_3$) والرضا الوظيفي(Z)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| 0,83 | 0,69 | 210,56 | 0,81 | 0,74 | 4,55 | 14,15 | 0,00 | 0,00 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0,83 وقيمت معامل التفسير بلغت 0.69 أي أن المتغير المستقل النمط التسيبي يفسر 69% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة . وبالمقابل بلغت قيمة Fالمحسوبة 210,56 ذات قيم إحتمالية ( sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة ( α=0,05) ما يدل على معنوية العلاقة، وعليه يتم تأكيد الفرضية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين النمط التسيبي والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة من وجهة نظرهم.ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Z = 0,81 + 0,74x_3$$

## 2 تحليل الإنحدار الخطي المتعدد

وعليه تكون العلاقة بين القيادة الإدارية بمختلف أنماطها ومستوى رضا العاملين (الفرضية الرئيسية الثانية) من وجهة نظرهم كما توضحها نتائج الجدول التالي:

**جدول (52): تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماط ها مستوى الرضا الوظيفي**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | | | T | | | | مستوى الدلالة | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | b2 | b3 | tb0 | tb1 | tb2 | tb3 | b0 | b1 | b2 | b3 |
| 0,83 | 0,69 | 68,96 | 0,75 | 0,06 | 0,2 | 0,74 | 3,11 | 0,11 | 0,5 | 12,90 | 0,02 | 0,91 | 0,00 | 0,61 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

أشارت نتائج تحليل العلاقة المبينة في الجدول أعلاه أن المتغير المستقل القيادة الإدارية بمختلف أنماطها يفسر ما نسبته 69%من التباين الحاصل في المتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين. وبالإعتماد على قيمة F المحسوبة والتي تساوي 68,96 وهي دالة إحصائيا حيث أن القيمة الإحتمالية (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة

($\alpha$=0,05) ما يدل على معنوية النموذج وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية بحسب أنماطها المختلفة (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي) والمتغير التابع الرضا الوظيفي. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$Z = 0,75 + 0,06x1 + 0,23x2\ 0,74x3$$

### 3 -نمذجة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

**الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحفيز العاملين والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.**

لقد تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة معنوية العلاقة من عدمها بين مستوى تحفيز العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين والنتائج يبينها الجدول التالي:

**جدول (53): تحليل العلاقة بين مستوى التحفيز (y) و مستوى الرضا الوظيفي (z)**

| معامل الإرتباط | معامل التحديد | F المحسوبة | B | | T | | مستوى الدلالة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | b0 | b1 | Tb0 | Tb1 | b0 | b1 |
| 0,42 | 0,17 | 20,34 | 2,22 | 0,31 | 8,63 | 4,50 | 0,00 | 0,00 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

تفيد النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معدل الإرتباط بين مستوى تحفيز العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين بلغ 0,42 ما يعني أن 17% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يعود لعملية التحفيز المتبعة من طرف القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة. في حين بلغت قيمة F المحسوبة 20,34 وهي ذات دلالة معنوية عندى مستوى دلالة ($\alpha$=0,05) ما يدل على معنوية النموذج المقترح وقبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحفيز العاملين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Z = 2,22 + 0,31Y$$

**الفرضية الرئيسية الرابعة:**

**توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، الأقدمية في الخدمة والمركز الوظيفي).**

- **الفرضيات الفرعية:**

**أ -وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ = 0.05 بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس**

**جدول (54)**

**نتائج إختبارT للفروق حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد البحث**

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيلري | T | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة الإدارية | ذكر | 69 | 9,50 | 1,66 | -1,56 | 0.12 |
| | أنثى | 27 | 10,09 | 1,64 | | |
| مستوى تحفيز العاملين | ذكر | 69 | 3,48 | 0,85 | -0,78 | 0.43 |
| | أنثى | 27 | 3,64 | 1,07 | | |
| الرضا الوظيفي | ذكر | 69 | 3,33 | 0,68 | -0,35 | 0,72 |
| | أنثى | 27 | 3,38 | 0,71 | | |
| جميع المحاور | ذكر | 69 | 15,60 | 2,34 | -1,91 | 0,059 |
| | أنثى | 27 | 16,62 | 2,43 | | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1,91- بقيمة إحتمالية 0,059 أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$=0,05) ما يدل على رفض الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

**ب -وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ = 0.05 بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن من وجهة نظرهم.**

**جدول (55)**

**نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA)حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن من وجهة نظر أفراد البحث**

| المحور | التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة الإدارية | بين المجموعات | 2,79 | 3 | 0,93 | 0,32 | 0,80 |
| | داخل المجموعات | 262,11 | 92 | 2,84 | | |
| مستوى تحفيز | بين المجموعات | 9,37 | 3 | 3,12 | 4,07 | 0,00 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **العاملين** | داخل المجموعات | 70,53 | 92 | 0,76 | | |
| **الرضا الوظيفي** | بين المجموعات | 0,18 | 3 | 0,06 | 0,12 | 0,94 |
| | داخل المجموعات | 45,37 | 92 | 0,49 | | |
| **جميع المحاور** | بين المجموعات | 6.27 | 3 | 2,09 | 0,35 | 0,78 |
| | داخل المجموعات | 541,32 | 92 | 5,88 | | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة 0,35 بقيمة إحتمالية 0,15 أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha$=0,05). ما يدل على عدم معنوية العلاقة ورفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ = 0.05 بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن من وجهة نظرهم.

**ت – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ = 0,05 بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

**جدول (56)**

**نتائج إختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد البحث**

| المحور | التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة الإدارية** | بين المجموعات | 25,40 | 4 | 6,35 | 2,41 | 0,055 |
| | داخل المجموعات | 43,05 | 91 | 2,63 | | |
| **مستوى تحفيز العاملين** | بين المجموعات | 3,59 | 4 | 0,89 | 1,07 | 0,37 |
| | داخل المجموعات | 76,31 | 91 | 0,83 | | |
| **الرضا الوظيفي** | بين المجموعات | 2,50 | 4 | 0,62 | 1,32 | 0,26 |
| | داخل المجموعات | 43,05 | 91 | 0,47 | | |
| **جميع المحاور** | بين المجموعات | 38,09 | 4 | 9,52 | 1,70 | 0,15 |
| | داخل المجموعات | 509,50 | 91 | 5,59 | | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة 1,70 بقيمة إحتمالية 0,15 أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$=0,05). ما يدل على عدم معنوية العلاقة. وعليه يتم الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر الأفراد العاملين ويعود ذلك إلى عدم الإهتمام والتركيز على الكفاءة العلمية من طرف القيادة الإدارية ومنحها خصوصيات.

**ث – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ = 0,05 بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.**

**جدول (57)**

**نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA)حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد البحث**

| المحور | التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة الإدارية** | بين المجموعات | 2,34 | 3 | 0,78 | 0,27 | 0,84 |
| | داخل المجموعات | 262,57 | 92 | 2,85 | | |
| **مستوى تحفيز العاملين** | بين المجموعات | 3,47 | 3 | 1,15 | 1,39 | 0,25 |
| | داخل المجموعات | 76,43 | 92 | 0,83 | | |
| **الرضا الوظيفي** | بين المجموعات | 0,12 | 3 | 0,04 | 0,08 | 0,97 |
| | داخل المجموعات | 45,43 | 92 | 0,49 | | |
| **جميع المحاور** | بين المجموعات | 2,73 | 3 | 0,91 | 0,15 | 0,92 |
| | داخل المجموعات | 544.86 | 92 | 5,92 | | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور بلغت 0,15 وهي غير دالة معنوية حيث القيمة الإحتمالية 0,92 أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$=0,05)، ما يدل على رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث عند مستوى دلالة ( $\alpha$=0,05)حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

**ج –وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخدمة.**

**جدول (58)**

**نتائج إختبار التباين الأحادي(One way ANOVA)حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد البحث**

| المحور | التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة الإدارية** | بين المجموعات | 10,77 | 3 | 3,59 | 1,30 | 0,27 |
| | داخل المجموعات | 254,14 | 92 | 2,76 | | |
| **مستوى تحفيز العاملين** | بين المجموعات | 6,93 | 3 | 2,31 | 2,91 | 0,03 |
| | داخل المجموعات | 72,97 | 92 | 0,79 | | |
| **الرضا الوظيفي** | بين المجموعات | 2,69 | 3 | 0,89 | 1,92 | 0,13 |
| | داخل المجموعات | 42,86 | 92 | 0,46 | | |
| **جميع المحاور** | بين المجموعات | 20,32 | 3 | 6,77 | 1,18 | 0,32 |
| | داخل المجموعات | 527,27 | 92 | 5,73 | | |

**المصدر: من إعداد الباحث**

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد البحث حول دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخدمة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة 1,18 بقيمة إحتمالية 0,15 أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha$=0,05). ما يدل على عدم معنوية العلاقة وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخدمة. ويعود ذلك إلى عدم تمييز القيادة الإدارية بين العاملين القدامى والجدد وعدم وجود إمتيازات خاصة بالشكل الكبير ما يحدث فروقات بين إجاباتهم.

**خلاصة الفصل:**

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نوضح موقف الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة "باتيسيك غرب" من النمط القيادي السائد في مؤسستهم، ودور هذا النمط في عملية تحفيزهم من جهة وتحقيق رضاهم الوظيفي من جهة أخرى. إضافة إلى تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الثلاثة ( القيادة الإدارية، التحفيز والرضا الوظيفي) وإن مساهمتنا تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق الأهداف المتوخاة منها. في هذا الصدد تم إنجاز مايلي:

- تشخيص بيئة العمل الوظيفية والحوافز التي تحوز عليها مؤسسة "باتيسيك غرب".

-إجراء استقصاء ميداني لمعرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة "باتيسيك غرب".

- إجراء استقصاء ميداني عن مدى موافقة الأفراد العاملين عن ممارسة المهام التحفيزية من طرف القيادة الإدارية.

-إجراء استقصاء ميداني عن درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

- الإجابة على التساؤلات وتأكيد الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث والمتعلقة بالعلاقات المباشرة بين كل من القيادة الإدارية بحسب أنماطها والتحفيز والرضا الوظيفي.

- قياس هذه العلاقات وتكوين نماذج الإنحدار البسيط والمتعدد الخاصة بذلك..

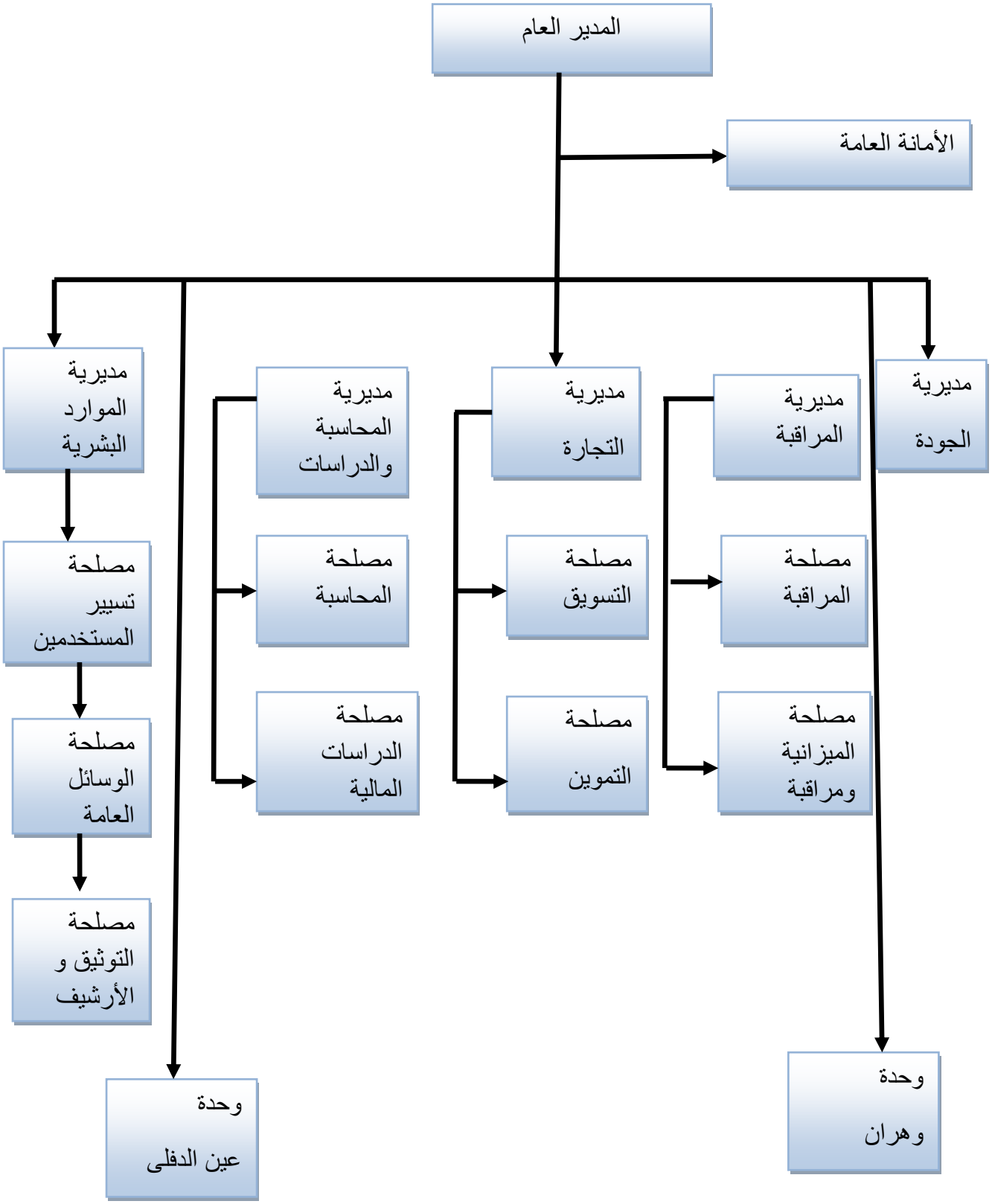
- تم التأكيد من خلال النماذج على أن هناك علاقات ارتباطية متوسطة وضعيفة بين مختلف متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

- تم التأكد من خلال النماذج المعتمدة أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير على كل من مستوى تحفيز العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

- تم التأكد من خلال النموذج المكون أن مستوى التحفيز يلعب دورا كبيرا في تفسير وتحديد مستوى الرضا الوظيفي.

- أثبتت الإختبارات الإحصائية التي أجريناها على النموذج صحة وفعالية النماذج المقترحة في تفسير الظاهرة المدروسة وقدرت هذه النماذج على إجراء التقديرات والتوقعات المختلفة.

**الشكل رقم(30): الهيكل التنظيمي**




**المصدر: مديرية الموارد البشرية**

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد ودراسة مدى قدرة القيادة الإدارية على التأثير في مستوى تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في بيئة العمل ومدى مساهمة نظام الحوافز المطبق من طرف هذه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات وذلك عبر الاجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات المعتمدة، ولأجل ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية من حيث التطرق إلى مفهوم وأهمية القيادة الإدارية وعناصرها والعلاقة التي تربطها بكل من الإدارة والرئاسة، والقيادة في الفكر الإداري القديم والحديث وأهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية والأنماط القيادية الممارسة على نطاق واسع ومزاياها ومآخذها إلى جانب توضيح صفات القائد الإداري والعوامل المؤثرة في أساليب القيادة ومصادر قوة القائد، وفي الأخير تطرقنا إلى موضوع القيادة الإدارية من حيث سلطتها في العملية الإدارية بالمنظمة.

أما في الفصل الثاني فتعرضنا للمتغيرات التي لها علاقة بالقيادة الإدارية في موضوع بحثنا وهي التحفيز والرضا الوظيفي، فتحدثنا عن نظام الحوافز وتحديد جوانبه المختلفة من أهميته وأنواعه والنظريات المفسرة له وكيفية تقييمه، إضافة إلى عرض عام لماهية الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته بالنسبة للقيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة ومجمل النظريات المفسرة له، وعلاقته بالتحفيز من جانب تأثره بالعوامل المادية والمعنوية والتنظيمية.

أما في الفصل الثالث فتناولنا فيه استراتيجيات القيادة الإدارية في إدارة القوى العاملة من جانب التركيز على التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم بالأسلوب الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم ما يرفع في مستوى رضاهم الوظيفي ويحسن أداءهم، حيث تطرقنا إلى إدارة الأداء من حيث مفهوم أداء الأفراد وطرق تقييمه والهدف منه وأهم البرامج الرامية إلى تحسينه، وعلاقته بالأداء العام للمنظمة وبكل من التحفيز والرضا الوظيفي وإدارة التغيير، إلى جانب تبيان إدارة نظام الحوافز من حيث تحديد مصادره ومختلف العوامل المؤثرة فيه وكذا أسس وضعه والشروط الممكنة لنجاحه أو فشله وبعض المقترحات وبرامج الخاصة بتحسين الرضا الوظيفي، كما تناولنا موضوع القيادة الإدارية والتمكين كأحد الأساليب الفعالة في تحفيز العاملين من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية والعلاقة بينهما، وفي الأخير تناولنا موضوع القيادة الإدارية وحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرار من حيث عرض مفهوم المشكلة وحل المشكلة الإدارية وأنواع المشاكل الإدارية وأنماط القادة تبعا لطريقة حلها ومفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار كآخر مرحلة للقرار القيادي ومراحل اتخاذه والعلاقة مع حل المشكلات.

أما في الجانب التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة " باتيسيك غرب" لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث.

ففي البداية قدمنا المؤسسة الأم من حيث النشأة والإمكانيات التي تحوزها ثم الوحدة محل الدراسة، ثم قمنا بتحليل عام لبيئة العمل الوظيفية من خلال عرض الموارد البشرية وأهم التكاليف المالية المخصصة لهم وكذا طبيعة وعدد ساعات الغياب والحوادث المهنية، بالإضافة إلى تشخيص الحوافز المطبقة من طرفها، وفي الأخير أجرينا استبيان للعاملين على مستوى المؤسسة يتضمن في محاوره المهام التي تميز كل نمط قيادي (ديمقراطي، ديكتاتوري وتسيبي) والحوافز في صورة المهام التحفيزية المادية والمعنوية الممارسة من طرف القيادة الإدارية، ومدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية في ظل الممارسات القيادية، وذلك للتعرف على وجهة نظر العاملين اتجاه عملية التحفيز ومدى رضاهم عن البيئة الوظيفية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة وتبيان اتجاهها بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالاعتماد على إجابات العمال.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجانبين يمكن استنتاج النتائج التالية:

**أ –النتائج النظرية**

1 – لقد عرف الكثير من الخبراء والباحثين والمختصين القيادة بتعريفات كثيرة ومختلفة وفقا لتعدد الزوايا التي ينظر منها كل واحد منهم للقيادة وحسب الدراسة التي طبقها، مما ترتب عليه عدم وجود تعريف جامع لمفهوم القيادة وتحديد وتوضيح معناها وعناصرها الجوهرية. إلا أن البحوث والدراسات بقت قائمة حول تحديد مفهوم القيادة الإدارية وتم عرض نظريات كثيرة في هذا المجال رغم التحديات الموجودة. فالقيادة الإدارية هي قدرة القائد في التأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيهه بما يخدم أهداف ومصالح المنظمة وفقا للإمكانيات المادية والفنية التي يمتلكها.وهي تتميز عن الرئاسة في القدرة على التأثير على الآخرين واستمالتهم في إدارة المنظمة، في حين الرئيس الإداري يعتمد على الأوامر واستخدامه للسلطة الرسمية. فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذى 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.

2 – تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في تحديد أهداف المنظمة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها وخطط النشاط المختلف لجماعات العمل بالمنظمة، وقد احتلت أهمية كبيرة في عالمنا المعاصر خاصة بعد اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية بها، ما نتج عنه تعاظم دور القيادة في التنسيق والتوجيه وإحداث الترابط والرقابة في داخل المنظمة من أجل تحقيق أكبر درجة ممكنة من الكفاية. فتعد أحد المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات بين الأفراد العاملين وإيجاد الحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف وأعلى المكاسب، فهي أداة المسؤولة عن تحويل الأهداف إلى نتائج بتحديد استراتجيات العمل والعمل بشفافية وتحقيق مبادئ شمولية العمل داخل المنظمة.

3 - احتل موضوع أنماط القيادة الإدارية حيزا مهما في أبحاث العلماء والباحثين في العلوم الإدارية وعلم النفس على حد سواء، خاصة في توجيه الإدارة بالأخذ بنمط قيادي محدد وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتفسيرات التي قدموها من حيث مدى مشاركة المرؤوسين للقادة في اتخاذ القرار وتحديد نوعية العلاقة التي تربطهما. وقد انتهت الأبحاث والدراسات إلى ظهور العديد من الأنماط القيادية، وركزنا من خلال هذه الدراسة على الأنماط الأكثر شيوعا وأهمية من حيث الممارسة داخل المنظمات وهي القيادة الديمقراطية، القيادة الديكتاتورية والقيادة التسيبية. فالقائد الديمقراطي يتميز بمشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذه بعد المشاورة والمناقشة إضافة تفويض بعض الصلاحيات والإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ما يشعر الافراد العاملين بأهميتهم وانتمائهم للتنظيم، أما القائد الديكتاتوري فيتميز باستخدام السلطات الرسمية المخولة له في المنظمة كأدة للتحكم وإجبار المرؤوسين على تنفيذ الأوامر دون نقاش إضافة إلى عدم أهتمامه بالجانب الإنساني، في حين القائد التسيبي يتميز بترك الحرية المطلقة للأفراد العاملين بالمنظمة في تحديد كل شئ بإرادتهم دون أي تدخل من طرفه، حيث يقتصر دور القائد هنا في الإتصال مع الأفراد خارج المنظمة لجمع المعلومات والمواد اللازمة لإنجاز أعمال المنظمة.

4 - من خلال التعرض للنظريات المفسرة للقيادة الإدارية تبين وجود بعض الجوانب المشتركة فيما بينها، وقد تمثلت في النظرية التقليدية منها نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم وتتسم هذه النظرية بأن القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة، والنظرية الموقفية ومنها نموذج "فدلر"، نموذج "هاوس وإيفانس" ونموذج "فروم وياتون" ومن سماتها بأن مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية، والنظرية السلوكية منها الشبكة الإدارية ودراسة جامعة "أوهايو" ومن سماتها بأن القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه إضافة إلى النظرية التبادلية التي تتسم بتحفيز العاملين وفقا لمبدأ الثواب والعقاب والنظرية التحويلية التي تتسم بأن الإيمان بالذات حاجة أساسية للقيادة.

5 - من المتفق عليه أن القيادة الإدارية تستطيع أن تحدث تأثيرا من منظور الغايات المنظمية كتحسين الأداء، تنمية الموارد البشرية، تحقيق الأهداف..إلخ، إلا أن هذا التأثير يكون مختلفا من قائد إلى آخر، فالقائد الكفء هو الذي يتصف بصفات تمكنه من أداء دوره بفعالية ولعل أبرزها الاتصاف بالذكاء الاجتماعي وضبط النفس والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم. إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار فظل المتغيرات البيئية الواقعة خارج سيطرته.

6 - اتضح أن التحفيز عبارة عن قوى أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الفرد بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا

الوظيفي والبحث عن حاجات جديدة. فالقيادة الإدارية تهتم بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالكفاءة في أداء العمل تعتمد على مقومات أساسية من أهمها الرغبة في أداء العمل والنجاح فيه. ويأتي ذلك من خلال ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها من طرف القيادة الإدارية وتفهمها لطبيعة الدوافع التي توجه سلوك العاملين، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم.

7 - إن أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات، لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه لكي يؤدي ما يلزم به من عمل يعد في غاية الأهمية لكل القيادات الإدارية. فقد يكون الفرد قادرا على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، فالعامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة، والتي قد لا يستخدمها بتاتا وتظل مكبوتة ما لم توجه بإمكانيات وعوامل وبشروط معينة وإذا ما استطاعت القيادة الإدارية أن تغذي هذا النمو في جو آمن من الناحيتين الإقتصادية والاجتماعية فإن استعدادا تاما تراه عند الفرد للإسهام بكل طاقاته لتحقيق أداء أفضل فمن الضروري أن يدرك القادة طبيعة وأهمية احتياجات العامل وعوامل رضاه وأن يقام قدر الإمكان توازن حقيقي بين مطالب العمال ومطالب المنظمة.

8 - يشير الرضا الوظيفي إلى مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة فيما بينها لخلق الوضع الذي يرضى به الفرد. ذلك الأمر الذي يضمن تكامل الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها. فالرضا الوظيفي يتحقق إذا أشبعت الوظيفة حاجات الفرد كما هي عند ماسلو وإذا كانت تلك الحاجات منسجمة مع قيم الفرد كما عند لوك وإذا كانت تحقق للفرد الإنجاز والقوة والاندماج. فهو يتأثر بالقيم والاتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه، وهي متغيرات تختلف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى. فهو يرتبط بإدراك الفرد كما هو كائن وما ينبغي أن يكون فإذا تمت المساواة تحقق الرضا. كما يرتبط بالأداء فكلما قدم الموظف أداء جيد تحقق له درجة أكبر من الرضا.

9 - يعد تحقيق الرضا الوظيفي أحد التحديات التي تواجهها القيادة الإدارية لما له من أثار إيجابية على أداء الأفراد مما ينعكس على أداء المنظمة من جهة ولما يتميز به سلوك الفرد من تغير مستمر خلال حياته المهنية فما يرضيه الآن قد لا يرضيه في المستقبل من جهة أخرى، فدراسة القائد لرضا مرؤوسيه هو عملية شاملة تغطي جميع جوانب العمل داخل المنظمة فتتضح الجوانب السلبية والإيجابية في بيئة العمل الوظيفية والتي في ضوئها يتم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها، فالموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا

وحماسا في العمل، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.

10 تبين من خلال الجانب النظري أن درجة ممارسة المهام التحفيزية من طرف القيادة الإدارية تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فالتحفيز يساعد على إيجاد الشعور النفسي والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء والإنتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

**ب – الإستنتاجات الميدانية**

وفقا لمتطلبات الدراسة الميدانية تم إعداد الاستمارة الخاصة بالاستبيان الذي اعتمدناه بناءا على الفرضيات التي تنص على وجود علاقات معنوية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ( ديمقراطية، ديكتاتورية، تسيبية) وكل من التحفيز والرضا الوظيفي، وبين التحفيز والرضا الوظيفي. حيث تضمن ( 47) عبارة موزعة على ثلاث محاور محور القيادة الإدارية بحسب أنماطها( 21) عبارة والتحفيز ( 13) عبارة والرضا الوظيفي ( 13) عبارة، حيث تم توزيع 120 إستمارة استرجع منها ( 112) استمارة، اعتمد منها ( 96) إستمارة في الدراسة، وتم التوصل للنتائج التالية:

1 –جاء الوسط الحسابي لمدى ممارسة مهام النمط الديمقراطي موافقا لخيار موافق على أداة البحث من وجهة نظر العاملين ما يدل على أن النمط السائد في المنظمة المبحوثة هو النمط الديمقراطي مقارنة بمدى ممارسة مهام النمط التسيبي الذي وافق وسطه الحسابي خيار محايد (قريب من الموافقة)، ثم في الأخير الوسط الحسابي الخاص بالمهام الممارسة للنمط الديكتاتوري الذي وافق خيار غير موافق على أداة البحث، ما يدل على التعامل الجيد للقيادة الإدارية في مؤسسة "باتيسيك غرب" مع العاملين واهتمامها بالجوانب الإجتماعية وفتح قنوات الإتصال والحوار مع العاملين وإشراكهم بأكبر قدر ممكن في اتخاذ القرارات.

2 – جاء الوسط الحسابي لمدى ممارسة المهام التحفيزية من طرف القيادة الإدارية موافقا لخيار موافق على أداة البحث من وجهة نظر العاملين ما يدل على ارتفاع درجة ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها المادية أو المعنوية من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة " باتيسيك غرب" نتيجة لتفهمها لحاجات ورغبات العاملين والعمل بقدر الإمكان على تلبيتها وفقا للإمكانيات المتاحة.

3 جاء الوسط الحسابي لمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية موافقا لخيار راض إلى حد ما (قريب من راض)، ما يدل على رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية في ظل ممارسات القيادة الإدارية السائدة والتي تعمل على تحسين جميع العوامل التي لها علاقة برضا العاملين.

4 من خلال معامل الإرتباط المحسوب بين علاقة القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة ( 0.51)، وعند اختبار معنوية العلاقة باستخدام مقياس فيشر (F) تبين معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الإرتباطية على النحو التالي:

- النمط الديمقراطي ومستوى التحفيز علاقة طردية ضعيفة دالة معنويا.
- النمط الديكتاتوري ومستوى التحفيز عكسية ضعيفة غير دالة معنويا.
- النمط التسيبي ومستوى التحفيز طردية متوسطة دالة معنويا.

5 من خلال معامل الإرتباط المحسوب بين علاقة القيادة الإدارية بحسب أنماطها والرضا الوظيفي للعاملين نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية (0.83)، وعند اختبار معنوية العلاقة باستخدام مقياس فيشر(F) تبين معنوية العلاقة، إضافة إلى ذلك كانت العلاقات الإرتباطية على النحو التالي:

- النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي علاقة طردية ضعيفة دالة معنويا.
- النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي علاقة طردية ضعيفة غير دالة معنويا.
- النمط التسيبي والرضا الوظيفي علاقة طردية قوية دالة معنويا.

6 من خلال معامل الإرتباط المحسوب بين علاقة مستوى التحفيز بالرضا الوظيفي للعاملين تبين أن هناك علاقة طردية متوسطة(0.42)، وعند اختبار معنوية العلاقة باستخدام مقياس فيشر ( F) تبين معنوية العلاقة. ما يدل على أثر الممارسات التحفيزية للقيادة الإدارية في مؤسسة" باتيسيك غرب"على الرضا الوظيفي للعاملين.

7 من خلال نتائج اختبار( T) للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس تبين عدم وجود فروق.

8 من خلال نتائج اختبار التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الخدمة) تبين عدم وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات. ما يدل على عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على إجابات العاملين.

**اقتراحات وتوصيات:**

تأسيسا على ما قدمناه ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التحليلية لإشكالية دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي بالمنظمة، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الإستفادة منها سواء من طرف مؤسسة "باتيسيك غرب" بصفة خاصة أو على المنظمات الجزائرية بصفة عامة التي تحتاج الى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

**أولا**: يتوجب على القيادة الإدارية بمؤسسة "باتيسيك غرب" ممارسة مهام النمط الديمقراطي بدرجة أوسع مما هي عليه، ووفقا لما يتضمنه هذا النمط من سلوكيات ومهارات اتصالية وتحفيزية، ومن تفويض للصلاحيات وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه اللوائح والتشريعات.

**ثانيا**: يتوجب على القيادة الإدارية بمؤسسة " باتيسيك غرب" إجراء دورات تدريبية مكثفة ذات حداثة وفعالية من حيث البرامج المعتمدة خاصة فيما يتعلق بتنمية وإدارة القوى العاملة، وفهم الجانب السلوكي للعامل. إضافة إلى كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التعامل مع العاملين. وإدراك التغيرات العالمية الحاصلة في إدارة الموارد البشرية.

**ثالثا**: ضرورة الإعتماد على أساليب تحفيزية أكثر فعالية سواء كانت مادية أو معنوية والتنويع في طرق التحفيز وفقا لبيئة العمل الوظيفية، وتبني برامج تحفيزية جديدة ولعل أبرزها تمكين العاملين كل حسب نطاقه وقدراته، لما له من أثار إيجابية على العاملين من حيث زيادة ولاءهم وانتماءهم للمنظمة وتحسن أداءهم. إلى جانب التعامل بالعدالة بين العاملين لأن التعامل يكون في أغلب الأحيان مع أفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق قيمة مضافة.

**رابعا**: ضرورة الإهتمام أكثر بالجانب المعنوي للعمال وذلك عن طريق الزيادة في ممارسة المهام لتحفيزية المعنوية، حيث تعتبر أحد المحفزات القوية للعمال نظرا لطبيعة الإنسان وخاصة إذا تعلق الأمر بحاجته للاحترام والتقدير.

**خامسا**: يتوجب على القيادة الإدارية بمؤسسة "باتيسيك غرب" العمل على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بزيادة تفهم حاجاتهم ورغباته أكثر مما هي عليه من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والتنظيمية، وتوفير مناخ عمل مناسب يتميز بالاستقرار وخال من الصراعات تسوده روح التعاون والمودة بين العمال. ما يلبي حاجات ورغبات العمال وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمال ودوامهم في المنظمة وانخفاض معدلات الغيابات وحوادث العمل و بالتالي تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

**أفـاق البحـث:**

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- نظام الحوافز وكيفية تفعيله في المنظمة.
- أثر نظام الحوافز على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع.
- المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.
- القيادة الإدارية الإبداعية في المنظمة.

**I. المراجع باللغة العربية:**


1. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، منظور القرن21، جامعة نبها، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 2000.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**، مصر: منشأة المعارف للنشر،2004.
4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، 2001.
5. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،ط 5، مركز التنمية الإدارية، 1998
6. القريوتي محمد قاسم ، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
7. النجار نبيل الحسيني وآخرون، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
8. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1983.
9. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، بيروت: الدار الجامعية، 1992.
10. بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
11. بشير الخضر وآخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1990.
12. بيترج ريد، ترجمة علا أحمد، **القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير**، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.
13. بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010.
14. جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،2005.
15. جيلارد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، المملكة العربية السعودية: الرياض، دار المريخ، 2004.

16. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، 2002.

17. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2003.

18. حسن الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.

19. حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون سنة نشر.

20. حريم حسن، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.

21. حريم حسن، **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان: دارحامد للنشر والتوزيع، 2005.

22. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، بيروت: دار النهضة العربية، 2005.

23. حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، **المدخل إلى دراسة السلوك الإنساني**، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.

24. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.

25. خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

26. خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع ،2006.

27. دافيد ويتون، تيمم كامرون، **الإدارة والقيادة وعلاقات التفاعل الإجابي**، ترجمة محمد عبد العليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ،2001.

28. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، عمان: مؤسسة الوراق،2001.

29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، **رؤية مستقبلية**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2001.

30. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2001.

31. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2002.
32. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، عمان: دار صفاء للنشروالتوزيع،2007
33. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **الإدارة: لمحات معاصرة**، عمان: مؤسسة الوراق،2001.
34. رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة العامة**، ط1، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997.
35. زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية القيادية**، عمان: دار البداية،2007.
36. زهاء الدين عبيدات، **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام**، عمان: دار البيارق،2001.
37. سامح عبد المطلب وآخرون، **إدارة التفاوض**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
38. سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية**، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2007.
39. سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999.
40. سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، مصر: مطبعة العشري، 2002.
41. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، مصر: مطبعة العشري،2004.
42. سعاد نائب برنوطي، **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، عمان: دار وائل، 2000.
43. سلوى عمر عبد الرحمن، **الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، 2015.
44. سهيلة محمد عباس، **على حسين علي، إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، 2000.
45. شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.
46. صالح أحمد صالح، **قراءات في التنمية والتطوير الإداري**، ليبيا: دار شموع الثقافة، 2003.

47. صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994.

48. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الافراد والعلاقات الانسانية**، الإسكندرية: بدون دار نشر، 1988.

49. صلاح الشينواتي، **إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية**،الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

50. صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

51. صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

52. صالح شافعي العائذي، **الإدارة أصولها وأفكارها**، سوريا: دار نور، 2010.

53. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.

54. ضرار العتيبي وزملائه، **العملية الإدارية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.

55. ضاهرة كلالدة، **القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران، 1997.

56. طارق عبد الحميد البدري، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

57. طارق طه، **الإدار**ة، مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2008.

58. علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد**، ج 1، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975.

59. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

60. عبد العزيز أبو نبعة، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.

61. عبد العزيز محمد طارقجي، **الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت**، راصد، 2010.

62. عبد المجيد معطي عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان: دار زهران للطبع والنشر،1999 .

63. عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،2005 .

64. عقيلي عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران للطبع والنشر،1992.

65. علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.

66. عمر السعيد والآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.

67. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1982.

68. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الأردنية: مؤسسة زهران،1991.

69. عادل الجودة، **الحوافز**، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.

70. عادل حسنة، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989.

71. عايدة سيد الخطاب، علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993.

72. عايدة سيد خطاب،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، جامعة عين شمس ،كلية التجارة ،1999.

73. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرون**، القاهرة: المكتبة المصرية، 2005.

74. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية**، جامعة المنصورة: كلية التجارة، بدون سنة نشر.

75. عبد الرحمان محمد العيساوي، **إستراتيجية القيادة العسكرية من المنظور السيكولوجي**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.

76. عبد الشافي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي**، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

77. عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.

78. عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2002.

79. عباس علي محمد صالح وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، عمان: مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، 2001.

80. علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.

81. علي محمد عبد الوهاب، **إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز**، جامعة عين شمس: كلية التجارة، دار التوزيع والنشر الإسلامية،2000.

82. علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

83. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.

84. عثمان حمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005.

85. فاتن أبو بكر ، **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين**،القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2000.

86. فاروق عبده، فلبهالسيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

87. فوزي سمارة، **الإدارة التربوية**، عمان: الطريق للنشر والتوزيع،2007.

88. فاتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.

89. فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، لبنان: دار النهضة العربية، 2006.

90. فرنسواز جيرو وآخرون، ترجمة وردية واشد، **المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.

91. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.

92. كشرود عماد الدين، **علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث**، منشورات جامعة قار يونس،1995.

93. كارن لانز، **توظيف وإدارة الافراد**، ترجمة فؤاد هلال، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

94. كامل محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، لبنان: دار الكتب العلمية،1996.

95. مؤيد عبد الحسينُ الفضل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** ،الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2006 .

96. مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، الأردن، 2006.

97. مايكل راموند، سوزان شيلي، **مرشد الاذكياء الكامل:تحفيز الأفراد**، ط1، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001.

98. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة،2005.

99. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .

100. محمد حسن العمايرة، **الإدارة المدرسية**، عمان: دار المسيرة، 1999.

101. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

102. محمد شفيق، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.

103. محمد عبد الفتاح الصريني، **إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية**، جامعة الزيتونة الأردنية: دار المناهج للنشر والتوزيع،2003.

104. محمد عبد الله عبد الرحيم، **حل المشاكل وصنع القرار**، جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والعلوم الهندسية،2007.

105. محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دمشق، بدون دار النشر،1993.

106. محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

107. محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، الكويت: وكالة المطبوعات، بدون سنة نشر.

108. محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي**، ط1، القاهرة: 2003.

109. محمد منير مرسي، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب، 2005.

110. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل،2001.

111. مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي**، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر،2005.

112. مصطفى باهي، أحمد كمال نصاري، **مهارات القيادة في المجال الرياضي**،القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2006.

113. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1992.

114. مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.

115. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الشروق، 2005.

116. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**،عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.

117. منال طلعت محمود، **أساسيات علم الإدارة**، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 2003.

118. منصور البدوي، **دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1987.

119. منى مؤتمن عماد الدين، **أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2003.

120. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، عمان: دار صفاء للنشر، 2000.

121. ميريل إن. دوجلاس، دونا إن.دوجلاس، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، **إدارة الوقت**، رؤية للنشر والتوزيع، 2008.

122. محمد جمال الكفاني، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، القاهرة: الدارة الثقافية للنشر،2007.

123. محمد حسنين العجمي، **القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية**، دار الجامعة الجديدة، 2008.

124. محمد شفيق، **القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة**، القاهرة: نهضة مصر للطباعة، 2007.

125. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الجزائرية للكتاب، 1992.

126. مصطفى كامل أبو العزم عطية، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دون سنة نشر.

127. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية:إدارة الأفراد**، عمان: دار الشروق،2005.

128. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع،2003.

129. موفق حديد محمد، **الإدارة العامة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.

130. نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.

131. نواف سالم كنعان، **القيادة الإدارية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

132. هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة**، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2013.

133. هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1981.

134. هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

135. ياسر عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2007.

136. يحيى ملحم ، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية ، 2006.

## II. مذكرات ماجستير ودكتوراه

1 -قاسم شاهين بريسم العمري ، **الأنماط القيادية ودورها في إنجاح المنظمات الحكومية العراقية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، 2009.

2 -نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، 2014.

3 أحمد صادق محمد الرقب ، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

4 يحي بن موسى بن عبد الله صبحي ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإفتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

5 عبد الله ثاني محمد النذير، **القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم الإتصال، جامعة وهران، 2010.

## III. المجلات:

1 -سحران أنور سلطان، **قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، متاح على: (www.iasj.net).

2 -رشا مهدي صالح، تأثير **الأنماط القيادية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة**، العدد 19، 2011، متاح على: (www.iasj.net)

3 -وفيق حلمي الآغا، **القيادات الإدارية ودورها في التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العامة في قطاع غزة**، المجلد12، العدد2، 2010، متاح على: (www.alazhar.eud.ps ).

4 -رشيد شبيب العجمي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي**، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 1999، المجلد13، متاح على: (www.economics.kaau.edu.sa).

5 -سهيلة محمد عباس، علي عبد جاسم الزاملي، **الإغراء الوظيفي و ساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالعمل**، مجلة العلوم الإنسانية، النسخة الرابعة : العدد 31، نوفمبر 2006، متاح على: (www.ulum.nl ).

6 -شهرزاد محمد شهاب، **دور القيادة الإدارية في تأصير روابط العلاقات العامة** ، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010، متاح على: ( www.iasjt.net).

## IV. المنشورات الإلكترونية

1 -عبد الرحمن تيشوري، **العوائق والصعوبات التي تحد من كفاءة وفعالية الإدارة** ، منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية، متاح على: (www.slideshare.net).

2 -أحمد السيد الكردي، **ماهية الأداء الوظيفي** ، مقالات التنمية الإدارية، متاح على ( www.kenanaonline.com ) .

3 -د. محمد بن علي شيبان العامري ، **فن التحفيز الإداري** ، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، متاح على (www.sst5.com ).

4 -د.مصطفى رجب، أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية، كتاب الشرق، متاح على: (www.al-sharq.com ).

5 -ثروة شلبي، **آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز**، متاح على (www.kenanaonline.com).

6 -إبراهيم بن محمد الغامدي، **التحديات التي تواجه القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجموعة قادة** ، متاح على: ( www.saudileadership.org)

## V. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Meignant, **ressources hummains**: **déploye la stratégie**,edition liaisons, SA, Paris, 2000.

2. Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, **le projet décisionnel dans sa totalité**, édition d'organisation, 3em édition, Paris, 2003, p216.
3. André Petit et autre, **Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines**, édition Gaetan Morin, 1993.
4. Aubert Nicole, **diriger et motiver** : **secrets et pratiques**, éditions d'organisation, 2002.
5. Blondin fabi, **gestion des ressources humaines**, université canada , 1993.
6. Carol Kennedy, **Toutes les theories du management**: **les idées essentielles des auteurs les plus souvent cites**, 5ème édition, paris, 2008
7. Claude Blanche Allegre et Autre, **gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, 1er edition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
8. Dapres n.s.timasheff, **sociological theory…my**, double day,1995.
9. Don Hellriegel- John W.Slocum, **Management Des rganisations**, 1e Tirage, Edition De Boeck Université, 2006.
10. Daniel Duret et Maurice pillet, **Qualite en production de l'ISO 900 aux outils de la qualites**, 3éme édition, d'organisation, paris, 2000.
11. Denis Proulx, **Management des organisations publiques** : **Théorie et applications**, 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008.
12. Doone elly, **fundamental of Management**, Home wood ,Illions, giwin, 1990.
13. Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, **gestion des ressources hummains**,pearson education France, 2004.
14. Evelyne Jardin, **mutation et organisation du travail**, bréal, 2005.
15. Frédérique Alexandre-Bailly et autre, **comportements humains et management**, pearson education France, 2 éme édition, 2006.

16. Fabienne Autier et Sylvie Roussillon, **gestion des ressources hummaines**, la collection mention gestion et management, eyrolles, 2007.
17. jean-luc charron, sabine separi, **organisation et gestion de l'entreprise**, 3ème édition, dunod, paris, 2004.
18. James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisatio**n, tra Claire De Billy, 2éme edition, vilage mondial, France , 2002.
19. jean-marie peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 1er édition, libriarie vuibert, 2000.
20. julienne Brabet, **Repenser la gestion des ressources humaines**, édition Economica, Paris, 1993.
21. Jean-Marie Peretti , **gestion des ressource humain**, 15ème édition, libraire Vuibert, Paris, 2008.
22. Jean- Marie Ducreux et Maurice Marchand- Tonel, **strategie**: **les clés du succés concurrentiel**, édition d'organisation, paris, 2004.
23. Jean-pierre parrayon, **des management et des hommes**, dunod, paris, 2006.
24. Jean michel Plane, **Management des organisation** : **théories**, **concepts**, **cas**, dunod, paris, 2003.
25. Jean-Claude Bernatchez, **l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe**, presses de l'université du Québec, 2005.
26. Julia Balogun and Veronica Hope Hailey, traduction francais, Eric Viardot, **strategies du changement**, pearson Education, paris, 2005.
27. J.Robert Legg, Jr, **Job Satisfaction at Selected University licensed CPB Qualified public radio station:an application of Herzberg's Motivation – hygiene theory**,Phd dissertation, coollege of communication, Ohio university, 2004.
28. john kotter, **quest– ce que le leadership harvard business review in le leadership**, editions d'organisation, paris, 6ème édition, 1999.

29. John R. Schermerhorn et David S.Chappell, **principles de management**, 2ème édition, edition du renouveau pédagogique inc, 2008.
30. Isabelle calmé et autre, **introduction à la gestion**, 2 émé édition, dunod, paris, 2007.
31. Gomez-Mejia & others, **Management**:**People**, **Performance**, **Change**, McGraw- Hill Irwin , 2ème édition, United States of America , 2005.
32. Gary Dessler et autre, adaptation francaise : philip l. grenon et jean-francois forgues, **la gestion des organisation**, édition du renouveau pédagogique inc, 2004.
33. Gilbert J.B.Probst et al, **Organisation et management** : **Gérer le changement organisationnel**, Editions d'organisation : Paris, 2ème éd, 1995.
34. K.L.Murrell,and M , Merdith, **Empowering Employee**, New McGraw-HILL, 2000.
35. Lerville.V et autre, **Conduire le diagnostic global d'une unite industrielle**, edition D'organisation, Paris, 2001.
36. Luc Boyer et Noel Equilbey, **Organisation**, **théories et application**, édition d'organisation, Paris. 2000.
37. Laflamme Marcel, **Le management approche systémique(théorie et cas)**, 3ème édition, Gaétan Morin, 1981, canada, 1981.
38. Loic Cadin et autre, **gestion des ressources hummains**, dunod, paris, 2004.
39. lyman porter and other, **motivation and work behavior**, McGra w-hill Irwin, 7th edition, united states of America, 2003.
40. Lawrence P R et Lorsch J W, **adapter les structures de l'entreprise et organisation**, les éditions d'organisations, paris, 1973.
41. Leberrel. M, tallendier.C, **preces de gestion des ressources humaines**, ED Organisation, Paris, 1998.

42. Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion desressources humaines**, 2ème édition, Paris, De Boeck Université, 2001.
43. Mondy, R.Wyne and Robert .M, **Human Resources Management**, Prentice Hall , Without giving out the publishing Country, 7th ed ,1999.
44. Marc-Philippe Lumpé, **Leadership and Organization in the Aviation Industry**, mixed sources uk, 2008.
45. Marie-Héléne Westphalen, **Communicator : le guide de la communication d'entreprise**, Edition Dunod, 4éme Edition, Paris, 2004
46. Mohed Altrad, **Ecouter**, **harmoniser**, **diriger :un certain art du management**, Alger, office des publications universitaire, 1992.
47. Moessinger P, **Les fondements de l'organisation**, P U F, Paris , 1991.
48. Michel Petit et Autres, **Management d'équipe: concept et pratique**, dunod, 1999.
49. Michel Truchan- Saporta, **management des organisation**, bruxelles, de boek université, 1997.
50. Philippe Morel, **La communication d'entreprise**, Edition Vuibert, Paris, 2000.
51. Pierre Collerette, **Pouvoir**, **leadership et autorité dans les organisations**, ed Presse de l'université, Québec, 1995.
52. Philippe Carré et Fabien Fenouillet , **Traité de la psychologie de la motivation**, Paris, Dunod, 2009.
53. Peter Drucker, **l'avenir du management**, vilage mondial, paris, 2005.
54. Phillippe Villemus, **motivez vos équipes**, Ed organisation, paris,2004.
55. pierre morin, **organisation et motivation**, ed chihab, paris, 1995.
56. Pierre-G. Bergeron et autres, **la gestion moderne– une vision globale et intégrée**, 4e édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004.
57. Pierre Angel et autre, **Développer Le Bien-être Au Travail**, Edition Dunod, paris, 2005.

58. krishna,GR, and others, **personnel/ hummain resource management** : **principales and pratices**, india delhi, 2004.
59. Patrice roussel, **Rémunération**, **Motivation et satisfaction au travail**, paris: Economica ,1996.
60. Robbins,S.P, **Organizational Behavoir**,10thEd, Prentice Hall,inc, New Jersey, 2003.
61. Robert papin, **l'art de diriger**, dunod, paris, 1995.
62. Richard Soparnot, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, paris, 2006.
63. Robbins, S.P. & Judge, T.A., **Organizational Behavior**, 14thed, Pearson Education Inc, Publishi Prentice Hal1, 2011.
64. Rudolph Guiliani, Leadership, ed Buchet Chastel, Paris, 2003.
65. Samir Trigui, **Management et leadership**: **Le savoir–faire de la gestion moderne**,Tunis, Centre De La Publication Universitaire, 2004.
66. Visse Bellone, **amélioration des condition de l'homme et de travail**, ED, Paris ,1977.
67. Wagner and Hollenbeck j, **management of organizational behavior**, prentice hall, new jersey, 1992.
68. Yan de Kerorguen et Anis Bouayad , **La face cachée du managemet**, dunod Paris, 2004.
69. yves-frédéric livian, **organisation théories et pratiques**, dunod, paris, 4ème édition, 2008.
70. François Durrieu, **Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail**, **différence de perception entre commerciaux et dirigeants**, Conférence "Tendances Marketing en Europe", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000, p 02.

# الملحق رقم (01)

## استمارة الاستقصاء

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازم ة لأطروحة الدكتوراه التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقة بين النظام الحوافز والرضا الوظيفي لعاملين.

أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة ( x) بالمكان المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا ومقدرا لما بذلتموه من وقت وجهد...

**المعلومات الشخصية**

| | |
|---|---|
| 1 | **الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐** |
| 2 | **العمر: ( ) سنة** |
| 3 | **المؤهل العلمي: بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐**<br>**ثانوي ☐ جامعي ☐** |
| 4 | **الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐**<br>**أرمل ☐** |
| 5 | **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات ☐**<br>**من 6 إلى 10 سنوات ☐**<br>**من 11 إلى 20 سنة ☐**<br>**أكثر من 21 سنة ☐** |
| 6 | **الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي ☐** |

**السؤال الأول: إلى أي درجة يمارس القائد الإداري هذه المهام على مستوى المنظمة؟**

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

| درجة الموافقة / النمط القيادي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|
| يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم | | | | | |
| يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا | | | | | |
| يشجع العاملين على إبداء أرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه | | | | | |
| يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة | | | | | |
| يسعى القائد لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفعالية | | | | | |
| يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالعاملين | | | | | |
| يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية | | | | | |
| يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات السلطات وعدم تفويضها للعاملين | | | | | |
| يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين | | | | | |
| يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية | | | | | |
| يعتبر القائد الإداري المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت | | | | | |
| يتحلى القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين | | | | | |
| يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين | | | | | |
| عدم قدرت القائد عل منح العاملين إحساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة | | | | | |
| يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل | | | | | |
| يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين | | | | | |
| يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم | | | | | |
| يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل | | | | | |
| يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل | | | | | |
| يستخدم القائد أسلوب الإقناع والمناقشة مع المرؤوسين في خصوص الأعمال | | | | | |
| يسمح القائد للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل | | | | | |

**السؤال الثاني: ما موقفك من المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية على مستوى المنظمة؟**

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

| درجة الموافقة / المهام التحفيزية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|
| تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين | | | | | |
| لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات | | | | | |
| إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز | | | | | |
| تستخدم المكافئات كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة | | | | | |
| منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين | | | | | |
| توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل | | | | | |
| تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل | | | | | |
| يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها | | | | | |
| لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل | | | | | |
| الإهتمام بتأهيل وتطوير مهارات العاملين | | | | | |
| الإعتماد على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين | | | | | |
| توفير الظروف الملائمة لأفضل أداء | | | | | |
| يعمل القائد على تمكين العاملين | | | | | |

**السؤال الثالث: ما مدى رضاك عن بيئة العمل الوظيفية في ظل ممارسات القيادة الإدارية؟ .**

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

| درجة الموافقة / المهام التحفيزية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|
| يحقق لي عملي مكانة اجتماعية جيدة | | | | | |
| أشعر بأن القائد يعمل على تشخيص الأوضاع بأسلوب علمي سعيا إلى أفضل وضع وأحسن أداء | | | | | |
| الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية | | | | | |
| توجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية المسار المهني | | | | | |
| أنا أعمل في مكان بهيج ألقى فيه الدعم المعنوي والمادي | | | | | |
| يمكنني بناء علاقات أقوى مع رؤسائي وأتأكد أنهم يدركون حجم إنجازاتي | | | | | |
| أنتقد القائد أو أمتدحه دون أن يؤثر ذلك في رأيه وتصرفاته نحوي | | | | | |
| يوفر لي عملي فرصة الإبداع والابتكار وينمي شخصيتي ويقويها | | | | | |
| دخلي في هذه الوظيفة يتناسب مع ما أقوم به من عمل | | | | | |
| تسرني مشاركة القائد في المناسبات الاجتماعية | | | | | |
| أناقش القائد بكل صراحة وحرية في ما يمكن عمله لإتاحة المزيد من فرص التعلم أمامي | | | | | |
| أسلوب اتصال القائد بالموظفين مناسب | | | | | |
| التأمين الصحي بالمنظمة مناسب | | | | | |

# الملحق رقم (02):

## النتائج المتعلقة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

### 1 -المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري

**Statistiques**

الديمقراطية

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 96 |
| | Manquante | 1 |
| Moyenne | | 3,6198 |
| Ecart-type | | ,82317 |

**الديمقراطية**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1,50 | 2 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | 2,00 | 5 | 5,2 | 5,2 | 7,3 |
| | 2,50 | 7 | 7,2 | 7,3 | 14,6 |
| | 3,00 | 13 | 13,4 | 13,5 | 28,1 |
| | 3,50 | 24 | 24,7 | 25,0 | 53,1 |
| | 4,00 | 25 | 25,8 | 26,0 | 79,2 |
| | 4,50 | 12 | 12,4 | 12,5 | 91,7 |
| | 5,00 | 8 | 8,2 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 96 | 99,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 1 | 1,0 | | |
| Total | | 97 | 100,0 | | |

**Statistiques**

التسيبي

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 96 |
| | Manquante | 1 |
| Moyenne | | 3,3542 |
| Ecart-type | | ,77431 |

**التسيبي**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1,50 | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| | 2,00 | 5 | 5,2 | 5,2 | 6,3 |
| | 2,50 | 16 | 16,5 | 16,7 | 22,9 |
| | 3,00 | 20 | 20,6 | 20,8 | 43,8 |
| | 3,50 | 28 | 28,9 | 29,2 | 72,9 |
| | 4,00 | 16 | 16,5 | 16,7 | 89,6 |
| | 4,50 | 3 | 3,1 | 3,1 | 92,7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5,00 | 7 | 7,2 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 96 | 99,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 1 | 1,0 | | |
| Total | | 97 | 100,0 | | |

**Statistiques**

لديكتاتورية

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 96 |
| | Manquante | 1 |
| Moyenne | | 2,6979 |
| Ecart-type | | ,89584 |

**لديكتاتورية**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1,00 | 4 | 4,1 | 4,2 | 4,2 |
| | 1,50 | 11 | 11,3 | 11,5 | 15,6 |
| | 2,00 | 16 | 16,5 | 16,7 | 32,3 |
| | 2,50 | 19 | 19,6 | 19,8 | 52,1 |
| | 3,00 | 24 | 24,7 | 25,0 | 77,1 |
| | 3,50 | 8 | 8,2 | 8,3 | 85,4 |
| | 4,00 | 8 | 8,2 | 8,3 | 93,8 |
| | 4,50 | 6 | 6,2 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 96 | 99,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 1 | 1,0 | | |
| Total | | 97 | 100,0 | | |

**Statistiques**

مستوىالتحفيز

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 96 |
| | Manquante | 1 |
| Moyenne | | 3,5313 |
| Ecart-type | | ,91713 |

**مستوىالتحفيز**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1,00 | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| | 1,50 | 1 | 1,0 | 1,0 | 2,1 |
| | 2,00 | 8 | 8,2 | 8,3 | 10,4 |
| | 2,50 | 10 | 10,3 | 10,4 | 20,8 |
| | 3,00 | 13 | 13,4 | 13,5 | 34,4 |
| | 3,50 | 21 | 21,6 | 21,9 | 56,3 |
| | 4,00 | 23 | 23,7 | 24,0 | 80,2 |
| | 4,50 | 8 | 8,2 | 8,3 | 88,5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5,00 | 11 | 11,3 | 11,5 | 100,0 |
| | Total | 96 | 99,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 1 | 1,0 | | |
| Total | | 97 | 100,0 | | |

**Statistiques**

الرضا الوظيفي

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 96 |
| | Manquante | 1 |
| Moyenne | | 3,3490 |

**الرضاالوظيفي**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 2,50 | 4 | 4,1 | 4,2 | 4,2 |
| | 3,00 | 36 | 37,1 | 37,5 | 41,7 |
| | 3,50 | 39 | 40,2 | 40,6 | 82,3 |
| | 4,00 | 17 | 17,5 | 17,7 | 100,0 |
| | Total | 96 | 99,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 1 | 1,0 | | |
| Total | | 97 | 100,0 | | |

## 2 -الإنحدار البسيط

- **الأنماط القيادية ومستوى التحفيز**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,286 | ,406 | | 5,636 | ,000 |
| | الديمقراطية | ,344 | ,109 | ,309 | 3,147 | ,002 |

a. Variable dépendante : مستوى لتحفيز

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3,835 | ,298 | | 12,862 | ,000 |
| | لديكتاتورية | -,113 | ,105 | -,110 | -1,074 | ,286 |

a. Variable dépendante : مستوى التحفيز

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,665 | ,371 | | 4,486 | ,000 |
| | التسييبي | ,556 | ,108 | ,470 | 5,158 | ,000 |

a. Variable dépendante : مستوى التحفيز

*** الأنماط القيادية والرضا الوظيفي**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,134 | ,333 | | 6,415 | ,000 |
| | الديمقراطية | ,153 | ,090 | ,173 | 1,706 | ,091 |

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,725 | ,432 | | 3,993 | ,000 |
| | الديمقراطية | ,195 | ,101 | ,221 | 1,942 | ,055 |
| | لديكتاتورية | ,177 | ,084 | ,218 | 2,108 | ,038 |
| | التسييبي | -,066 | ,108 | -,071 | -,610 | ,543 |

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,474 | ,332 | | 7,447 | ,000 |
| | التسييبي | ,064 | ,097 | ,068 | ,659 | ,511 |

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

*** مستوى التحفيز والرضا الوظيفي**

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,224 | ,258 | | 8,636 | ,000 |
| | مستوى التحفيز | ,319 | ,071 | ,422 | 4,511 | ,000 |

a. Variable dépendante: الرضا الوظيفي

## 3 الإنحدار المتعدد

- **الأنماط القيادية و مستوى التحفيز**

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 21,428 | 3 | 7,143 | 11,237 | ,000[b] |
| | Résidu | 58,478 | 92 | ,636 | | |
| | Total | 79,906 | 95 | | | |

a. Variable dépendante : مستوىالتحفيز

b. Valeurs prédites : (constantes), لتسيبي ,الديمقراطية ,لديكتاتورية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,698 | ,496 | | 3,420 | ,001 |
| | الديمقراطية | ,149 | ,108 | ,134 | 1,385 | ,170 |
| | لتسيبي | ,534 | ,117 | ,448 | 4,558 | ,000 |
| | لديكتاتورية | -,191 | ,094 | -,187 | -2,029 | ,045 |

a. Variable dépendante : مستوى التحفيز

- **الأنماط القيادية والرضا الوظيفي**

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 31,536 | 3 | 10,512 | 68,964 | ,000[b] |
| | Résidu | 14,023 | 92 | ,152 | | |
| | Total | 45,560 | 95 | | | |

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), لتسيبي ,الديمقراطية ,لديكتاتورية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,757 | ,243 | | 3,114 | ,002 |
| | الديمقراطية | ,006 | ,053 | ,007 | ,111 | ,912 |
| | لتسيبي | ,741 | ,057 | ,823 | 12,908 | ,000 |
| | لديكتاتورية | ,023 | ,046 | ,030 | ,500 | ,619 |

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

**4 -نتائج إختبار التباين الأحادي:**

- **بالنسبة لمتغير السن**

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة | Inter-groupes | 2,797 | 3 | ,932 | ,327 | ,806 |
| | Intra-groupes | 262,117 | 92 | 2,849 | | |
| | Total | 264,914 | 95 | | | |
| مستوى التحفيز | Inter-groupes | 9,371 | 3 | 3,124 | 4,074 | ,009 |
| | Intra-groupes | 70,535 | 92 | ,767 | | |
| | Total | 79,906 | 95 | | | |
| الرضا الوظيفي | Inter-groupes | ,181 | 3 | ,060 | ,122 | ,947 |
| | Intra-groupes | 45,379 | 92 | ,493 | | |
| | Total | 45,560 | 95 | | | |

**ANOVA à 1 facteur**

جميع المحاور

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 6,273 | 3 | 2,091 | ,355 | ,785 |
| Intra-groupes | 541,328 | 92 | 5,884 | | |
| Total | 547,602 | 95 | | | |

- **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي**

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مستوى التحفيز | Inter-groupes | 3,596 | 4 | ,899 | 1,072 | ,375 |
| | Intra-groupes | 76,310 | 91 | ,839 | | |
| | Total | 79,906 | 95 | | | |
| الرضا الوظيفي | Inter-groupes | 2,501 | 4 | ,625 | 1,322 | ,268 |
| | Intra-groupes | 43,058 | 91 | ,473 | | |
| | Total | 45,560 | 95 | | | |
| القيادة | Inter-groupes | 25,406 | 4 | 6,352 | 2,413 | ,055 |
| | Intra-groupes | 239,508 | 91 | 2,632 | | |
| | Total | 264,914 | 95 | | | |

**ANOVA à 1 facteur**

جميع المحاور

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 38,096 | 4 | 9,524 | 1,701 | ,157 |
| Intra-groupes | 509,505 | 91 | 5,599 | | |
| Total | 547,602 | 95 | | | |

**بالنسبة لمتغيرالفئة المهنية**

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة | Inter-groupes | 2,340 | 3 | ,780 | ,273 | ,845 |
| | Intra-groupes | 262,574 | 92 | 2,854 | | |
| | Total | 264,914 | 95 | | | |
| مستوى التحفيز | Inter-groupes | 3,475 | 3 | 1,158 | 1,394 | ,250 |
| | Intra-groupes | 76,431 | 92 | ,831 | | |
| | Total | 79,906 | 95 | | | |
| الرضا الوظيفي | Inter-groupes | ,121 | 3 | ,040 | ,081 | ,970 |
| | Intra-groupes | 45,439 | 92 | ,494 | | |
| | Total | 45,560 | 95 | | | |

**ANOVA à 1 facteur**

جميع المحاور

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 2,733 | 3 | ,911 | ,154 | ,927 |
| Intra-groupes | 544,869 | 92 | 5,922 | | |
| Total | 547,602 | 95 | | | |

- **بالنسبة لمتغير مدة الخدمة**

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة | Inter-groupes | 10,772 | 3 | 3,591 | 1,300 | ,279 |
| | Intra-groupes | 254,142 | 92 | 2,762 | | |
| | Total | 264,914 | 95 | | | |
| مستوىالتحفيز | Inter-groupes | 6,936 | 3 | 2,312 | 2,915 | ,038 |
| | Intra-groupes | 72,970 | 92 | ,793 | | |
| | Total | 79,906 | 95 | | | |
| الرضا | Inter-groupes | 2,695 | 3 | ,898 | 1,928 | ,131 |
| | Intra-groupes | 42,865 | 92 | ,466 | | |
| | Total | 45,560 | 95 | | | |

**ANOVA à 1 facteur**

جميع المحاور

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 20,324 | 3 | 6,775 | 1,182 | ,321 |
| Intra-groupes | 527,278 | 92 | 5,731 | | |
| Total | 547,602 | 95 | | | |