



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العمال

دراسة ميدانية بمدينة الثقافة لولاية . البويرة .

إشراف:

عبد العزيز زواتيني.

إعداد الطالبة :

بوقرة زاهية.

السنة الجامعية 2022.2021

الشكر والتقدير :

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف زواتيني عبد العزيز الذي لم يتفانى في تقديمه للنصائح والإرشادات التي ساعدتني على إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الى كل عمال مديرية الثقافة بولاية البويرة لحسن الاستقبال وتقديم كل المعلومات التي احتجتها في هذه الدراسة.

كما أشكر عائلتي التي كانت سندا وتشجيعا لي للمضي قدما وعدم الاستسلام للعقبات، خاصة أمي وأبي اللذان قدما لي الكثير ولن تكفي كل عبارات الثناء والشكر لتستوفي حقهما

أشكر أصدقائي الذين وقفوا معي في عز كل تلك الضغوطات وكل من قدم لي يد المساعدة سواء ماديا أو معنويا.

الإهداء :

أهدي عملي هذا إلى أمي وأبي
الذي هو بمثابة ثمرة لكل ما قدموه

لي كي أصل إلى هذه النقطة .

لأخواتي وإخوتي

و لكل من تمنى لي النجاح. ..

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
02	1. أسباب اختيار الموضوع
03	2. أهمية وأهداف الدراسة
04	3. الإشكالية
06	4. فرضيات الدراسة
06	5. تحديد المفاهيم
09	6. المنهج المستعمل وأدوات البحث
12	7. الدراسات السابقة
19	8. التعقيب على الدراسات السابقة
20	9. المقاربة النظرية
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية والعمليات المتعلقة بها
23	تمهيد
23	القيادة الإدارية
24	1. مفهوم القيادة الإدارية
26	2. عناصر القيادة وصفات القائد الناجح
27	3. أنماط القيادة وأنواعها
29	4. نظريات القيادة
36	5. معوقات القيادة والإدارة
37	عملية اتخاذ القرارات
38	1. ماهية اتخاذ القرارات

39	2. خطوات اتخاذ القرار
40	3. المشاركة في اتخاذ القرارات
41	4. أنواع القرارات الإدارية
42	الاتصالات التنظيمية
42	1. تعريف الاتصال ومفهوم الاتصال التنظيمي
43	2. عناصر الاتصال
44	3. أنواع الاتصالات التنظيمية
46	4. أهمية الاتصالات التنظيمية
	خاتمة الفصل
48	الفصل الثالث: التحفيز
50	تمهيد
50	ماهية التحفيز
50	1. مفهوم التحفيز
51	2. مجالات التحفيز
51	3. طرق التحفيز
51	4. أنواع التحفيز
54	5. أهمية ودور الحوافز في زيادة فعالية الموظفين
55	شروط وآليات التحفيز
55	1. شروط التحفيز الفعال
56	2. مزايا وعيوب تحفيز الموظفين
56	3. العوامل التي تساعد على تحفيز العمال وكيفية التعامل مع طبيعتهم الإنسانية
58	4. آليات تحفيز المنظمات لموظفيها في العمل
	نظريات التحفيز
59	1. نظرية الإدارة العلمية
60	2. نظرية العلاقات الإنسانية
61	3. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
62	4. نظريات الاتجاهات الحديثة
62	أ. نظرية العاملين "لفريدرك هيرزبرغ"
63	ب. نظرية التوقع "لفيكتور فروم"

65	ت.نظرية المساواة أو العدالة "لستايسي أدمز"
65	ج.نظرية الدافع للانجاز
66	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
68	تمهيد
68	1.التعريف بميدان الدراسة
71	2.المجال المكاني والزمني للدراسة
71	3.مجتمع وعينة البحث
76	4.عرض وتحليل البيانات
76	4_1 عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.
80	4_2 عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.
85	4_3 عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.
92	4_4 عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة.
100	6.النتائج العامة.
101	خاتمة
102	قائمة المراجع
105	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (1)	توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس.	76
الجدول رقم (2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	76
الجدول رقم (3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	77
الجدول رقم (4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.	78
الجدول رقم (5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	79
الجدول رقم (6)	نمط القيادة المتبع في المؤسسة حسب متغير الجنس.	80
الجدول رقم (7)	سنوات الخبرة وعلاقتها بالأسلوب الجيد للقائد.	81
الجدول رقم (8)	علاقة اهتمام القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال ونوع المشاكل.	82
الجدول رقم (9)	علاقة مساهمة القائد في تحفيز العمال على العمل وكيفية التحفيز.	83
الجدول رقم (10)	مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرار وعلاقته بنوع القرار.	85
الجدول رقم (11)	أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي للعمال.	86
الجدول رقم (12)	العلاقة التي تربط بين نمط القيادة وكيفية اتخاذ القرار.	87
الجدول رقم (13)	علاقة درجة رضى العمال عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة بأخذ القائد لأراء العمال بعين الاعتبار.	88
الجدول رقم (14)	مدى تأثير القادة على اتخاذ القرارات في المؤسسة حسب متغير الجنس.	89
الجدول رقم (15)	تقييم العمال لعلاقتهم بالقائد وعلاقته بسهولة اتصالهم به في العمل.	92
الجدول رقم (16)	كيفية الاتصال بالقائد أثناء العمل وعلاقته بطرق إيصالهم المعلومات له.	93
الجدول رقم (17)	علاقة طبيعة الاتصالات المتواجدة في المؤسسة بالصعوبات التي يواجهها العمال في الاتصال بالقائد.	94
الجدول رقم (18)	علاقة الطرق التي يتم بها الاتصال في المؤسسة بالطرق الرسمية.	95
الجدول رقم (19)	علاقة الطرق التي يتم بها الاتصال في المؤسسة بالطرق الغير رسمية.	96
الجدول رقم (20)	علاقة تواجد الاتصالات بين جميع المستويات التنظيمية ونوع هذه الاتصالات.	97
الجدول رقم (21)	أهمية الاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس.	98

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	نموذج الشبكة الإدارية.	الشكل رقم (1)
35	المتغيرات الموقفية لفيدلر.	الشكل رقم (2)
64	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.	الشكل رقم (3)
72	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	الشكل رقم (4)
73	وضعية المستخدمين لمديرية الثقافة	الشكل رقم (5)

مقدمة:

لقد وجدت عملية القيادة منذ القدم ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى للإنسان وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، بحيث يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على الأفراد، فالقيادة الإدارية عملية منظمة لها أصولها وقواعد كما أنها فن عرفته البشرية ومارسته علميا منذ آلاف السنين، فقد اجتازت القيادة الإدارية عدة مراحل تاريخية مهمة ساهمت في تطور مفهومها ومنظورها بالنسبة للإنسان، فكانت النظرة للقائد تقوم على أساس مبدأ الملك والمسير والمسيطر ولكن اختلفت الشعوب حسب ثقافتها في طريقة رؤيتها للقيادة مما جعل طرق ممارستها تختلف.

و تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموما وللقيادة خصوصا في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تجمع بين النظرة القديمة لمفهوم القائد ومحاولة مواكبة الحداثة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعيا بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة.

مع ظهور حركة الإدارة العلمية فرضت نوعا جديدا من التعامل ظهر بداية في كتابات "أندرو" في عام 1835 في كتابه فلسفة التصنيع " ولقد سبقه "روبرت أون" في عام 1771 ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي، وكذلك كتابات "أدم سميث" في عام 1776 في كتابه ثورة الشعوب مرورا "بفرديريك تايلور" الأب الحقيقي لهذه الحركة وصولا إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادى بالمشاركة والملائمة بين جميع أطراف الجماعة، برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها إلى القيادة أنها المسؤولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وتحفيزهم على العمل، لذلك فإن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم، لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات، إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على انجاز الأهداف

المشتركة. ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالبا بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل.

وبذلك فالقيادة تعد من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير حيث يقوم بقيادة مجموعة من الأفراد بوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم، يوفق بين مجهوداتهم ويستشير دوافعهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، هذا ما جعل منها عملية صعبة تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ليستطيع تنفيذها بالكفاءة والفعالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يكون محور دراستنا في البحث عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية وعلاقتها بتحفيز العمال على العمل بروح معنوية عالية، ومنه فقد قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول :

الفصل الأول: الخاص بالإطار المنهجي للموضوع والذي يتمحور حول أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني : خاص بالإطار النظري لمتغير القيادة الإدارية حيث تضمن المفهوم والأنماط القيادية والنظريات الخاصة بها مع تعريف كل من العمليات المرتبطة بها كعملية اتخاذ القرارات والاتصالات التنظيمية وذكر الخصائص والأدوار التي تتميز بها.

الفصل الثالث : خاص بالتحفيز وقد أشرنا كذلك إلى مفهومه والطرق الفعالة للتحفيز مع النظريات البارزة فيه مع المزايا والعيوب التي تترتب عليه مع ذكر أهمية تحفيز العمال.

الفصل الرابع : ويمثل الإطار التطبيقي للدراسة حيث حاولنا فيه تعريف مكان الدراسة وتحديد المجال المكاني والزمني، التعريف بمجتمع البحث وتحديد العينة، تبيان الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وتعريف المنهج المستعمل، ثم قمنا بعرض جداول البيانات وتحليلها وبعدها قمنا باستخراج النتائج العامة للدراسة.

➤ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية وأهداف الموضوع
3. إشكالية الدراسة
4. فرضيات الدراسة
5. تحديد المفاهيم.
6. المنهج المستعمل وأدوات البحث.
7. الدراسات السابقة.
8. المقاربة النظرية.

🚩 أسباب اختيار الموضوع :

- _الميول والرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع.
- _الرغبة في التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية من حيث الأنماط والأساليب المتبعة.
- _التساؤلات التي تراودنا عن سبب إخفاق القادة في تسيير العمال وهل هي متعلقة بالمهارات القيادية للقائد وقدرته على التأثير عليهم .
- _البحث عن الطرق والأساليب المنتهجة لتحفيز العمال على العمل بأريحية وجهد وجودة أكثر.
- _معرفة واقع الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة ومساهمتها في تسهيل العملية الإدارية.

🚩 أهمية الموضوع :

- _ الدور الفعال الذي يشغله هذا الموضوع في تنظيم الهياكل الإدارية داخل المؤسسات والاهتمام بالعمال.
- _ تقديم أسس يمكن أخذها بعين الاعتبار في عمليات اختيار الإطارات القيادية من خلال هذه الدراسة.
- _الإشارة إلى أهمية برمجة حصص تدريبية وتكوينية لفئة القادة في ظل الإصلاحات والتغيرات الجذرية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية.
- _ تقديم معلومات إضافية وأفكار توضيحية جديدة حول الموضوع قصد إثراء البحث العلمي والأكاديمي.

أهداف الموضوع :

- _ التعرف على علاقة القيادة الإدارية بتحفيز العمال داخل مجال العمل.
- _ التوصل إلى استنتاج أهم العمليات الإدارية التي تساهم في تنظيم العلاقات والسلوكيات التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة.
- _ الوصول إلى نموذج للقائد المثالي الناجح انطلاقاً من وجهة نظر العمال.
- _ الرقي بمستوى التسيير والقيادة والتوجيه في مؤسساتنا وذلك بإيجاد أهم الاستراتيجيات المساعدة على ذلك لتحقيق الأهداف العامة.

الإشكالية:

شهدت ميادين علم الاجتماع مجالاً واسعاً من الدراسات التي شملت مواضيع مختلفة ومنها من أخذت اهتمام الكثير من الباحثين ومن هذه المواضيع موضوعي القيادة والتحفيز حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة خاصة مع التطورات الحديثة التي تطرأ على طبيعة العمل والمنظمات وتغير النظرة اتجاه المورد البشري بصفة ملحوظة. حيث فرض التزايد السريع في عدد المنظمات من نفس مجال العمل طابعاً تنافسياً، حيث تسعى كل منظمة إلى الحصول على أعلى مستويات الأداء لدى عمالها وجماعاتها. ولتحقيق ذلك لجأت المنظمات إلى طرق الاستغلال الرهيب لطاقات العمال واستنزافها مما أدى إلى انتشار ظواهر التغيب ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية والأداء وعدم الرضا. ولكن سرعان ما أدركت المنظمات حجم الإهمال الرهيب الذي كان يمارس اتجاه العمال الذين هم المورد الأساسي للعنصر الأهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، بالتالي لجأت للبحث عن شتى أساليب رفع الأداء كاستخدام الحوافز المادية والإغراءات وغيرها من الطرق التي تقتصر على الجانب المادي فقط لا غير.

ولكن بالنظر إلى حجم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة والضغوط الداخلية والخارجية في مجال التنافس على الارتقاء بمستويات الأداء والجودة الخدمائية جعل هذه الأخيرة تعيد النظر في مسألة توفير قيادة مؤهلة لمواجهة كل هذه التغيرات ولكن بالرغم من ذلك ظل العجز يواجهها وذلك بسبب اعتبار القيادة أنها فقط القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة وسيرها في اتجاه واحد فقط. ومع هذا الاعتقاد السائد كان العامل هو العنصر الوحيد المتضرر لكونه يعمل طوال اليوم بمقابل لا يعينه حتى على إشباع حاجاته الأساسية ويطبق التعليمات التي تأتي من الإدارة العليا والقادة بدون معارضة ولا إبداء رأي مع عدم توافر طبيعة عمله على الظروف الفيزيائية اللازمة وغياب تام للآلات اللازمة. مع هذا تم الانتباه إلى كل هذه المعوقات بحيث قاموا بتحسين ظروف العمل بتوفير الآلات والماكينات التي قللت من جهد العامل المبدول¹.

¹- علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1982.

المسألة لم تكن مقتصرة فقط على على تحسين ظروف العمل وحسب ولكن كان يجب فهم الحاجات والدوافع الإنسانية للعمال من أجل إتباع أسلوب قيادي يتماشى والطبيعة الإنسانية لهم، وقد قامت عدة دراسات التي تناولت موضوع القيادة والتحفيز بالتوصل إلى عدة نتائج فيما يخص الأساليب القيادية الفعالة والمتوافق عليها من طرف العمال وحتى أساليب التحفيز وأنواعها التي من شأنها أن تزيد من مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية لديهم، بحيث تم الإشارة إلى وجوب توافر المنظمات على قادة مؤهلين وذوي مهارات وسمات قيادية تخولهم من تأدية الدور القيادي على أكمل وجه مع التركيز على تطويرها حسب المتطلبات الحديثة في مجال التسيير والإدارة وبالتالي فان تحفيز المرؤوسين يقع على عاتق القائد مما يوجب عله إتباع سلوك قيادي بمعايير محددة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. فالاهتمام بالجانب المعنوي لدى العمال يخلق فارقا كبيرا في مستوى أدائه وتحفيزه على العمل مع تطور قدراته الابتكارية، ذلك لكون العامل اجتماعي بطبعه بالتالي فان تواجهه في تنظيمات غير رسمية وقدرته على إنشاء علاقات اجتماعية داخل مجال عمله تزيد من مستوى الراحة والإشباع النفسي عنده، ولكن هذا لا يعني أنه ليس بحاجة للحوافز المادية الذي يمثل الاستقرار المادي لدى العامل.

وبفضل هذه التطورات والتغيرات الكبيرة في نظام وعمل المنظمات أثبت عكس الاعتقاد الذي كان سائدا حول القيادة بحيث أنها عملية تبادلية بين القادة والعمال، فان القيام بوضع قوانين عمل صارمة لا تجدي نفعا إذا لم يكن العامل مقتنعا. لذلك يتوجب تقديم التقدير والاحترام لما ينجزه العامل من مهام مهما كانت صغيرة، فالثناء على مجهوده يزيد من احترامه لذاته وثقته بنفسه ولتحقيق هذا يجب توفر قيادة ملهمة ومحفزة على الإبداع من خلال الحرص على العدالة والمساواة في التعامل معهم وإشراكهم في صياغة ووضع الأهداف واتخاذ القرارات مما يخلق عندهم الالتزام بتحقيقها.

كون العامل يؤمن بما يراه ولا يؤمن بما لا يراه فانه يتأثر بشكل مباشر بسلوك القائد ويتحكم ذلك بمستوى التحفيز لديه حسب الدراسات السلوكية التي اعتبرت سلوك القائد شرطا أساسيا للفت انتباه المرؤوسين لذلك عليه إن يكون مثال يقتدى به عند كل عامل بحيث يعمل مع كل واحد منهم بحماس ما يعكس اهتمامه بهم وبحاجاتهم دون تحيز قبل إن يركز على أعمالهم وواجباتهم.

ونظرا لأهمية السلوك القيادي في التأثير على التحفيز لدى العمال وإشباع الحاجات الإنسانية والمادية لديهم، دفعنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع الإداري وإلقاء الضوء على خصائصه وإبعاده الاجتماعية لاسيما مع الفارق في التطور النظري أكثر منه في الواقع، والسلوك القيادي المثالي يكاد يندم في المنظمات الإدارية بصفة عامة¹، وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذه الدراسة التعرف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالتحفيز لدى العمال وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الذي هو كالتالي :

ما هي علاقة القيادة الإدارية بمستوى التحفيز لدى العمال ؟

• و منه تتفرع التساؤلات الجزئية التالية :

_ هل يساهم نمط الاتصال القيادي في تحفيز العمال ؟

_ هل مشاركة القيادة الإدارية العمال في اتخاذ القرارات يساعد في تحفيز العمال ؟

✚ فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة: للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العمال.

الفرضيات الفرعية:

_ مشاركة القيادة الإدارية العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العمال.

_ نمط الاتصال القيادي يساهم في تحفيز العمال.

✚ تحديد المفاهيم :

• القيادة :leadership

لغة :فاعل من قَاد، مصدر قاد أي زعامة².

اصطلاحا: وهي ممارسة التأثير والسلطة في إطار علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتصب الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة،

¹- سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، الطبعة السادسة، القاهرة، مكتبة عين شمس 1976.

²معجم المعاني الجامع، عربي عربي. <https://www.almaany.com>

ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيمنة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات¹.

أي هي مجموعة من الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على انجاز مهامهم بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت والمكان المحدد².

التعريف الإجرائي: تعني القدرة على التأثير في فئات الأفراد داخل جماعة ما من طرف فرد منهم في أنه قادر على تمثيلهم وقيادتهم إما بمكانته الاجتماعية أو سماته الشخصية بغية الوصول الهدف المسطر.

• القائد leader:

لغة: قائدون وقواد وقادة، أي من يكون له الأمر والنهي³.

اصطلاحا: شخص يحتل دورا مركزيا أو مكانة رئيسية في السيطرة والتأثير على الجماعة⁴.

أي هو الشخص الذي يستخدم صفاته وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة⁵.

التعريف الإجرائي: هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه كل صفات القيادة والذي يستطيع التأثير في الأفراد التابعين له.

¹ محمد قاطف، قاموس علم الاجتماع، جامعة الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 2006، ص246.

² ناصر، قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 104.

³ معجم المعاني الجامع، مرجع سابق.

⁴ محمد قاطف، قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 245.

⁵ رئاسة مجلي الوزراء، مهارات القيادة الفعالة، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، ص5.

• القيادة الإدارية:

_اصطلاحاً: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

أي هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني¹.

_التعريف الإجرائي: عملية إدارية رسمية تركز على التوجيه والإشراف وإعطاء الأوامر والتعليمات للموظفين لأداء أفضل في العمل من أجل التأثير فيهم.

• التحفيز Motivation:

لغة: تحفز، ليتحفز، تحفزاً، تحفز للأمر أي تهيأ للمضي فيه.(معجم المعاني الجامع عربي عربي)

_اصطلاحاً: هو ذلك الحماس الداخلي الذي يتكون لدى الأفراد بدافع البحث عن الحاجات والرغبات الداخلية بحيث يتحدد على أساسها سلوكهم التنظيمي وتحركهم نحو أهداف معينة عن طريق الاستعداد الفكري والعاطفي والجسدي.

أو هو شعور داخلي وطاقة داخلية لدى الفرد تترجم في الرغبة في تحقيق هدف ما داخل التنظيم

أو هي البواعث الكامنة داخل الفرد والتي توجه أفعاله نحو أهداف معينة له القدرة على تحقيقها.

أو هو مستوى الحماس لدى الفرد الذي يستتفر ويوجه جهوده من أجل تحقيق حافز أو مجموعة من الحوافز تلبي لديه رغبة أو تشبع له حاجة معينة².

_التعريف الإجرائي: هو تلك الرغبات والدوافع التي تجعل الفرد يعمل على تحقيق الأشياء التي يريدها ويهدف إليها.

¹ بطرس حلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص15، 16.

² ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم وعمل، ص65.

• الاتصال Communication:

لغة: كلمة مشتقة من المصدر " وصل " الذي يعني الصلة وهي الرابطة بين طرفين أو أكثر، أ، البلوغ والوصول إلى غاية ما. (معجم المعاني الجامع، عربي عربي)

اصطلاحاً: هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الأفراد.

و بينما تختلف التعريفات باختلاف الإطار المرجعي المستخدم والتأكيد على جوانب معينة من العملية الكلية، إلا أن كل التعريفات تشتمل على خمس عناصر وهي: أ- المرسل، ب- المستقبل، ج- الدائرة، د- الرسالة، هـ- الأثر. إذن الاتصال هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة في إطار دائرة إلى المستقبل مع النتائج المترتبة على ذلك¹.

التعريف الإجرائي: عملية انتقال وتبادل للمعلومات أو الأفكار أو الآراء والمناقشات بين طرفين أو أكثر إما شفويا أو كتابيا أو بطريقة مباشرة.

• اتخاذ القرار Prise de décision:

لغة: الشغل الشاغل للمدير وهو اختيار نهج أو طريق أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل والخيارات الممكنة أو المتاحة. (معجم المعاني الجامع، عربي عربي)

اصطلاحاً: هو آخر مرحلة من مراحل صناعة القرار ويعني تلك العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المحاولات الفردية والجماعية وذلك استناداً إلى إحدى مناهج اتخاذ القرار المعروفة، التي منها طريقة "دلفي" التي تستند إلى عرض أكبر مجموعة من الأفكار وعرضها للنقاش دون نقد وطريقة "جوردن" التي تبحث عن الحل بطريقة جماعية بقيادة منشط واحد، فالطرق التي تبحث عن الحل بطريقة جماعية والطرق الرياضية التي تعتمد على التعميم والابتعاد عن الذاتية، أي هو فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة يهدف إلى

¹ محمد قاطف، قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 65.

الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ولا يفي وجود قرار واحد ووحيد لاتخاذ القرار¹.

التعريف الإجرائي: هو الفصل بين خيارين مختلفين أو أكثر و اختيار من يظهر مناسباً أكثر لذلك الموقف.

✚ منهج البحث :

. مفهوم المنهج :يقول "فيرترماشلوب" أنه يدرس المبادئ التي ترشد الطلاب في مجالات المعرفة وعلى وجه الخصوص في نطاق الدراسات العليا كجزء من بناء المعرفة بوجه عام أو في مجال دراساتهم العلمية بوجه خاص.

. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. بحيث أن هذا المنهج يستخدم لوصف الظواهر أو الأحداث وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع وذلك بقدرته على توضيح العلاقات بين الظواهر كالسبب والنتيجة، مما يمكننا من فهم الظاهرة بشكل أفضل.

. أدوات جمع البيانات:

و تعني جميع الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات حول بحثه حيث تسمح له بالإحاطة بالموضوع المدروس والتعمق فيه للتوصل إلى النتائج التي يقام من أجلها البحث.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنيتان لجمع المعلومات وهما الاستمارة والملاحظة وتعرفان كالتالي :

أ. **الملاحظة:** وتعني المشاهدة والمراقبة لسلوك أو ظاهرة معينة، مع تسجيل الملاحظات، لاستخدامها لغرض التفسير وتحليل مسببات وأثار ذلك السلوك¹.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص5.

تمكننا الملاحظة من التقرب للواقع الاجتماعي للظاهرة والتعرف على طبيعة وظروف الموضوع المدروس وذلك بالتوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى.

ب . الاستمارة: تعرف بأنها "التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية ومن أجل القيام بمقارنات عديدة"².

الاستمارة تستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع ومتغيراته حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة عددهم 26 قسمت إلى أربعة محاور كآلاتي :

. المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويحتوي على 5 أسئلة الجنس،

السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المنصب المشغول في المؤسسة.

. المحور الثاني : يتمحور حول واقع القيادة الإدارية في المؤسسة حيث حاولنا من خلاله

معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة وأسلوب القائد الجيد في نظر العمال، علاقة

العمال بالقائد ومدى اهتمامه بالمشكلات التي تواجه العمال، ومدى مساهمته في تحفيزهم

وكيفية ذلك، ويبدأ من السؤال 6 إلى 11.

. المحور الثالث : يدور مضمونه حول عملية اتخاذ القرارات، إمكانية مشاركة القائد لعماله

في اتخاذ القرارات وأخذه بأرائهم بعين الاعتبار، مع محاولة معرفة أهمية إشراك العمال في

هذه العملية، نوع القرارات المتخذة في المؤسسة ودرجة رضا العاملين عليها مع دراسة تأثير

القائد عليها ويبدأ انطلاقاً من السؤال 12 إلى 17.

. المحور الرابع: يتضمن أسئلة تخص طبيعة الاتصالات الموجودة في المؤسسة والطرق

التي يتم بها الاتصال، كيفية اتصال العمال بقائدهم والوسائل التي تستخدم لإيصال

المعلومات إليه، ومدى سهولة ذلك مع التطرق للصعوبات التي قد تعيق عملية الاتصال،

معرفة رأي العمال في نظام الاتصالات المعتمد في المؤسسة وأهميته بالنسبة لهم، ويبدأ

انطلاقاً من السؤال 18 إلى 26.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، مرجع سابق، ص 160، 149.

² . مجموعة من المؤلفين، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين . ألمانيا، سنة 2019 ص 71.

الدراسات السابقة :

قدمت عدة دراسات سابقة منها من تناولت موضوع القيادة الإدارية وأخرى اهتمت بالتحفيز، ومنها من جمعت بين كلا المتغيرين. وفيما يلي نستعرض بعض من هذه الدراسات :

6_ "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية" دراسة من إعداد الباحثة راضية بوزيان¹:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إحدى القضايا التي سادت في الجزائر مؤخرا والتي مازلت بحاجة إلى ثقافة تسييرية فعالة وذلك انطلاقا من المؤسسة الاقتصادية وبما تشهده من تحولات مختلفة. وقد حاولت الباحثة في هذه المداخلة تبيان أسس التسيير والتنمية للموارد البشرية بالتركيز على عوامل الاتصال واتخاذ القرار وربطهما بالنمط القيادي، ولإحاطة بالموضوع قامت الباحثة بهذه الدراسة الميدانية والتي شملت عمال من مؤسسة سونالغاز الذي يبلغ عددهم "30" عاملا شملت 12 إطار "القادة"، 15 عامل من فئة أعوان التحكم و3 عمال من فئة أعوان التنفيذ، وقد تم تصميم استمارة بحث شملت 37 سؤال ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

_ تجسيد النمط القيادي الفعال بين المبدأ والتطبيق لا يزال يعرف تفاوتاً حيث يزداد اتساعاً انطلاقاً من القوة بين النصوص القانونية وأسس الإدارة الفعالة بالأهداف ومدى احترامها والممارسة الفعلية لها، حيث أن قيادة المؤسسة لم تولي الاهتمام المطلوب لعملية المشاركة في اتخاذ القرار، وبالرغم من أن شبكة الاتصالات في المؤسسة مرنة نوعاً ما إلا أنها لم تثبت فعاليتها على جميع المستويات خاصة الاتصال النازل والصاعد مما قد يعيق تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة.

توصلت الباحثة إلى تحديد بعض العناصر القيادية المؤثرة على ترشيد الموارد البشرية والتي يمكن اختزالها فيما يلي :

¹ راضية بوزيان، النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية، الجزائر.

_ ضرورة القائد الكفاء :الذي يمتلك القدرة على التأثير والاقناع والتوجيه، وخلق نوع من الانسجام للوعي بالأهداف ومن ثم السعي إليها .

_التابعون أي المرؤوسين: لابد من الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، الوظيفية، النفسية وميولاتهم.

_ الموقف القيادي :و ذلك باتخاذ القرارات الصائبة بالارتكاز على نظام اتصالات بمستويات مختلفة(نازل، صاعد، أفقي)يتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات وإيجاد نظام حوافز ودوافع يتجاوب وحاجات المرؤوسين والتي تشكل المتغيرات الرئيسية في التأثير على تسيير الموارد البشرية.

1_دراسة "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين " من اعداد الباحثة "رشا مهدي صالح"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز.

أجري البحث ميدانيا في الشركة العامة للموانئ العراقية على عينة قصديه من الأفراد العاملين من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (73)مفردة، واستخدمت الباحثة استمارة الاستلانة وفق مقياس " L. kert"الخماسي وكانت الفرضية المعتمدة من طرف الباحثة أن هناك علاقة وأثر ذو دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين.

_أبرز الاستنتاجات المتوصل إليها هي:

_ ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية (الفردية) من قبل أفراد العينة.

_القيادة الديمقراطية هي أكثر أنواع الأنماط القيادية فاعلية وكفاءة لأنها قائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العاملين على الانفتاح تجاه لغة الحوار وإبداء الرأي في المنظمة.

¹ رشا مهدي صالح، تأثير الأنماط القيادية الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية، جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، 2011.

_ القيادة الموقفية تكون مطلوبة وتتوفر لها مستلزمات النجاح لأنها تراعي خصائص ومتطلبات الموقف الذي يواجه المنظمة وعليه هناك ضرورة الاعتماد على هذا النمط في هذه المرحلة التي تمر بها المنظمة.

_محدودية تأثير القيادة التعسفية بسبب ضعف استجابة العاملين في المنظمة للأوامر الصادرة من المدير الأعلى المبنية على قوة الإكراه والعقاب في كثير من الأحيان.

أبرز التوصيات :

_ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المنظمة المبحوثة لغرض تنمية قدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيههم بشكل سليم بما يضمن استمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابلياتهم لنجاحها.

_على المنظمة إتباع أسلوب توزيع الحوافز المناسبة على منتسبيها من العاملين، وذلك باستقطاع نسبة معينة من الإيرادات الصافية وتوزيعها كحوافز مادية أو إشراكهم في دورات تدريبية للانتقال من مواقعهم الحالية إلى مواقع أعلى كحوافز معنوية مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة.

_ضرورة منح الحوافز في المنظمة حسب نظام النقاط المعتمد والمبني على أساس المستوى القيادي الديمقراطي والنمط الموقفي لأهميتهم في هذه المرحلة ولكونها أكثر تأثيرا في المرؤوسين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2_ دراسة تحت عنوان "تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والإشراف " للباحثين "White&Lippit" ¹:

قام "ليبيت وهوايت White &Lippit " سنة 1939 بعدة تجارب أطلق عليها تجارب الأجواء الاجتماعية تحت إشراف "كورت ليفن" في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدتم تكوين أندية خاصة بالأطفال ذوي العشر سنوات وقدتم تطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على مراحل متباينة :

1 - القيادة الديمقراطية.

¹بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2006، 2007، ص17، 18.

2_ القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية.

3_ القيادة الفوضوية.

تم تقسيم الأطفال إلى مجموعتين فوضعت الأولى تحت قيادة ديكتاتورية، والثانية تحت قيادة ديمقراطية، وقد طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف على النحو التالي :

_ أن يقوم برسم ووضع سياسات العمل.

_ إعطاء خطوات وأساليب العمل للأطفال دون استشارتهم.

_ عدم إعلام الأطفال بالخطوات التالية في العمل.

_ توزيع المهام والمسؤوليات يتم دون إخبار الأطفال.

_ لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية معهم.

أما قائد المجموعة الثانية فقد طلب منه أن يقوم بالعمل الآتي :

_ الجماعة هي التي تقرر سياسة العمل.

_ طريقة العمل تناقش بين القائد وأعضاء المجموعة.

_ يقوم القائد باقتراح طريقتين أو ثلاث من الناحية الفنية ويترك مجال الاختيار للمجموعة أن تختار الأنسب.

_ مهمة توزيع المهام والمسؤوليات تقوم بها الجماعة.

_ أعضاء الجماعة لهم حرية الاختيار للزملاء الذين يرغبون بالعمل معهم.

_ يقيم قائد المجموعة علاقة إنسانية مع الأطفال.

_ يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال مع إعطاء الأسباب.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

_ يفضل الأطفال اختيار القائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري.

_ أغلب أعضاء المجموعة الأولى بها حاولوا السيطرة على بقية زملائهم، أما معظمهم أعضاء المجموعة الثانية اتصفوا بالتعاون والتعايش وقبول الآخر.

_ أفراد المجموعة الأولى حاولوا الحصول على معاملة خاصة من قبل القائد أما أعضاء المجموعة الثانية لم يفعلوا ذلك.

_ الاقتراحات البناءة كانت قليلة في المجموعة الأولى عنها في المجموعة الثانية.

_ أغلب أعضاء المجموعة الثانية يناقشون رأي قائدهم أما في المجموعة الأولى فالأغلبية كانوا يقبلون برأيه دون مناقشة.

_ أظهر أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولاً لأراء زملائهم، بينما لم يبدي أغلب أعضاء المجموعة الأولى ذلك.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

_ النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر من تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة، وتكون فيها مناقشة الأفكار وتقبل الآراء عكس الأسلوب الأوتوقراطي الذي يخلق جماعات غير متعاونة وغير متناسقة. وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة ودوره في العملية التنظيمية وتأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية للإنتاج، ولقد توصلت إلى نتائج مهمة نبهت الى بعض الجوانب التي بدورها مهدت الطريق الى البحث واقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة والإشراف.

3_ دراسة جامعة أوهايو¹:

من أكثر الدراسات الكبرى التي نمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثوا جامعة أوهايو سنة 1950، وقد كان الهدف من هذه الدراسات هو البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، وقد تم استخدام

¹بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 29.

استبيانين منفصلين أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه، وآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوسيهـم Leadership behavior description questionner.

و تم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات لتحديد النمط القيادي للمدير، وأبرزت النتائج سلوكين قياديين هما :

_المبادأة والتنظيم :و يتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام المراد أداؤها، وإقامة شبكة للاتصالات وتقويم أداء جماعة العمل.

_ التعاطف :و هو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين، ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجهة نحو العاملين.

وهناك العديد التي أجريت للتعرف أثار المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل، وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى على أساس الاعتقاد بأن أكثر القيادة فعالية هم الذين يعطون قدرًا عاليًا من الاهتمام بالتنظيم والأفراد، وقد أظهرت النتائج عدم وجود نمط أمثل، وقد كشفت الدراسات ارتباط كلا البعدين بالمستوى العالي من الأداء والرضا لدى العاملين، في حين كشفت دراسات أخرى أنه أحدث بعض الاختلافات الوظيفية.

4_ دراسة تحت عنوان "علاقة القيادة بالدافعية والروح المعنوية لدى رجال الإطفاء ل"تومايفريتTom everett"¹:

و قد هدفت هذه الدراسة إلى كشف مهارات القيادة والإدارة ولمساعدة المشرفين على رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال الاطفائيين، وقد بدأت المشكلة عندما تم الكشف عن انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى عمال الإطفاء في قسم الإطفاء لمدينة "sioux city" مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب ذلك وإعطاء اقتراحات لتحسين مستوى الإنتاجية في القسم وانطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات تمثلت في ما يلي :

_ ما هي مهارات القيادة والإدارة التي تعود برفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟

¹ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، سنة 2009، 2010، ص 36، 37.

_مالذي تفعله المنظمات الأخرى لتحقيق الفعالية القيادية والإدارة ؟

_ ما هي المهارات التي إذا امتلكها العمال (رجال الإطفاء) يمكن أن تؤثر على روحهم المعنوية والدافعية لدى العمال ؟

وقد تأكدت المشكلة عندما أبدت لجنة المساواة شكوكا حول أسباب انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العمال إلى إمكانية وجود تمييز وعدم العدالة في المعاملة بين على أساس السن أو الجنس، الديانة أو الثقافة. ..الخ، مع ملاحظة أن هذه اللجنة هي التي تقوم بمراقبة مدى التزام المنظمة بالقوانين الفدرالية في معاملة جميع العمال بكرامة وشكل مقبول ومحترم.

وقد استخدمت الدراسة استمارة تم تقسيمها إلى قسمين الأول يدور حول محاولة معرفة اذا كان العمال يحسون بأنهم يعاملون باحترام وبشكل مقبول وبكرامة والقسم الثاني يقيس الاختلافات الموجودة في التعامل بين الأقليات.

و كانت اختيارات الاستمارة متدرجة من 1الى 5(موافق بشدة، موافق أحيانا، غير موافق بشدة)، حيث كشفت النتائج أن العمال بكامل الشركة وكذلك قسم الإطفاء يحسون باهتمام ضعيف بسياسة التنوع في القوى العاملة كما أن رجال الإطفاء يحسون بأنهم لا يعاملون باحترام.

وعلى اثر هذه النتائج تم عقد اجتماع ضم أعضاء الإدارة المشرفين المباشرين وبعض ممثلي العمال لمعرفة الأسباب وراء ذلك حيث كانت كما يلي :

_ يستخدم معظم المشرفين والإطارات سلطاتهم كتهديد وعقاب للعمال.

_ تدخل المشرفين والإطارات في سلطات العمال.

_ إحساس العمال أنهم اصغر وحدة مدارة.

_ ليس للعمال أدنى حق في اتخاذ أبسط القرارات.

_ إحساس العمال أن نظام المكافآت والترقية غير عادل.

و بذلك أخذت لجنة الاجتماع قرار بضرورة الإسراع بتطوير مهارات القيادة لدى المشرفين وتحسين الاتصالات ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

5_ دراسة جامعة ميشيغان¹:

اتخذت دراسة جامعة ميشيغان طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو، حيث تقارن هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال وغير الفعال، وحدد الباحثون في جامعة ميشيغان نوعين من سلوك القيادة هما :

1_ القادة المهتمين بالموظفين وهم القادة الذين يركزون على احتياجات الموظفين وبناء جماعات عمل فعالة.

2_ القادة المهتمين بالعمل وهم القادة الذين يركزون على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وجدولة الأعمال.

وجاءت النتائج بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالعمل والموظفين معاً، وأن القادة الذين يهتمون بأحد الجانبين دون الآخر تقل درجة فاعليتهم الى حد كبير.

📌 التعقيب على الدراسات السابقة :

إن هذه المراجعة للدراسات السابقة أظهرت في مجملها فعالية السلوك القيادي في جميع المنظمات التي أجريت فيها، رغم تأكيد بعضها على فعالية السلوك القيادي المهتم بالعاملين وبغض النظر عن هذا فإن مختلف هذه الدراسات وطبيعة النشاطات التي أجريت عليها تبين ضرورة وأهمية تواجد السلوك القيادي. هذا ما شجعنا على محاولة التعرف على مستوى السلوك القيادي المهتم بالعمل، والمهتم بالعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة وعلاقته بتحفيز العمال وهذا ما تميزت به هذه الدراسة.

1_ تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة "رشا مهدي صالح" في دراستها الميدانية في محاولة إبراز العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وعملية التحفيز وتحديد الأبعاد والمتغيرات التي تربط بين هذان الطرفين، حيث اعتمدت نفس المؤشرات النظرية التي اعتمدت في دراستنا هذه، ولكن ركزت الباحثة بشكل عام على النمط القيادي المتبع في المؤسسة مجال دراستها إلا أننا في دراستنا نركز أكثر على سلوك القائد نفسه اتجاه المرؤوسين.

¹ عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، سنة 2016، ص 20.

2_ تشابهت دراسة كل من "lippit & white" مع هذه الدراسة في محاولة معرفة أثر كل من السلوك الاستبدادي والديمقراطي على مدى تعاون وتناسق الجماعات التنظيمية ومشاركتهم القائد في العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والاتصالات مع تركيزها على دور النمط القيادي في التأثير على الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعمال ألا أن الاختلاف يكمن في تطبيق الباحثين دراستهم على مجموعة من الأطفال مما يصعب تطبيقها على أفراد راشدين يعملون في منظمات اقتصادية ومهام معقدة، كما أن هناك جوانب منهجية لم تراعيها الدراسة حيث لم تخضع لتأثير بعض المتغيرات كالدوافع الشخصية والقدرات التي يملكها الأفراد مع صعوبة الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها في حال تطبيقها على مجتمع غير أمريكي.

3_ تتشابه دراسة جامعة "أوهايو" و"ميشيغان" مع هذه الدراسة في بعض المتغيرات حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية الجمع بين أسلوب الاهتمام بالعمال والاهتمام بالعمل حيث اثبتت فعاليتها التنظيمية ولكن لم تراعي هذه الدراسات ظروف الموقف عند القائد بالتالي سلوك القائد قد يتغير من الاهتمام بالعمال في الظروف العادية الى الاهتمام بالعمل في الظروف المعقدة تحت الضغط في العمل.

4_ تتشابه دراسة "Tom everett" مع هذه الدراسة في محاولة معرفة العلاقة التي تجمع بين القيادة والدافعية لدى الأفراد أي التحفيز لدى العمال، وركزت على المهارات القيادية الإدارية المساعدة على رفع الروح المعنوية لدى العمال بغية زيادة الإنتاجية، وركزت أكثر على الجانب الإنساني في العلاقة بين القادة وعمال الإطفاء الذي هو المبدأ الرئيسي في دراستنا هذه.

5_ تتوافق دراسة الباحثة "راضية بوزيان" حول النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية مع هذه الدراسة في إبراز النمط القيادي الفعال في عملية تسيير العمال وتركيزها على توفر القائد على مهارات قيادية تأثيرية بشكل ايجابي على المرؤوسين، واتباع سلوك قيادي يهتم بحاجات العمال الإنسانية.

📌 المقاربة النظرية :

- مدخل متعدد الأفكار:

_مدرسة العلاقات الإنسانية: Human relations approach

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي، وأنت نشأتها كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تعنى كثيرا بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات.

ويعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري والعنصر المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات الإنسانية بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم بالإضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آراؤه وتطلعاته، ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وانطلاقا من مسلمات هذه النظرية قمنا ببناء موضوع بحثنا الذي يتمحور حول السلوك القيادي والقيادة بصفة عامة وعلاقتها بالتحفيز لدى العمال. حيث نحاول معرفة أكثر أساليب القيادة فعالية في تحقيق مستوى التحفيز العالي لدى العمال، وكانت تجارب "الهاوثورن" من أهم الدراسات التي قام بها "التون مايو" الذي اقترن اسمه بحركة العلاقات الإنسانية، حيث استمرت لخمس سنوات على التوالي في إحدى الشركات الصناعية الكبرى "ويسترن اليكتريك" حيث كان هدفه الرئيسي معرفة تأثير العوامل النفسية، الاجتماعية، العلاقات الإنسانية على إنتاجية العامل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب :

_ تحفيز العمال لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يحتاج لحوافز معنوية كالشعور بالرضا والراحة النفسية.

_ التركيز على ضرورة منح العمال قدرا معينا من حرية التصرف أثناء تأدية المهام الإنتاجية.

_ أهمية ودور الجماعات الغير رسمية في العمل في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

_ القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم كما أنها تعمل على تحقيق درجة تقارب كبيرة تعاونية بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

_ تحقيق الإدماج التنظيمي يكون عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.

_ شبكة الاتصالات الغير رسمية تكون أكثر فاعلية في التأثير على العاملين.

و هذا فان دراستنا تركز في فرضياتها على مبادئ هذه الحركة وتشتمل على مفاهيمها الأساسية في دراسة موضوعنا¹.

_ نظرية النظام التعاوني ل"شيستر برنارد" 1887_1961:

اشتهر "شيستر" بكتابه "وظائف المدير" و"التنظيم والإدارة" الذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية والتي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل الوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية، وقد نظر "برنارد" إلى المنظمة باعتبارها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة. وفيما يخص منظوره حول القيادة والاتصالات فإنه يعتبر أن نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات يتحدد من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات. وأكد "برنارد" على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى ومن أهم المساهمات التي قام بها للإدارة في فكرة التوازن التنظيمي. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها. وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل².

_نظرية القرارات "لهيرت سيمون Herbert simon":

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها "سيمون" في دراسته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية التي تعبر عن أهداف المنظمة وطريقة وسبل الوصول إليها بأقل التكاليف الممكنة.

وضح "سيمون" أفكاره في كتابه "السلوك الإداري" حيث عرف التنظيم بأنه :

¹ فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 60.

² فاطمة بدر، مرجع سابق، ص 64.

عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات كما ان التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

و من خلال هذا التعريف نرى أن "سيمون" يتكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الأفعال الناتجة عنه فهو يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية :

_اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين.

_البيئة : عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

_ الجماعة :اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

_ التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

_التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لابد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا.

_التوازن: إن هدف التنظيم هو خلق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يتحصل عليها بالمقابل¹.

¹ فاطمة بدر، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية والعمليات المتعلقة بها.

تمهيد

➤ القيادة الإدارية.

1. مفهوم القيادة الإدارية.
2. عناصر القيادة وصفات القائد الناجح.
3. أنماط القيادة وأنواعها.
4. نظريات القيادة.
5. معوقات القيادة والإدارة.

➤ عملية اتخاذ القرارات.

1. ماهية اتخاذ القرارات.
2. خطوات اتخاذ القرار.
3. المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. أنواع القرارات الإدارية.

➤ الاتصالات التنظيمية.

1. تعريف الاتصال ومفهوم الاتصال التنظيمي.
2. عناصر الاتصال.
3. أنواع الاتصالات التنظيمية.
4. أهمية الاتصالات التنظيمية.

➤ خاتمة الفصل

تمهيد :

لقد تناول المؤرخون والباحثون من علماء الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، حيث كان لها أهمية كبيرة ولازالت إلى يومنا هذا بسبب التقدم والتطور العلمي والمعرفي الكبير في مختلف مجالات الحياة، التغيير في المفاهيم والعادات والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول جعل الحاجة ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها. ولا يمكن الاستهانة بها لكونها من أهم مقومات الإدارة ويتم التركيز عليها بشكل دائم لما للقائد من دور في نهوض العمل والعاملين. ويظهر تأثير القادة من خلال تصديهم للضرورة وإيجاد سبل التعامل معها للوصول إلى الأفضل من خلال صنع واتخاذ القرارات المناسبة لامتلاكه رؤية مستقبلية متجددة.

1_ مفهوم القيادة الإدارية وتعريفها:

القيادة جوهر العملية الإدارية وهي كلمة قديمة وحديثة ارتبطت في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات، ومفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن طموحاتهم. حيث أن الغالبية من الناس غير الإداريين يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة.

تعددت تعريفات القيادة في الإدارة حسب عدة باحثين فقد عرفها "سيزلاجي" و"الاس" بأنها :

الطريقة التي يحاول أحد الأطراف التأثير بموجبها عليه لتحقيق هدف معين.

حسب "تيد": فالقيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون فيه.

أما "ليكرت": فيرى أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص ما أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لتعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة¹.

و قد عرفها الكثير من رواد الفكر الإداري "فنر John.phifiner": و قال بأنها عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع نهجه باستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف.

أما "ورين بنس Warren Bennis": فقد عرفها بأنها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

_ القيادة الإدارية: هي تلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار أوامر الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية والسلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لانجاز الأهداف المرجوة.

¹حسن محمود عياصرة، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، الطبعة الأولى،

حيث عرفها "كونتز koontz" على أنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

حيث صنفت القيادة الإدارية إلى :

أ_ قيادة رسمية : وهي التي تلتزم بالقوانين والأنظمة التي تنظم أعمال المنظمة وهنا القائد تكون مهامه ومسؤولياته وسلطاته محدودة من قبل مركزه الوظيفي بحيث لا سلطة له سوى حسب القوانين والأنظمة.

ب_ قيادة غير رسمية : هي التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية بدون الحكم بواقع المركز الوظيفي¹.

2_أ_ عناصر القيادة :

من خلال تعريفنا للقيادة من عدة محاور تبين لنا أن هناك ثلاث أسس وعناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة لكي تكون ناجحة و متمكنة من تحقيق الأهداف المنشودة وهذه العناصر كالآتي:

القائد ← المرؤوسين ← الهدف

1.القائد:

هو الشخص الذي يمتلك صفات وخصائص معينة تجعل منه قائد في أي موقف وتحت أي ظرف والقدرة على التأثير على الآخرين وإتباع أسلوب ناجح كن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الخبرات والقدرات الذهنية والشخصية، بمعنى آخر هو الشخص الذي يوجه الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص موجه وأشخاص يستقبلون ويقبلون هذا التوجيه، فليس كل مدير قائد وليس كل قائد مدير فلكل من هؤلاء صفات وخصائص تخوله ممارسة المهنة التي يمارسها.

2.المرؤوسين :

هم جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) يعملون في المؤسسة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة، وقد عرف "سميث smith" الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من

¹ فانتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 11، 12، 16.

الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، فالأفراد الأكثر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها والأكثر إدراكا لأهدافها فوجود الجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة.

3. الهدف أو الموقف :

و هو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك للجماعة¹.

2_ب _ صفات القائد الناجح :

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء حيث قام "جون أدابر" بتحديد القدرات التالية :

_ الثقة بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون.

_ الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام.

_ رعاية الأفراد ومراعاة مشاعرهم.

_ التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم.

_ الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.

_ التكامل والصدق مع النفس.

_ الرشد والأمانة التي تولد الثقة.

_ الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على تحفيزهم.

_ الالتزام والتركيز على الأهداف¹.

¹ فانتن عوض، مرجع سابق، ص 27، 29.

3. أنماط القيادة وأنواعها :

3. 1. أنماط القيادة بناء على مصادر السلطة :

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها "ماكس ويبر Max Weber" وهي كالآتي :

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

ب النمط الجذاب (الملهم):

تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب يستطيع التأثير بها على تابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، فهو شخص ملهم يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله. وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة ويغلب بهذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية ويناسب أكثر الزعامات الشعبية.

ج . النمط العقلاني :

يقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين.

¹سلطان المطيري، عبد السعدي، القيادة والتفكير، المذكرة التربوية للترقي للوظائف الإشرافية، سنة 2021، 2022، ص16.

إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة¹.

2.3. أنواع القيادة :

جاءت هذه التصنيفات من دراسة كل من "لوين Lwin" و "ليببت Lippit" و "وايت White" في أواخر الثلاثينات :

أ. القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية) :

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره. فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات وبأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية. وبالرغم من أن هذا النوع يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد حيث تتدنّى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد.

ب. القيادة الأوتوقراطية :

و قد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية. فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم، والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول و رغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة أنواع من القادة في هذا النوع :

. الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً بالود.

¹محمود عياصرة، مرجع سابق، ص151.

. الأوتوقراطي الخير : و هو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

. الأوتوقراطي المناور : وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه ولكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

ج . القيادة الديمقراطية :

و هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد سماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الأخر سماها بالقيادة الايجابية، لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض. حيث أن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في الجماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه لا عنده. فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، حيث يهتم هذا النوع ببعد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني.

د . القيادة الترسلية :

و هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية¹.

4 . نظريات القيادة :

هناك ثلاث مناهج نظرية في دراسة القيادة الإدارية وتتمثل في :

1 . المنهج الكلاسيكي :

¹محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 152، 153، 154.

1.1. نظرية السمات Trait theory:

ركزت هذه النظرية على إمكانية حصر سمات وخصائص معينة تميز القائد عن غيره من الأشخاص، فعالية القائد تعتمد على ما يتصف به من خصائص جسمية وعقلية، قدرته على الاتصال وبناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه، توفر هذه القدرات الشخصية تجعل من الفرد قائدا ناجحا في كل الظروف والمواقف وعدو توفر هذه الخصائص في كل الأفراد جعل القيادة تتحصر في أشخاص معينين¹.

و تعتبر نظرية السمات من أقدم النظريات التي تناولت القيادة حيث تنظر الى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وهي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح والتي اعتمدت على دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، حيث أن الافتراض الرئيسي لهذه النظرية يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا².

2.1. نظرية الرجل العظيم Great Man Theory:

و هي تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وأن يسيطروا على الآخرين ومن التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها، بحيث أن التغييرات في الحياة الاجتماعية والجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية.

إلا أن الرجل العظيم قد ينجح في إحداث التغيير على الجماعة في وقت ما وقد يفشل في وقت آخر، حيث أن النجاح والفشل مرهون بالظروف الاجتماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم.

2. المنهج السلوكي Approach Behavioral:

¹ طلق عوض الله، طلعت عبد الوهاب سندي، مبادئ الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ص231.

² حسين عبد الحميد رشوان، القيادة، دكتوراه في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2010، ص48.

لقد ناقش "هوملنز" القيادة في ضوء سلوك القائد، وقرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعة من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها، على أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير وكلاهما يتعلق بما ينبغي أن تكون عليه سلوك أعضاء الجماعة. وإن كان هناك فارق بينهما فإنه ينحصر في المعايير التي تنطبق على التغيرات المستقبلية في السلوك، وبينهما درجات محددة تتمثل في العادات والتقاليد والقوانين والخطط والتوجيهات والنصائح والمقترحات.

و قرر "ماكريجور" Mc.Gregor 1960 أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتسليّة وإشباع حاجاته الإنسانية. وبالتالي فإن بيئة العمل لها تأثير كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين كما ويتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقادة والمشرفين والمناخ التنظيمي العام بالمنظمة¹.

1.2 نموذج الشبكة الإدارية The Managerialgrid:

اعتمد "بليك" Blake و "موتون" Mouton "على متغيرين أساسيين لتحديد خمس مجموعات من أنماط السلوك القيادي، درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول ومدى تركيزه على الجانب الإنساني يمثل المتغير الآخر².

¹ حسين عبد الحميد، القيادة، مرجع سابق، ص 60، 66.

² طلق عوض الله، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 240.

الشكل رقم (1): نموذج الشبكة الإدارية.



المصدر: (طلق عوض الله، مرجع سابق، ص 240).

3. المنهج الموقفى "Situational Approach":

يعد المنهج الموقفى من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، ويرجع ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات، حيث أنها تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما بالنسبة لجماعة أخرى. وتعني نظرية المواقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما وتتوقف على الموقف الاجتماعي الذي لا يملك القائد عليها إلا سيطرة قليلة، حيث أخذ العلماء في البحث عن العوامل الموقفية التي

تسمح بان تكون القيادة فعالة. فالجماعة عند مواجهتها لموقف أو مشكلة معينة تعد تنظيم صفوفها وتظهر الحاجة إلى قائد يحقق آمالها وطموحاتها. وبناء على ذلك فان طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة ويقترح لها حلول وتصدر أوامر لتحقيق الأهداف المنشودة¹.

1.3. نموذج فيدلر الموقفي للقيادة contingency Fiedlers:

قام "فيدلر" بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث حتى توصل إلى أن القائد ذو التركيز على المهام قد يكون فعالا في حالات دون أخرى كذلك الحال بالنسبة للقائد الاجتماعي، والموقف كما يرى فيدلر يمثل المتغير الثالث الذي يحدد فعالية القيادة.

حدد "فيدلر" ثلاثة عوامل رئيسية تحكم مدى تأثير القائد وتحكمه في مجال العمل :

1. علاقة الرئيس بجماعات العمل: تتراوح هذه العلاقة من جيدة إلى سيئة وتؤثر بطريقة مباشرة في كفاءة القائد وقدراته على التأثير في سلوك المرؤوسين.

2. هيكل العمل : يرى "فيدلر" أن بناء هيكل تفصيلي للعمل يساعد القائد على معرفة ما يجب عمله والكيفية التي تتم بها للتحكم بالمواقف بدرجة عالية.

3. قوة المنصب : مصدر قوة القائد في هذه الحالة هو السلطة القانونية الممنوحة له بحكم وجوده على قمة الهيكل الهرمي للمنظمة، ويرى "فيدلر" أن الأسلوب القيادي الأكثر فعالية هو التركيز على الجانب الإنساني والاجتماعي في العمل، كما يوضح فيدلر العلاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ودرجة التحكم في الموقف في الشكل التالي²:

¹ حسين عبد الحميد رشوان، القيادة، مرجع سابق، ص 66، 67.

² طلق عوض الله، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 237، 238.

الشكل رقم (2): المتغيرات الموقفية لفيدلر.

		معتدل	درجة التحكم في الموقف
		عالي ←	
		منخفض	
فعالية القيادة			النمط القيادي
منخفض	جيد	منخفض	نمط قيادي اجتماعي
جيد	منخفض	جيد	نمط قيادي انتاجي

المصدر (كتاب الإدارة العامة، ص 239).

2.3. نموذج الاستمرارية في القيادة لـ "تنبوم Tannenbaum" و "شمديت Schmidt":

كان هناك شبه اجتماع على أن القائد يؤثر في سلوك مرؤوسيه بإحدى الطريقتين :

. القائد الذي يمشي حسب القوانين الرسمية والأنظمة الدكتاتورية في التعامل مع المرؤوسين.

. القائد الديمقراطي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية وحاجات الأفراد المبني على المشاركة مع المرؤوسين في أمور العمل.

الفرق بين هذين النمطين من أنماط السلوك القيادي قائم على تحديد القائد لمصادر قوته واعتقاده فيما يتعلق بطبيعة النفس البشرية.

حددا "تنبوم وشمديت " العديد من أنماط السلوك القيادي بين هذين النقيضين من القيادة التسلطية على جانب إلى القيادة الديمقراطية المطلقة على الجانب الآخر. اختيار المدير من بين هذه الأنماط السلوكية يحدده العديد من المتغيرات المرتبطة بالموقف، طبيعة القرار، نوعية المرؤوسين والفلسفة الإدارية التي تؤمن بها المنظمة وأخيرا درجة نضج القائد ومقومات شخصيته¹.

إن الاختيار من بين هذه الأنماط السلوكية يعتمد على عدة اعتبارات منها ما هو متعلق بالمدير نفسه كمنظرته لمساعديه ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات، ثقته في المرؤوسين، اتجاهات المدير

¹ طلق عوض الله، مرجع سابق، ص 234، 236، 237.

القيادية وأخرى متعلقة بالمساعدين كـرغبتهم في الاستقلالية من عدمها ونضجهم الشخصي وما يتمتعون به من خبرات في أداء العمل. والوقت المتاح وطبيعة المهمة التي يتعلق بها القرار.

3.3. نظرية المسار والهدف "Path-Goal Theory of leadership":

بنى "روبرت هاوس Robert House" نظريته على أساس مبدأ التوقع وتحقيق الفرد للأهداف في هذه الحالة مرهون برفع أدائه الى مستوى معين تحدده المنظمة، دور القائد في هذه الحالة يتم من خلال :

. إبراز أهمية الأهداف التي يرغب الأفراد بتحقيقها.

. مساعدة المرؤوسين في توضيح هذه الأهداف وإبرامها.

. ربط أهداف الأفراد بمستوى إنتاجي معين.

. العمل بجدية ومساعدة المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف¹.

و يعتبر "هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة :

. القيادة الإنسانية التي تهتم بالعاملين ومشاعرهم.

. القيادة المشاركة التي تهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار.

. القيادة المهمة بانجاز العمل، والقيادة الموجهة التي تهتم بإرشاد وتوجيه العاملين².

4. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة التالية :

القائد :شخصيته ونشاطه في الجماعة.

الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

¹ طلق عوض الله، مرجع سابق، ص 245.

² حسين عبد الحميد رشوان، القيادة، مرجع سابق، ص 81.

الجماعة : بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها.

المواقف : كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

و تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له والإدراك المشترك بين كل المتغيرات السابقة وهذا يعني أن القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعية¹.

5. الاتجاهات الحديثة في القيادة :

تعدد المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي تمثلت في نظرية السمات، السلوك والموقفية، لكن بيئة الأعمال المغيرة إضافة إلى تعقد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال، حيث وضع "بيرنز" 1978 منذ القرن الماضي أساس نظرية القيادة التحويلية والتبادلية والتي اهتم بها الكثيرون من الباحثين وتم استخدامها عالميا على نطاق واسع.

1.5. القيادة التبادلية :

تقوم هذه القيادة على المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد حيث تكون ببناء علاقة مع الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز ببيئتها بالاستقرار.

2.5. القيادة التحويلية :

إن التحولات البيئية المستمرة في منظمات الأعمال الحديثة استلزم تحديثا لنمط قيادي مواكب لكل التطورات، أكثر من التبادلي، فالقيادة التحويلية تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة بمستويات أداء عالية، حيث تركز هذه القيادة على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم على زيادة الأداء بالتعاون الجماعي، وقد أشارت إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على خلق التناسق بين أهداف المنظمة والعاملين وذلك لتحقيق كل الأهداف في وقت واحد، وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير

¹ سلطان المطيري، القيادة والتفكير، مرجع سابق، ص 15.

دائماً في المنظمة لمواجهة كل المستجدات في البيئتين الداخلية والخارجية. وم أهم الأبعاد التي طورها الباحثين هي : التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز¹.

5. معوقات القيادة والإدارة :

تعدد المعوقات الإدارية التي تعرضت لها القيادات الإدارية في الدول النامية والتي تحد من فاعليتها وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية هي كالاتي :

. المركزية الشديدة وعدم التفويض.

. التخطيط غير السليم.

. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

عوائق بيئية :

مثل هذه العوائق تتبع من اعتبارات أساسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة والمنظمات المهنية. وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها ودون التزامها بالموضوعية :

. عدم استقرار الأنظمة السياسية.

. الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.

. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

عوائق نابعة من القيادات الإدارية :

. عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي.

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 43، 44، 45، 46.

. حل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطور الذي تشهده الأجهزة الإدارية مثل

. عدم توفير كوادر قيادية ذات كفاءة.

. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.

. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديث في مجال الإدارة.

. إعتماؤها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

معوقات تتعلق بالزمن :

قد يواجه القائد ضغوطات وإلحاح لاتخاذ قرار معين بالتالي قد يحتاج إلى الاستفراد لأن عامل الزمن يحكمه ولا بد من التشاور أن يأخذ بعض الوقت فيعمل على اتخاذ قرار منفرد دون مشاركة الجماعة¹.

🚩 عملية اتخاذ القرارات :

1. ماهية اتخاذ القرارات :

و يتلخص مفهوم اتخاذ القرارات في أبسط معانيه على أنه اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول إليها ومشكلة يراد حلها وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للوصول إلى بدائل معينة ثم يختار إحدى هذه البدائل أو مجموعة منها حسب الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات².

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 127، 128، 129.

² علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1982، ص 42.

يعرف أيضا على أنه عبارة عن إصدار حكم معين عما يجب فعله من قبل الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار¹.

2. خطوات اتخاذ القرارات :

يسير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات حسب خطوات منظمة وهي كالآتي :

أ . تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة :

تعد هذه أول وأهم الخطوات إذ أن الهدف هو الذي يرشد المدير لاختيار أحسن السبل لبلوغه، فلا بد أن يكون الهدف محددا وواضحا وأن يعرف متخذ القرار ماذا يوجد بالضبط خاصة معرفة النتائج التي يريد التوصل إليها، لهذا من الواجب تحديد المشكلة بالضبط وتحديد نوعها وحجمها وأثارها ودرجة حدتها والجوانب التي تتضمنها.

ب . جمع المعلومات :

يقوم متخذ القرار بجمع كافة البيانات والحقائق والأرقام التي تساعده على فهم الموضوع الذي يدرسه، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للوصول الى الأهداف المطلوبة، ثم يقوم بتحليلها إحصائيا ويقارن الحقائق ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

ج . حصر كافة العوامل المؤثرة :

من بين العوامل التي تأثر على عملية اتخاذ القرار وتحد من حرية المدير عوامل مالية وتكنولوجية، إنسانية وبيئية، وكذلك عامل الوقت، وبعبارة أخرى فان هذه العوامل هي الموارد المتاحة أمام المدير وما فيها من وفرة أو ندرة. حيث يريد متخذ القرار في هذه الخطوة أن يتعرف على الموارد المتاحة له ومدى ملاءمتها للقرار الذي ينوي اتخاذه، ونواحي القصور فيها أو الحدود التي تقيد اختياره لبدائل القرار.

¹محمد عبد الله العنزي، اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص29، 30.

د . وضع البدائل المناسبة:

تعني هذه الخطوة أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لأخر وذلك حسب طبيعة المشكلة ومهارة متخذ القرار ومقدار الخدمات الاستشارية التي يتلقاها من الوحدات المعاونة في منظمته.

ذ . اختيار البديل الأنسب :

هنا يصل المدير إلى اختيار واحد من البدائل التي حددها في الخطوة السابقة أو مجموعة منها، وذلك نتيجة للمقارنة والمفاضلة، بحيث يكون البديل أو المجموعة المختارة من الحلول في نظره أنسب البدائل جمعيا حسب المعايير التي تتجسد في تحقيق البديل للهدف، وغالبا ما يقسم المدير أهدافه حسب درجة أهميتها.

هـ . التمهيد للتنفيذ :

بعد اختيار البديل المناسب فان المدير يعد للتنفيذ فيجهز كل الإمكانيات المطلوبة ويجري الاستعدادات اللازمة ويضع من الاحتياطات ما يكفل نجاح القرار المتخذ.

و . تقويم النتائج :

يكون التقويم بقياس درجة فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله¹.

3 . المشاركة في اتخاذ القرارات :

لا يزال موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الايجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بالأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل وتحسين الاتصالات.

¹علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مرجع سابق، ص 44، 45، 46.

ويقول احد الكتاب أن "المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل ايجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى مع تقليص الدوران الوظيفي"¹.

حيث ظهر هناك اتجاهان حددهما كتاب الإدارة لعملية المشاركة وهما :

أ . الاتجاه التقليدي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أ، عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية تقتصر على القيادات العليا في حين تترك عملية صنع القرارات الروتينية والعادية على المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

ب . الاتجاه الحديث :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسخ المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها القرار خارج المنظمة، ويقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرارات.

إلا أنه من الملاحظ أن معظم المدراء يميلون إلى الانفراد في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصيغة الجماعية على صنع القرارات².

4. أنواع القرارات الإدارية :

. القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل قرارات ترتبط بفرصة سانحة لزيادة الأرباح في المؤسسة.

. القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد أي نتائج مسبقة.

¹عباصرة محمود، مرجع سابق، ص 129.

²نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص14،

. القرارات الصريحة تبين موقف المدير اتجاه المشكلة والقرارات الضمنية المستتجة من سلوك المدير في موقف معين.

. القرارات الشاملة والقرارات الجزئية.

. القرارات الإستراتيجية والتشغيلية على أساس أثار القرار، والنتائج التي تترتب على القرار وشؤون التسيير اليومية.

. القرارات المكتوبة والشفوية كالإعلانات والإبلاغات الشفوية.

. القرارات الفردية والجماعية، الفردية من قبل المدير والجماعية بإشراك المرؤوسين.

. القرارات التنظيمية التي تتخذ بصفة رسمية والقرارات الشخصية التي تكون خارجة عن نطاق الوظيفة.

. القرارات حسب مجال التخصص.

. القرارات المحددة والمبرمجة والغير المحددة وتكون على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره¹.

🚩 الاتصالات التنظيمية :

1. تعريف الاتصال ومفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة.

و تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.

و يعرف أيضا بأنه عملية نقل المعلومات من شخص إلى الآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر تمكن أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم².

¹ عياصرة محمود، مرجع سابق، ص 124، 125.

² السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص 111.

. الاتصال عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي، أي طرفين محددان (نوعيان) يحاول أحدهما تحريك سلوك من نوع ما عند الآخر ويتم هذا التحريك بواسطة عملية لها أشكال ومحتويات قابلة بدورها للتحديد¹.

. مفهوم الاتصال التنظيمي : هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

يعرف أيضا بأنه وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها².

2 . عناصر الاتصال :

تتضمن عملية الاتصال المكونات التالية :

. المرسل (المصدر) : يقصد بها الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة.

. المستقبل : وهو الشخص الذي أرسلت له الرسالة والمستلم مثل المرسل معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة.

. الرسالة : وتعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنتقل الرسالة إلى فر أو مجموعة من الأفراد.

¹مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1990، ص18.

²بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2006، ص14.

. الترميز : والمقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة، وينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أو مكتوبة، أم الاثنين معا وهذا يتحدد بأمرين وهما : أهمية الرسالة وإمكانية إساءة فهم الرسالة.

. القناة الاتصالية :

هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة أو مذكرة، أو لوحة النشرات، أو الكلام الشفوي حيث طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي تستخدم لهذا الغرض¹.

أنواع القنوات :

_ قناة لفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

_ قناة كتابية : يتم نقل المعاني في شكل كتابة على ورق أو وسيلة كتابية أخرى.

_ قناة تقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون والراديو.

_ قناة تصويرية : مثل الملصقات لوجه الإعلانات².

3. أنواع الاتصالات التنظيمية وأشكالها :

1. الاتصال التنظيمي الرسمي:

و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة، بالتالي يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا. ويتم هذا النوع من الاتصال في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواتها للاعتبارات التي تحددها القوانين والقواعد العامة للمنظمة.

. أشكاله :

¹ السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات ، ص113، 114.

²بشار حزري، الاتصال التنظيمي، مرجع سابق، ص13.

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة أشكال وهي :

أ. الاتصال النازل :

تتحقق الرسائل في هذا النوع من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الدنيا، أو من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة، يستخدم هذا الاتصال في الأمر والتوجيه والتعليم.

ب . الاتصال الصاعد :

و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو التنظيم وتطويره، حيث يأخذ عدة أشكال عن طريق الاجتماعات أو تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

ج . الاتصال الأفقي :

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. كما أن هذا النوع يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب.

د . الاتصال المحوري :

هذا النوع ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة واضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته.

و قد أبرزت أهمية الاتصالات التنظيمية الغير الرسمية تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه في انجاز أهداف المنظمة.

🚩 دوافع الاتصال الغير الرسمي:

- . وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- . عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- . إتباع السلطة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- . عدم الالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود ذلك لعدم وضوحها للأفراد العاملين.

و يترجم الاتصال التنظيمي الغير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في :

- . اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- . الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- . الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية. المعلومات التي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية¹.

4. أهمية الاتصالات التنظيمية :

تؤدي عملية الاتصال دورا رئيسيا ومهما في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال، وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية للمنظمات لهذه الأسباب :

¹بشار حجازي، الاتصال التنظيمي، مرجع سابق، ص 27، 26.

. الاتصال يدعم العلاقات الإنسانية الذي يرفع من الإنتاجية بحيث يعبر عن مدى عناية المنظمة بالموارد البشرية.

. تسهل عملية الاتصال متابعة وتنفيذ القرارات المتخذة بتوفير المعلومات اللازمة لذلك.

. الاتصالات الفعالة تمكن الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.

. يفتح الاتصال المجال أمام الأفراد للنقاش والتشاور وتبادل الآراء وجمع المعلومات اللازمة حول كيفية أدائهم لأعمالهم.

. يفيد الاتصال الفعال في التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين ودفعهم نحو التطوير.

. الاتصال وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة والواجب تنفيذها وتساعد في التعرف بالمشاكل وسبل علاجها¹.

¹ محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص15، 16.

خاتمة :

إن موضوع القيادة موضوع واسع ويصعب الإحاطة بها جوانبه، ولكن حاولنا قدر المستطاع إبراز أهم النقاط التي هي من أساسيات القيادة، أيضا العمليات المتعلقة بها التي من شأنها تسهيل العملية القيادية والارتقاء بها إلى أسمى المستويات خاصة أنها لا تخص القائد ذاته فقط وإنما لها تأثير على المرؤوسين سواء ايجابيا أو سلبيا، وهذا ما يوجب على القائد إتباع نمط قيادي يتناسب وطبيعة جميع الأفراد في المؤسسة وبالتالي الحرص على تطبيق الآليات المساعدة للممارسة القيادية الفعالة كالاتصالات التنظيمية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث : التحفيز.

تمهيد

➤ ماهية التحفيز.

1. مفهوم التحفيز.
2. مجالات التحفيز.
3. طرق التحفيز.
4. أنواع التحفيز.
5. أهمية ودور الحوافز في زيادة فعالية الموظفين.

➤ شروط وآليات التحفيز.

1. شروط التحفيز الفعال.
2. مزايا وعيوب تحفيز الموظفين.
3. العوامل التي تساعد على تحفيز العمال وكيفية التعامل مع طبيعتهم الإنسانية.
4. آليات تحفيز المنظمات لموظفيها في العمل.

➤ نظريات التحفيز.

1. نظرية الإدارة العلمية.
2. نظرية العلاقات الإنسانية.
3. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو.
4. نظريات الاتجاهات الحديثة.
- أ. نظرية العاملين لفريديرك هرزبرغ.
- ب. نظرية التوقع لفيكتور فروم.
- ت. نظرية المساواة أو العدالة لستايسي آدمز.
- ج. نظرية الدافع للانجاز.

➤ خاتمة.

تمهيد:

التحفيز يعني الفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الموظفين وللوصول إلى تلك الدرجة من التحفيز يجب إتباع أفضل السبل وأسرعها ومن الأهم التركيز أكثر على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية.

حيث أن التحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم وتعزيز الجاذبية فحسب بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها. ويعتمد اختيار نوع المحفزات على الطبيعة الإنسانية للشخص المراد تحفيزه وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع النسبية لاختلاف أسلوبه من شخص لآخر أو مكان وزمان آخرين.

➤ ماهية التحفيز.

1. مفهوم التحفيز :

يعرف "مورتر" عملية التحفيز بأنها دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره. و يعرف "برلسون وستايز" التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

إذن التحفيز هو : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما¹.

أو هو كل فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

2. مجالات التحفيز :

. المشاركة :تعني أن يكون المتطوع حاضرا في العمل الذي تعمل به المؤسسة أي داخل الجماعة وليس على هامشها.

. الشفافية : أن يكون عمل المؤسسة أو الجماعة معروفا ومرئيا، أي لا يتضمن أهداف خفية.

. الإبراز :يجب الاعتراف دائما بانجازات المتطوع وعطائه.

. الإدماج : يجب أن تتاح أمام المتطوع فرصة الاندماج في المؤسسة والجماعة فيما لو رغب بذلك.

. التشاور : يجب إتاحة الفرصة للحوارات وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

. إزالة العقبات : أكثر ما يسيء إلى المتطوع هو " الروتين".

3 . طرق التحفيز :

¹مروان أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة اتون Eton university ،2014، ص72.

أ . مخاطبة العقل بالإقناع :

محاولة إقناع الموظفين أن صلاحهم يعود عليهم جميعا بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدا .

ب . المكافآت والحوافز المادية :

هذه الطريقة فعالة ولكن تفقد قدرتها على المدى البعيد، لأن الموظفين إذا اعتادوا على ذلك فسيصعب عليهم العمل دون حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي وهو ما يعرف بنظام التعامل المادي .

ج . التخويف :

تعتمد هذه الطريقة على التنكير الدائم بالأخطار الممكنة وسرعة الوقت إلا أنها هي الأخرى تفقد تأثيرها مع الأيام¹ .

4 . أنواع الحوافز مع الايجابيات والسلبيات المترتبة عليها :

إن الحوافز التي يقدمها المدير تتفرع في طبيعتها ألا أنها تتدرج تحت عدة أنواع وهي الحوافز المعنوية، المادية، والحوافز السلبية .

أ . الحوافز المعنوية :

الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها إلى المرؤوسين تكون على شكل تقدير معنوي للجهد المبذول من طرفهم وبالتالي يكون له أثر بالغ في نفسيته مما يجعله محفزا في عمله ومن أهم الصور التي تمثل الحافز المعنوي للمرؤوس:

. التقدير الاجتماعي : وهو التقدير والثناء والشكر الذي يقدمه المدير لمرؤوسيه جزاء للعمل الذي قدموه سواء في الاجتماعات أو مكان العمل .

¹ فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص114،

. وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف : وتعني وضع صور وأسماء الأشخاص الذين قدموا جهودا تستحق التقدير في لوحات داخل المؤسسات وبالتالي تخلق هذه الطريقة نوع من المنافسة الايجابية بين العمال.

. منح الأوسمة والشعارات : تقدم كحافز معنوي لبذل الجهود أكثر من أجل الحصول عليها.

. الترقيات : رفع الموظفين من درجة إلى أخرى في الوظيفة.

II. الحوافز المادية :

من أهم هذه الحوافز :

. صرف العلاوات المختلفة : تعتبر كحافز مادي فعال يكافأ بها الذين قاموا بتأدية خدمات تستحق مكافأة مادية.

. منح الزيادات المختلفة : لها نفس المعنى المادي والعلاوات بالتالي كلها تعتبر حوافز مادية تقدم حسب قرارات المدير.

. صرف الرواتب : يقدم كراتب إضافي عندما تحقق المؤسسة فائضا من الربح بقرار من المدير قصد تحفيز الموظفين على العمل.

. المكافأة: صرف مبلغ معين مكافأة لموظف أو أكثر لانجازه مهمة معينة ساهمت في نجاح المؤسسة¹.

III. الحوافز السلبية :

بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية والتي تسمى بالحوافز الايجابية يوجد نوع ثالث من هذه الحوافز والذي يتمثل في الحوافز السلبية والتي لا تعني الشكر والعرفان بل هي عقوبات مختلفة توجه للمرؤوسين قد تؤدي إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا لشحن الموظف والعمل على تحسين أدائه وتصرفاته ومن أهم صورته :

¹ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص13.

. التنسيق أو لفت النظر :هي بمثابة إرشاد تشفوي يتم إلقاؤها على مسمع المرؤوس لتحسين صورته أو أدائه.

. الإنذار : حافز سلبي ذو طبيعة معنوية وقد يؤول إلى الخصم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية ويكون نتيجة لمخالفة الموظف للنظام الداخلي للمؤسسة¹.

الايجابيات والسلبيات الناتجة عن الحوافز :

1.الايجابيات :

. إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم وانجازاتهم.

. توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.

. العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.

. إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

. استقرار العامل في عمله.

. الاعتراف بكفاءة الفرد في العمل.

. توفير الأجواء المناسبة للعمل بتوفير المعاملة المناسبة.

2.السلبيات :

الحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة وحافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة من الناحية العملية، فانه لا يقوم بتحفيز الموظف على العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيفية تجنب العقاب ومن سلبياته :

. الحرمان من العلاوة.

¹ابراهيم الفقي، مرجع سابق، ص13.

. الخصم من الراتب.

. الحرمان من الترقية¹.

. الإنذار والردع.

5. أهمية ودور الحوافز في زيادة فعالية الموظفين :

يتمثل الأثر الوظيفي في أن الموظف الذي يحصل على أحد الحوافز سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه بالإضافة إلى القيام بالعمل بالمثل من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي يتم منحه إياه².

و من أهم النتائج المترتبة عنه :

. الشعور بروح العدالة التنظيمية.

. إشباع احتياجات العاملين.

. زيادة نواتج العمل كما ونوعا.

. رفع روح الولاء والانتماء.

. تنمية روح التعاون بين العاملين.

. تخفيض الفاقد في العمل³.

¹ فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص120، 121.

² إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ص14.

³ فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص115.

➤ شروط وآليات التحفيز.

1. شروط التحفيز الفعال :

إن مهارة الحفز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة واضحة للجميع حيث يقتنع الجميع بموضوعيتها، وبعدها عن التحفيز الشخصي للمدير، وتتمثل شروط التطبيق السليم لمهارة الحفز فيما يلي :

1. متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز.
2. سرعة تقدير الحافز المناسب لكل موقف.
3. وضوح الربط بين الأداء والحافز بالنسبة لجميع العاملين.
4. تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك.
5. أهمية إشراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز.
6. أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء أو حجم المخالفة أو الخطأ.
7. أهمية تناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف.

2. عيوب ومزايا تحفيز الموظفين :

أ. المزايا :يساعد التحفيز الموظف على :

- . تحقيق الأهداف المسطرة.
- . تكوين نظرة ايجابية.
- . إيجاد القدرة على التغيير.
- . بناء احترام الذات والقدرة الذاتية.
- . إدارة التنمية الذاتية ومساعدة غيره.

ب . العيوب :

. وتتمثل في العوائق التي تشمل عدم وعي المدراء أو غيابهم أو وجود المباني غير المناسبة
والمعدات القديمة والمواقف الراسخة مثل :

. "إننا لا نحصل على مكافأة بمقابل الاجتهاد في العمل".

. " لقد كنا نوّديها هكذا في الماضي " .

. " إن المدراء لا يعرفون ما نقوم به " .

. "هذا ليس واردا في التوصيف الوظيفي لوظيفتي " .

. "سأعمل أقل ما يمكن دون يتسبب ذلك في فصلي " .

فمل هذه المواقف ووجهات النظر تستلزم إصرارا وقدرة على الإقناع وخبرة في المجال حتى يمكن
مواجهتها والتغلب عليها ¹.

3. العوامل التي تساعد على تحفيز العمال وكيفية التعامل مع طبيعتهم الإنسانية :

. العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم وتشجيعهم على ذلك.

. تقييم انجازات العاملين خاصة الإسهامات التي قدموها للمؤسسة.

. محاولة إشعار العاملين بشتى صفاتهم بالرضا على حد سواء.

. إشراك العاملين في تصوراتك وطلب المزيد من الأفكار منهم.

. الاهتمام بالموظفين والتخلي بالصبر .

. ربط العلاوات بالانجاز الجيد للعمل ولا على المعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

. تشجيع المبادرات الجانبية وجعل العاملين يعتمدون على أنفسهم في حل مشاكلهم.

. تذكيرهم بفضل العمل الذي يقومون بهم والتوضيحات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

. غرس فكرة إقران العمل بالإخلاص في عقولهم.

¹أبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص55، 56.

• التحفيز وكيفية التعامل مع الطبيعة الإنسانية للعمل :

من المفيد التعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال المخولة إليهم، وهناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة لـ "دوقلاص Douglas" و "ماكجرجور Macgregor":

. النظرية الأولى: نظرية (X):

نظرية متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته¹.

و تقوم فروض نظرية (X) على :

العمل شاق، العامل كسول، العامل لا يحب العمل، العامل غير طموح، العامل يتملص من المسؤولية، العامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، لا يترك إلا بالمال، مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المؤسسة، وبالتالي يكون المدير وفقا لهذه النظرية : ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد، يهيمن على سير العمل، كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه، لا يثق إلا بنفسه، يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل، لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

. النظرية الثانية: نظرية (Y):

تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

تقوم نظرية (Y) على الفروض التالية :

الناس دائما تستمتع بالعمل، تحقيق الانجاز عامل مهم كالأجر تماما للعامل، العمال ملتزمون بطبيعتهم، العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة، وعليه فان الإدارة تكون كالآتي :

¹ فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص121.

القرارات بالتشاور، يشعر العاملین بالانتماء للعمل، يساعد العاملین على التطور، يشجع العمل الجماعي.

4. آلية تحفيز المنظمات لموظفيها في العمل :

تم التركيز على ثلاثة عوامل وهي :

1. بحث الناس عن بعض أشكال المكافأة لسلوكياتهم في العمل التي يمكن أن تأتي على شكل رواتب أو علاوات أو منافع غير محسوسة ماديا كزيادة النفوذ أو التقدير.

2. بحثهم على فرصة الاندماج في المجتمع الاجتماعي في العمل، وبالتالي يصبحوا متأثرين بأعراف وقيم بيئة العمل.

3. يسعى الناس إلى الرضا الشخصي، وتحقيق الذات، والقدرة على التعلم والتقدم، وبالتالي فان عوامل الجذب الوظيفي والاستقلال الذاتي وإمكانية التقدم الفردي هي عوامل ذات أهمية خاصة¹.

➤ نظريات التحفيز :

إن عملية تحفيز الأفراد وما يعود منه من أثر على أداء العمل وعلى الإنتاجية شغل الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين، حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، وتقدم كل واحدة منها تصورا معيناً لكيفية تحفيز الفرد للعمل وهي كالتالي :

ا. نظرية الإدارة العلمية :

من أهم مؤسسي هذه النظرية "فريدريك تايلور" الذي قام بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وعامة هذه النظرية العلمية القديمة حاولت تفسير سلوك العامل داخل المنظمة، حيث افترضت أن الأفراد كسالى وأنهم انفعاليون ومن ثم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلمية وفعالة. يرى "تايلور" أنه لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية ليكون أداء الأفراد في المستوى المطلوب في إطار التنظيمات الرسمية، حيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من المجهود وبالتالي زيادة الإنتاج والأداء. ولكنه يرى أن الحوافز النقدية لا

¹ فايز عبد الكريم الناظر، ص122، 129.

يجب أن تمنح إلا للعامل الممتاز الذي يحقق مستويات عالية من الإنتاج ولا تمنح للعامل المنخفض أدائه ويقول أن على الإدارة تدريبه أو فصله من العمل.

بنيت هذه الدراسة على افتراضين :

. تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية ويقصد بها إيجاد معايير ومقاييس دقيقة لتنفيذ العمل في زمن وجهد أقل.

. الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية لذا ركزت هذه النظرية على زيادة الإنتاجية للعامل وتحفيزه ماديا دون اعتبار لإنسانيته.

و من أهم الانتقادات التي وجهت لها :

. النظر للعنصر البشري وخاصة العامل على أنه آلة بيولوجية ويمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية.

. إغفال العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع والتنظيم.

. اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة.

. تجاهل "تايلور" لوجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين¹.

II. نظرية العلاقات الإنسانية :

تأسست على يد "التون مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول الدافعية لدى العمال والتي دامت حوالي تسعة سنوات من عام 1924_1932 بمصنع "هاوثورن" الشركة الغربية للكهرباء، بعد أن استجبت به اثر الانخفاض الفظيع لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء، عدم الرضا، حيث قام "التون مايو" خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة.. الخ.

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المتقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2018، ص24، 30.

ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية :

. أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح، ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

. الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة والأفراد وذلك لتأثرهم باحتياجاتهم في سلوكياتهم داخل العمل.

و من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

. التركيز على الجانب الإنساني للفرد والاهتمام بالحالة الاجتماعية له وتناسي الحاجات والطموحات المادية التي يعمل الفرد على إشباعها وتحقيقها.

. الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني.

. التقليل من أهمية الحوافز المادية والتركيز على الحوافز الغير المادية وبذلك تكون أهملت عنصرا مهما في السلوك الإنساني والتنظيمي¹.

III. نظرية تدرج الحاجات "أبراهام ماسلو":

نشر "أبراهام ماسلو" سنة 1943 نظرية دافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات حيث رتب الحاجة الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتدرج ارتفاعا حتى قمة الهرم ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وفقا للتقسيم التالي :

1. الحاجة الفسيولوجية :

و هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وتختلف درجة الإشباع من فرد إلى آخر.

2. الحاجة إلى الأمن :

¹لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 31، 32.

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المحقق من الحاجات الفسيولوجية، فهي مهمة للفرد لأنه يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده وبيته، سواء من ناحية حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل لذلك فإن توفير الأمن للمتطوع يستبعد تأثره نفسيا وانشغاله فكريا مما يعود بالإيجاب على الأداء العام في العمل.

3. الحاجة الاجتماعية :

الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوبا من طرف الآخرين عن طريق انتمائه لهم ومشاركتهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، ولديه فرصة لتحقيق هذه الحاجة في مجال عمله عن طريق تكوين علاقات وصدقات مع المتطوعين.

4. الحاجة إلى التقدير :

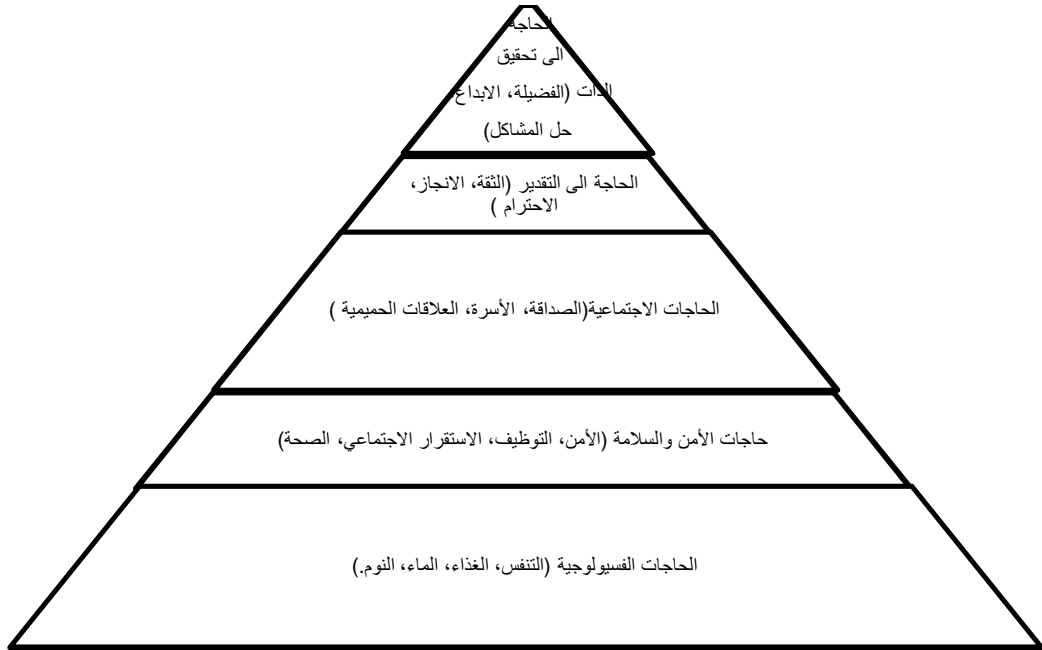
شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته مما يشعره بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف العمل.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات :

و تعني تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة. وينفرد الفرد بالاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال ويستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية¹.

¹ فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص123، 122.

الشكل رقم (3): التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.



المصدر: (فايز عبد الكريم، مرجع سابق، ص 123).

IV. الاتجاهات النظرية الحديثة :

1. نظرية العاملين لـ "فريدريك هرزبرغ":

قدم "هرزبرغ" نظريته سنة 1959 والتي ركز فيها على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين والتي صنفها إلى مجموعتين :

أ. العوامل الدافعة :و تمثل حاجات أعلى مستوى والتي تتشابه مع المستويات العليا في نظرية "ماسلو" و التي تزود الأفراد بالدافعية وتشمل العوامل التالية :

_ الرضا في حال الشعور بالانجاز.

_ إمكانية التقدم في الوظيفة.

_ التطور والنمو الشخصي والشعور بالمسؤولية.

ب . العوامل الوقائية :

تتمثل في العوامل الخارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم انجازها ويطلق عليها مصطلح "العوامل الصحية" و تتمثل في :

. أسلوب الإشراف الفني.

. الراتب من حيث كفايته وعدالة سياسة وإدارة الشركة.

. العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المشرف والزملاء.

. الظروف المادية للعمل كالضوضاء، التكيف، النظافة، الأمن الوظيفي¹.

2. نظرة التوقع "victor vroom":

وضع "فيكتور" هذه النظرية سنة 1964، وجوهرها يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، ورغبة الفرد في الأداء تعتمد على أهدافه الخاصة وإدراكه للقيمة النسبية للأداء، إن نموذج "فروم" في التوقع يقوم على الافتراضات التالية :

. سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة المحيطة به.

. العاملين في المنظمة يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.

. اختلاف الناس في حاجاتهم وأهدافهم لأن كل فرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده.

3. نظرية المساواة أو العدالة ل"ستايسي أدمز":

ترتكز هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي :

رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه ومن عناصر هذه النظرية :

¹ لكل منيف، مرجع سابق، ص39.

. الشخص الذي يشعر بعدم وجود العدالة.

. مجموعة المقارنة للتأكد من وجود العدالة أو عدمها وتتضمن أربعة عوامل :

_ الذاتية الداخلية: تتمثل في خبرات العامل داخل المنظمة.

_ الذاتية الخارجية: تتمثل في خبرات العامل خارج المنظمة.

_ آخر ونداخل: فرد أو جماعة من الأفراد داخل المنظمة التي يعمل بها.

_ آخر ونخارج: فرد أو جماعة من الأفراد خارج المنظمة التي يعمل بها.

_ المدخلات: ما يقدمه الفرد للمنظمة.

_ المقابل أو الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله.

4. نظرية الدافع للإنجاز "David Maclelland":

نتيجة الأبحاث التطبيقية التي قام بها "دافيد ماكلياند" توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وتتمثل في :

. الحاجة إلى الإنجاز : وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به.

. الحاجة إلى الانتماء: هي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين.

. الحاجة إلى النفوذ: هي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين بمعنى الرغبة الفرد في أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص¹

¹ لكل منيف، مرجع سابق، ص 41، 40.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه نجد أن التحفيز عنصر مهم لاستمرارية أداء الفرد وتطويره وبالتالي فإن طرق التحفيز المتبعة من قبل القادة نحو المرؤوسين لها دور في نسبة التحفيز لدى الموظف ولا يقتصر التحفيز على هدف الإنتاجية العالية أو الأداء العالي في العمل وإنما يشمل السلوك الإنساني للفرد ويعمل على تقويمه وتحسينه للأفضل، وهنا تبرز علاقة القادة والسلوك القيادي بتحفيز المرؤوسين والذي يعتبر مؤشرا على اهتمام المنظمة بالموارد البشري والقيادة الفعالة.

➤ الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.

1. التعريف بميدان الدراسة.

2. المجال المكاني والزمني للدراسة.

3. مجتمع وعينة البحث.

4 . عرض وتحليل البيانات.

_ عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.

_ عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى.

_ عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.

_ عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة.

5. النتائج العامة.

6. خاتمة.

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن واقع كل من القيادة الإدارية والتحفيز لدى العمال بالمؤسسة مجال الدراسة والكشف عن طبيعة هذين المتغيرين، قمنا بإجراء هذه الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء العاملين المرؤوسين بمديرية الثقافة لولاية البويرة، ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من العناصر التي توضح خصائص مجتمع الدراسة بجانب الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلنا إليها.

1 . التعريف بميدان الدراسة:

نشأت مديرية الثقافة لولاية البويرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 41194 الصادر في 23 نوفمبر الذي يحدد قواعد التنظيم ووظيفة المصالح المديرية المتكونة من أربعة مصالح ويمكن أن تضم كل مصلحة منها ثلاث مكاتب على الأكثر تبعا لجسامة المهام التي تقوم بها.

. أهداف المديرية :

إن أهداف مديرية الثقافة متنوعة بحيث تشجع العمل المهني في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني، كما تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى أنها تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي، كذلك وتتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث عن المتصلين بالثقافة.

و تعد وتقترح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة. كما تعمل على ترقية المطالعة العمومية من خلال أسابيع المطالعة العمومية، وتطوير شبكة المكتبات، كما تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية والطبيعة وعلى صيانتها بالإضافة إلا أنها تشارك معطيات الترقية الصناعية التقليدية بشتى أنواعها. كذلك تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية بإعداد البرامج المرتبطة بكل النشاطات الثقافية بالولاية.

. وسائل التنشيط الثقافي :

عرفت السنوات الأخيرة حركة ثقافية متميزة خاصة في ميدان الموسيقى، الحفلات، المسرح، الفنون التشكيلية، الشعر بالإضافة إلى تدعيم الجمعيات الفنية الثقافية من أجل توغيل النشاط الثقافي.

. وضعية القطاع الثقافي :

إن الظروف التي مر بها قطاع الثقافة بصفة عامة من عدم استقرار الجهاز الإداري المركزي والمحلي صعبة خلال العشرية الأخيرة التي جعلته يعيش مرحلة صعبة سواء من الناحية المادية أو المعنوية مما جعل أهل العلم والفن والثقافة مضطرين من هذه الوضعية زيادة على الظروف التي

عاشتها البلاد مما أدى إلى خلق جو صعب بالمؤسسات الثقافية. لا يساعد على العمل ولا على الإنتاج الفكري والثقافي، ورغم هذا فإن المثقف والفنان كان حاضرا في جميع المناسبات والمحافل خاصة الوطنية إن كانت الأمور تتعلق بالجزائر وهذا ليس معناه نكران أو تجاهل لما بذل من الجهود والمبادرات في هذا الميدان، ولكننا نحاول أن نعطي صورة واقعية ولو مختصرة عن هذا الخصوص بولاية البويرة من حيث المكونات، الصعوبات، والحلول المقترحة للنهوض بهذا القطاع وترقيته.

. التنظيم الداخلي للمؤسسة :

تتكون مديرية الثقافة من أربعة مصالح لها 11 مكتبا وهي :

1/مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين.

. مكتب الإدارة والوسائل.

. مكتب التخطيط والتكوين.

2/مصلحة النشاطات الثقافية.

. مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.

. مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري.

. مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية.

3/مصلحة الفنون والأدب.

. مكتب المطالعة العمومية والكتاب.

. مكتب ترقية المسرح والفنون الإيقاعية.

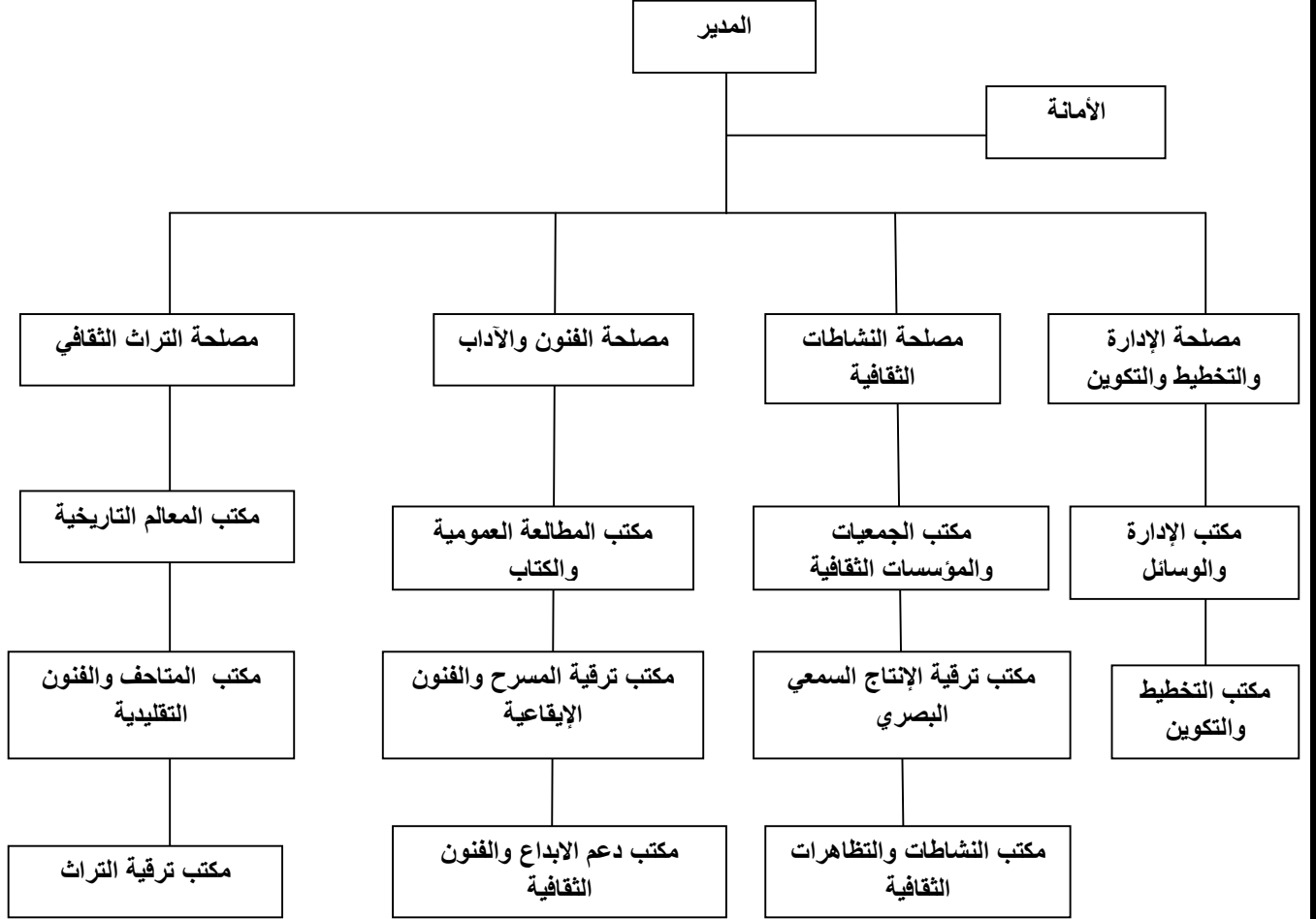
. مكتب دعم الإبداع والفنون الثقافية.

4/مصلحة التراث الثقافي.

. مكتب ترقية التراث والفنون.

. مكتب المعالم والمواقع التاريخية.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية البويرة :



المصدر: المكلف بمصلحة المستخدمين لمديرية الثقافة لولاية _ البويرة _

2. المجال الزمني والمكاني للدراسة :

. المجال المكاني :يتمثل في مديرية الثقافة بمنطقة الحظائر لولاية البويرة.

. المجال الزمني : امتدت الدراسة من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2022محيث قمنا بانجاز الجانب النظري والمنهجي في أواخر شهر فيفري وشهر مارس مع النزول إلى ميدان الدراسة وذلك بتوزيع استمارة جمع المعلومات في أواخر شهر مارس، تم جمع استمارة البحث والتفريع

باستخدام برنامج SPSS في شهر أبريل وأوائل شهر ماي، قمنا بتبويب البيانات وقراءتها ثم تحليلها واستخراج النتائج واستغرق ذلك حتى نهاية شهر ماي.

3. مجتمع وعينة البحث :

. **مجتمع:** البحث بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات.

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العمال الإداريين للمديرية ويقدر عددهم بـ 42 عامل، منهم 28 عامل دائم، و 6 متربصين، و 8 متعاقدين.

الشكل رقم (5): وضعية مستخدمي مديرية الثقافة لولاية البويرة :

الجنس	الدائمين	المتربصين	المتعاقدين	مناصب الشغل
الرجال	10	01	05	16
النساء	18	05	03	26
المجموع	28	06	08	42

المصدر: مصلحة المستخدمين للمديرية.

. **عينة البحث:** تعرف عينة البحث بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹.

. **العينة الغير احتمالية (القصدية):**

تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا². تم اختيار عينة قصدية تتكون من 20 فردا تقتصر فقط على العمال الدائمين في المديرية لكون العمال الباقين لا يتواجدون في المؤسسة بشكل يخولهم من مساعدتنا في هذه الدراسة.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، سنة 2019م، ص160.

² راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد العشرون، جامعة الفيوم ص 315.

6 . عرض وتحليل البيانات :

1. عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) يمثل:توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	7	35%
أنثى	13	65%
المجموع	20	100%

. من خلال الجدول نلاحظ أن 65% من العمال جنسهم أنثى و 35% جنسهم ذكر .

و منه نستنتج أن عدد الموظفين من الإناث اكبر من الذكور في المؤسسة وهذا قد يكون بسبب نوع المؤسسة أي أنها مديرية أي عبارة عن إدارة بالتالي فان الإناث هن أكثر قابلية للعمل في المكاتب عكس الذكور وبالتالي فان النساء يقبلن بالأجور القليلة أكثر من الرجال فيتم توظيف النساء بكثرة على الرجال .

. الجدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
متوسط	1	5%
ثانوي	3	15%
جامعي	16	80%
المجموع	20	100%

. من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من العمال مستواهم جامعي و

15% مستواهم ثانوي و 5% مستواهم متوسط.

و منه نستنتج أن المؤسسة معظم عمال المؤسسة هم ذوي شهادات ودراسات عليا مقارنة بالفئة القليلة الذين يملكون مستوى متوسط وثانوي، مما يبين لنا مستوى الخدمات العالي والتسيير الإداري الجيد.

. الجدول رقم(3): يمثل توزيع أفراد العينة متغير سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	2	10%
من 5 الى 10 سنوات	5	25%
من 10 الى 15 سنة	10	50%
أكثر من 15 سنة	3	15%
المجموع	20	100%

. من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من العمال خبرتهم تتراوح ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة، و25% منهم خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و15% من العمال خبرتهم من أكثر من 15 سنة، و10% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات.

. ومنه نستنتج أن المؤسسة لا توظف كثيرا عمال ذوي خبرة قليلة وبالتالي تحافظ على عمالها القدامى الذين لديهم خبرة كبيرة في المجال لضمان السير الجيد للعمل وعدم تعرض المؤسسة لمشاكل جراء أخطاء مهنية قد تحدث بسبب نقص الخبرة.

. الجدول رقم(4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الذي يشغله العمال في المؤسسة :

المنصب	العدد	النسبة
مكلف بالمنازعات	1	5 %
مهندس معماري	1	5%
عون إدارة	1	5%
رئيس مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين	1	5%
مستشار ثقافي	2	10%
متصرف	2	10%
متصرف محلل	2	10%
رئيس مكتب	1	5%
محاسب إداري رئيسي	1	5%
مكلف بالانشطات الثقافية	1	5%
منشط ثقافي	1	5%
منسق العمل الثقافي الجوارى	1	5%
لا يوجد إجابة	5	25%
المجموع	20	100%

. من خلال الجدول نلاحظ أن 25% من العمال لم يجابوا على السؤال حيث تمثل نسبة 10% كل منصب من مستشار ثقافي، متصرف ومتصرف محلل، وتمثل نسبة 5% كل منصب من مناصب العمال التالية :مكلف بالمنازعات، مهندس معماري، عون إدارة، رئيس مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين، رئيس مكتب، محاسب إداري رئيسي، مكلف بالانشطات الثقافية، منشط ثقافي، ومنشط العمل الثقافي الجوارى.

. ومما سبق نستنتج أن المؤسسة تتميز بتعدد المستويات الإدارية والتنظيمية واختلافها فكل منصب له مهام محددة لا تشترك مع منصب آخر مما يجعل حجم المسؤولية كبير بالتالي يستدعي الحرص والعمل بجدية مما يساهم في استقرار سير المؤسسة وتقدم القطاع الثقافي بصفة عامة، وبالنسبة لعدم إجابة فئة من المبحوثين عن السؤال المتعلق بالمنصب فقد يكون بسبب اعتباره كأمر شخصي أو كأمر لا يجب الإفصاح عنه ربما حسب رأيهم.

. الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة	العدد	السن
25%	5	من 30 إلى 35
30%	6	من 35 إلى 40
20%	4	من 40 إلى 45
10%	2	من 45 إلى 57
15%	3	بدون إجابة
100%	20	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 30% من العمال تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 40 سنة، و 25% أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، تليها نسبة 20% من العمال أعمارهم من 40 إلى 45 سنة، تليها نسبة 15% من العمال لم يجيبوا عن السؤال، ونسبة 10% من العمال الذين أعمارهم من 45 إلى 57 سنة.

مما سبق نستنتج أن معظم عمال المؤسسة كهول مما يشير إلى عدم توظيفهم لفئة الشباب وإعطاء فرص للكفاءات الشبابية في العمل، في حين نجد أن هناك فئة لم تجب على سؤال السن وهذا قد يعود إلى كونه سؤال حساس خاصة عند النساء فأغلبية الناس لا يفضلون قول سنهم بحكم انه سؤال مرتبط بنفسية الإنسان.

2. عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى: للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العمال.

الجدول رقم (6): يمثل نمط القيادة المتبع في المؤسسة حسب الجنس:

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس	نمط القيادة
	%	ك	%	ك		
20%	4	23,1%	3	14,3%	1	أوتوقراطي
50%	10	46,2%	6	57,1%	4	ديمقراطي
20%	4	15,4%	2	28,6%	2	قيادة حرة
10%	2	15,4%	2	0%	0	لا يوجد إجابة
100%	20	100%	13	100%	7	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنالعمال قد اختاروا النمط الديمقراطي كأعلى نسبة ب 50% حيث أن 46,2% منهم من جنس أنثى و 57,1% ذكور، تليها نسبيتي 20% لكل من النمطين الأوتوقراطي والقيادة الحرة حيث أن نسبة 23,1% من الإناث و 14,3% من الذكور اختاروا النمط الأوتوقراطي، وبالمقابل نسبة 28,6% من الذكور و 15,4% من الإناث اختاروا نمط القيادة الحرة، تليها أصغر نسبة 10% للذين لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 15,4% من الإناث.

استنادا للقراءة السابقة نستنتج أن النمط الأكثر إتباعا في المؤسسة هو النمط الديمقراطي لكونه الاختيار الأكبر نسبة حسب المبحوثين مقارنة بالنمطين الآخرين، وبما أن هناك تعادل نسبي بين النمط الأوتوقراطي والقيادة الحرة فنستنتج أن القائد قد يغير من نمط قيادته من المتشدد إلى المتساهل أو العكس حسب إجابات المبحوثين وهذا قد يعود إلى اختلاف أسلوب القائد اتجاه بعض الأطراف ، وعدم إجابة فئة من المبحوثين قد يعود إلى عدم راحتهم اتجاه السؤال أم قد لا يشكل محل اهتمام لهم.

الجدول الثاني(7): يمثل سنوات الخبرة وعلاقتها بالأسلوب الجيد للقائد:

المجموع		أكثر من 15		من 10 إلى 15		من 5 إلى 10		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة الأسلوب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
5%	1	33,3%	1	0%	0	0%	0	0%	0	التشدد في العمل وعدم التركيز في العلاقات
90%	18	66,7%	2	100%	10	100%	5	50%	1	أن يهتم بالعمل والعلاقات بالتوازن
5%	1	0%	0	0%	0	0%	0	50%	1	لا يوجد إجابة
100%	20	100%	3	100%	10	100%	5	100%	2	المجموع

. من خلال الجدول نلاحظ أن العمال قاموا باختيار نمط الاهتمام بالعمل والعلاقات مع الأفراد بالتوازن بنسبة 90 % حيث أن 50 % من العمال ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 100% ممن خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، و 100% ممن خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، و 66,7% أكثر من 15 سنة.

تليه نسبة 5% للنمط المتشدد في العمل وعدم التركيز على العلاقات حيث قام باختياره 33,3% ممن خبرتهم أكثر من 15 سنة.

تليه نسبة 5% من الذين لم يجيبوا على هذا السؤال ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات.

. من خلال القراءة السابقة للجدول نستنتج أن الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية في العمل هو النمط المثالي للقائد الجيد في نظر العاملين لاسيما الذين لديهم خبرة أكبر وهذا قد يعود إلى خبرتهم في المجال وتجاربهم العملية، وبالمقابل نجد إن النمط المتشدد على العمل وعدم الاهتمام بالعلاقات قام باختياره مبحوث واحد لديه خبرة أكثر من 15 سنة مما يدل على أنه قد تكون طبيعته في العمل متوافقة مع هذا النمط ، وعدم إجابة المبحوث الوحيد على هذا السؤال قد يعود إلى أنه جديد في المجال كون سنوات خبرته أقل من 5 سنوات.

. الجدول رقم(8): يمثل علاقة اهتمام القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال مع نوع هذه المشاكل:

المجموع		لا		نعم		اهتمام القائد نوع المشاكل
%	ك	%	ك	%	ك	
45%	9	0%	0	75%	9	مهنية
5%	1	0%	0	8,3%	1	اجتماعية، مهنية
5%	1	0%	0	8,3%	1	تقنية، مهنية
40%	8	100%	8	0%	0	بدون إجابة
5%	1	0%	0	8,3%	1	اجتماعية، تقنية، مهنية
100%	20	100%	8	100%	12	المجموع

. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 45% من المشاكل هي مهنية حيث أن 75% من المبحوثين أجابوا بنعم على اهتمام القائد بهذه المشاكل، تليها نسبة 40% تمثل الذين لم يجيبوا على السؤال بحيث كانت نسبة الذين أجابوا ب لا على اهتمام القائد 100%، تليها نسبة 5% لكل من المشاكل "الاجتماعية والمهنية"، "التقنية والمهنية"، "الاجتماعية، التقنية، والمهنية" وكانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم على الخيارات الثلاث 8,3% في كل الحالات.

. انطلاقاً من القراءة السابقة نستنتج أن القائد يهتم بنسبة أكبر بالمشاكل المهنية في المؤسسة وهذا قد يعود لتركيزه العالي على العمل والأمور المتعلقة بالجانب المهني أكثر من الجوانب الأخرى وعدم تقبله لخلط المشاكل الاجتماعية بالمهنية وعدم احتمال أي خطأ أو مشكل قد يؤثر على السير الحسن للعمل، وهذا لا يدل على أنه لا يهتم بالمشاكل التقنية والاجتماعية الخاصة بالعمال وذلك استناداً لإجابات العمال التي تعبر عن ذلك بنسب صغيرة ومتساوية مما يظهر اهتمام القائد بهذا النوع من المشاكل ولكن بنسب صغيرة مقارنة بالمشاكل المهنية التي تعد التركيز الأساسي للقائد، من جهة أخرى نجد أن نسبة متقاربة لها للعمال الذين أجابوا بعدم مساهمة القائد في حل المشاكل التي تواجههم وذلك قد يعود لطبيعة القائد التي قد تكون مقترنة باللامبالاة وعدم تحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقه كقائد بعدم اهتمامه بانشغالات العمال، ونظراً لوجود فئة تقول بأن القائد يساهم في حل المشاكل التي تواجه العمال وفئة أخرى تقول عكس ذلك فان ذلك قد يكون

بسبب أن القائد يساهم في حل بعض المشاكل فقط لا كلها أو قد يكون الأمر متعلق بالمكانة الإدارية للموظفين أو بالعمال في حد ذاتهم بعدم استلطاقهم للقائد أو العكس مما قد يدفع به لعدم الاهتمام بمشاكلهم.

. الجدول رقم(9): يمثل علاقة مساهمة القائد في تحفيز العمال على العمل مع كيفية التحفيز:

المجموع		لا		نعم		مساهمة القائد الكيفية
%	ك	%	ك	%	ك	
10%	2	0%	0	11,8%	2	تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية
55%	11	0%	0	64,7%	11	بالتوصيات والتوجيهات البناءة التي يقدمها للعمال
15%	3	0%	0	17,6%	3	تقديم الحوافز، التوصيات
15%	3	100%	3	0%	0	بدون إجابة
5%	1	0%	0	5,9%	1	تقديم، توصيات، تنمية
100%	20	100%	3	100%	17	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين أعطوا التحفيز بالتوصيات والتوجيهات البناءة أكبر نسبة ب 55% حيث أن نسبة 64,7% أجابوا بنعم على مساهمة القائد في تحفيزهم على العمل، تليها نسبة 15% لتقديم الحوافز والتوصيات حيث أن 17,6% من العمال أجابوا بنعم على المساهمة، تليها نسبة 15% لعدم الإجابة على هذا السؤال بحيث أن نسبة الذين أجابوا ب لا هي 100%، تليها نسبة 10% خاصة بتقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية وكانت إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 11,8%، تليها نسبة 5% لتقديم التوصيات وتنمية روح المنافسة والذين أجابوا بنعم نسبتهم 5,9%.

. مما سبق نرى بأن معظم العمال أكدوا على مساهمة القائد في تحفيزهم وذلك بعدة طرق أهمها تقديم التوصيات والتوجيهات البناءة التي يقدمها لهم وهذا دليل على كونه قائدا جيدا ومثالا أعلى لمرؤوسيه بحيث يحرص على تقديم أفضل ما لديه من نصائح وتوجيهات من خلال خبراته والتي من شأنها أن تحسن وترفع من مستوى العمال في الانجاز والأداء، مما يعكس لنا اهتمامه بالجانب الإنساني وبتنمية المورد البشري، ويظهر لنا أيضا قيمة وأثر التحفيز بهذه الطريقة على العمال

بعدم إعطائهم نسبة أكبر للحوافز المادية التي يقدمها لهم. وأيضاً عدم الاعتماد على التحفيز المادي بشكل أكبر من التحفيز من قبل القائد ونجد أنه أيضاً ينمي روح المنافسة بين العمال لإحراز التقدم في مجال العمل مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة، بينما هناك فئة قليلة جداً من العمال نفوا مساهمة القائد في تحفيزهم وهذا قد يعود إلى عدم قناعتهم بالحوافز المختلفة التي يقدمها وعدم كفايتها لتحفيزهم.

1. نتائج جداول الفرضية الأولى :

- . نمط لقيادة السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- . أسلوب القائد الجيد في نظر العمال هو الاهتمام بالعمل والعلاقات مع الأفراد بالتوازن.
- . اهتمام القائد بالمشاكل المهنية أكثر من الاجتماعية والتقنية.
- . يساهم القائد في تحفيز العمال وذلك بالتوصيات والتوجيهات البناءة التي يقدمها لهم.
- . تلعب مهارات القائد دوراً في توجيه العمال للعمل أكثر.
- . معظم العمال علاقتهم بالقائد عادية.

2. عرض جداول الفرضية الثانية: مشاركة القيادة الإدارية العمال في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العمال.

الجدول رقم (10) يمثل: مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرار وعلاقته بنوع القرار:

المجموع		لا		نعم		مشاركة القائد نوع القرار
%	ك	%	ك	%	ك	
5%	1	0%	0	7,1%	1	مشاكل تخص العمال
60%	12	0%	0	85,7%	12	مناقشة أمور المؤسسة
5%	1	0%	0	7,1%	1	مشاكل، مناقشة
30%	6	100%	6	0%	0	بدون إجابة
100%	20	100%	6	100%	14	المجموع

. من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من القرارات التي تأخذ في المؤسسة هي قرارات تخص مناقشة الأمور المتعلقة بها حيث أن 85,7% من العمال أجابوا بنعم حول مشاركتهم القائد في اتخاذ القرار، تليها نسبة 30% تمثل العمال الذين لم يجيبوا على هذا السؤال بالتالي أجابوا ب لا بنسبة 100%، تليها نسبة 5% لكل من "المشاكل التي تخص العمال" و"مشاكل العمال مع المناقشات في أمور المؤسسة" بحيث أن 7,1% من العمال أجابوا بنعم.

. من خلال القراءة السابقة نستنتج أن القائد يشارك العمال في اتخاذ القرارات حسب أغلبية المبحوثين حيث أن هذه القرارات غالبا تكون بخصوص مناقشة أمور المؤسسة التي هي محور تركيز القائد مما يعكس لنا مقدار الجدية والصرامة في العمل أيضا احترامه للموظفين ومكاناتهم في المؤسسة، بالمقابل نجد أنه لا يشارك العمال كثيرا في القرارات التي تخص الموظفين وهذا قد يدل على احترامه لخصوصية كل موظف بالتالي لا يسمح للآخرين بإبداء آرائهم بخصوص أحد العمال وبالتالي هو فقط من يستطيع الحكم عليه أو مناقشة المشكلة مع صاحبها ولكن قد يأخذ بآراء العمال الآخرين في حال ما إذا كانت المشكلة تخص كل العمال ففي هذه الحالة هو مجبر لسماع كل الشكاوي ومناقشتها معهم، من جهة أخرى نجد نسبة ضئيلة من العمال لم يصرحوا بمشاركتهم

القائد في اتخاذ القرارات وهذا قد يعود إلى عدم تقديرهم من طرف القائد أو سوء العلاقة التي تربطهم به، وقد يكون بسبب نقص خبرتهم في المجال أو مستواهم الدراسي.

الجدول رقم (11): يمثل أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وعلاقته بالمستوى التعليمي للعمال:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي	الأهمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
25%	5	31,3%	5	0%	0	0%	0	رفع الروح المعنوية، التحفيز	
10%	2	6,3%	1	33,3%	1	0%	0	عقلنة القرارات	
40%	8	37,5%	6	66,7%	2	0%	0	تحقيق الأهداف العامة	
5%	1	0%	0	0%	0	100%	1	رفع الروح، عقلنة	
5%	1	6,3%	1	0%	0	0%	0	رفع الروح، تحقيق	
10%	2	12,5%	2	0%	0	0%	0	عقلنة، تحقيق	
5%	1	6,3%	1	0%	0	0%	0	رفع، عقلنة، تحقيق	
100%	20	100%	16	100%	3	100%	1	المجموع	

. من خلال الجدول نلاحظ أن من بين الإجابات الأعلى نسبة على أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرار هو خيار تحقيق الأهداف العامة بنسبة % 40 حيث 37,5% من المبحوثين مستواهم جامعي ، و 66,7% منهم مستواهم ثانوي.

تليها نسبة 25,0% للذين اختاروا خيار رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال نسبتهم 31,3% و مستواهم جامعي، تليها نسبة 10% للذين أجابوا بخيار عقلنة القرارات و نسبتها 33,3% للذين مستواهم ثانوي و 6,3% للذين مستواهم جامعي. تليها نسبة 10% للذين اختاروا خيار عقلنة القرارات وتحقيق الأهداف العامة مع نسبتهم 12,5% و مستواهم جامعي.

تليها نسبة 5% للذين اختاروا خيار عقلنة القرارات ورفع الروح المعنوية نسبتهم 100% ومستواهم متوسط، تليها نسبتها 5% للخيارين "رفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف العامة" و "العقلنة والرفع والتحقيق" بنسبه 6,3% مستواهم جامعي في كلا الحالتين.

. من خلال القراءة السابقة نستنتج أن معظم العمال يرون أن أهمية إشراكهم في اتخاذ القرارات تكمن في تحقيق الأهداف العامة لان الأخذ بآراء الجميع يعني معرفة مطالبهم وأهدافهم بالتالي الوصول إلى قرار يخدم مصالح الجميع إلا أن هذا التفكير يعد تقليديا نوعا ما فهو يعني تلبية الحاجات المادية والسعي وراء إشباعها مما يعيق الانتقال إلى مستوى أعلى على الحساب الشخصي وهذا قد يعود إلى درجة المستوى التعليمي للعمال ولكن على الحساب المهني فهذا قد يعود للوعي العملي لتركيزهم العالي على أهداف المؤسسة ككل، بالمقابل نجد أن تحفيز العمال ورفع روحهم المعنوية جاء في المرتبة الثانية بعد تحقيق الأهداف العامة وهذا لكون إشراك العمال في اتخاذ القرارات بمثابة تقدير لذات الموظف بالتالي يرفع من معنوياته ويحفزه على العمل أكثر وإبراز كفاءاته خاصة لمن مستواهم أدنى من باقي العمال فهذا قد يساعدهم في تنمية ذواتهم والترفع في المناصب بفعل الجهد، التمكن، والابتكار في العمل، من ثم عقلنة القرارات تأتي كالثالث أهمية حسب إجابات الباحثين حيث تعد أهمية منطقية لكون الأمر يتعلق بالقرارات بالتالي فان تواجد أكثر من رأي من طرف كل موظف حسب مستواه يساعد على الوصول إلى قرار سليم وشامل وعقلاني أكثر وذلك تجنباً للتحيز أو الموضوعية من طرف القائد، ونجد نسب متساوية بين العمال الذين اختاروا أكثر من خيار وذلك لكون الخيارات الثلاثة متكاملة لكون كل أهمية تكمل الأخرى بدورها بالتالي اختيار الثلاثة معا أو اثنتين معا يعود إلى قناعات العمال ونظرتهم للأمور.

. الجدول رقم (12): يمثل العلاقة التي تربط بين نمط القيادة في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات

:

المجموع		لا يوجد إجابة		قيادة حرة		ديمقراطي		أوتوقراطي		نمط القيادة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	القرارات
55%	11	50%	1	25%	1	50%	5	100%	4	قرارات تصدر عن القائد
40%	8	50%	1	50%	2	50%	5	0%	0	قرارات جماعية تصدر بالتشاور
5%	1	0%	0	25%	1	0%	0	0%	0	فردية وجماعية
100%	20	100%	2	100%	4	100%	10	100%	4	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55% من القرارات هي قرارات فردية تصدر عن القائد حيث أن 100% من العمال قالوا بأن نمط القيادة في المؤسسة أوتوقراطي، و50% من العمال أجابوا بالنمط الديمقراطي، و25% بنمط القيادة الحرة، حيث كانت نسبة عدم الإجابة 50%.

تليها نسبة 40% من القرارات الجماعية التي تصدر بالتشاور في المؤسسة في حين أن 50% من العمال اختاروا النمط الديمقراطي، و50% منهم اختاروا القيادة الحرة، و 50% بدون إجابة.

تليها نسبة 5% من القرارات الفردية والجماعية معا حيث أن 25% من العمال أجابوا بالقيادة الحرة.

. من خلال ماسبق نستنتج أن نصف القرارات التي تتخذ في المؤسسة هي قرارات فردية تصدر عن القائد وهذا قد يعود إلى طبيعة القرار وفيما يتعلق فعندما يكون قرارا حاسما أو حالة طارئة فان القائد يقوم بما يقع على عاتقه وما يتطلبه منه منصبه كاتخاذ القرار المناسب بشكل فردي لكونه الوحيد المسؤول على ذلك، أو في الحالات التي يكون القائد فقط المعني بذلك أي المسألة التي يجب اتخاذ القرار فيها ولا تمس العمال . أما النصف الآخر من القرارات فإنها تأخذ بالتشاور بالتالي قد تكون متعلقة بأمور تستوجب الشورى ومعرفة آراء الأغلبية لاتخاذ قرار يساعد الجميع ويقضي بمصالحهم، ولكن هذه الطرق قد تعود أيضا إلى نمط القيادة فالقائد الأوتوقراطي المتشدد يكون متسلطا نوعا ما ولا يقبل المناقشة معه أبدا بالتالي يصدر قراراته ويفرضها والتي قد تكون

تعسفية في بعض الأحيان عكس القائد الديمقراطي الذي يترك مجالاً للعمال للتشاور وإبداء الرأي في القرارات.

. الجدول رقم(13) :يمثل علاقة درجة رضا العمال عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة بأخذ القائد لأراء العمال بعين الاعتبار :

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الأخذ بالأراء درجة الرضا
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10%	2	50%	1	5,9%	1	0%	0	ضعيفة
60%	12	50%	1	64,7%	11	0%	0	متوسطة
30%	6	0%	0	29,4%	5	100%	1	عالية
100%	20	100%	2	100%	17	100%	1	المجموع

. من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من العمال درجة رضاهم متوسطة بالمقابل نجد 50% قالوا أن القائد لا يأخذ أبداً أراء العمال بعين الاعتبار و64,7% أحيانا فقط. تليها نسبة 30% درجة رضاهم عالية حيث أن نسبة 100% من العمال قالوا أن القائد دائما ما يأخذ أراء العمال بعين الاعتبار و 29,4% أحيانا فقط. تليها نسبة 10% للعمال الذين درجة رضاهم ضعيفة في حين أن 50% أجابوا بعدم أخذ القائد لأرائهم بعين الاعتبار و5,9% بأحيانا.

. من خلال القراءة السابقة للجدول نجد أن القائد أحيانا ما يأخذ بأراء العمال بعين الاعتبار حسب إجابات معظم المبحوثين بالتالي فإن القائد قد لا يعير اعتباراً لأراء العمال ويفرض رأيه ويتخذ القرارات على أساسه وبالنظر إلى درجة رضا العمال عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة نجدها متوسطة وهذا ناجم عن عدم اخذ القائد آرائهم بعين الاعتبار بالتالي هذا ينقص من اعتبارهم في المؤسسة وخاصة تقديرهم لذواتهم وثقتهم بأنفسهم بالتالي هناك من درجة رضاهم ضعيفة بحيث يرون أن القائد لا يأخذ أبداً بأرائهم ومنه نستنتج أنه قد تكون آراؤهم لا تتناسب مع الموقف دائما وهنا حتما لن يأخذ بعين الاعتبار فالقائد هو المسؤول الوحيد على اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه بالتالي يكون حذرا في انتقاء القرارات، ونجد أن مبحوث واحد فقط قال بان

القائد دائما ما يأخذ الآراء بعين الاعتبار بحيث درجة رضاه عالية فقد يكون هذا المبحوث ذو مكانة عالية في المؤسسة أو قد يكون لديه خبرة طويلة وحنكة في المجال بالتالي يقدم آراء قيمة لا يمكن تجاهلها أو عدم أخذها بعين الاعتبار.

. الجدول رقم(14):يمثل مدى تأثير القادة على اتخاذ القرارات في المؤسسة حسب متغير الجنس :

التأثير	الجنس		ذكور		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تأثير ايجابي	3	42,9%	6	46,2%	9	45%		
تأثير سلبي	2	28,6%	4	30,8%	6	30%		
ليس لها تأثير	2	28,6%	3	23,1%	5	25%		
المجموع	7	100%	13	100%	20	100%		

. من خلال الجدول نلاحظ أن 45% من العمال قالوا بان القادة لهم تأثير ايجابي على اتخاذ القرارات حيث أن 42,9% ذكور و46,2% إناث. تليها نسبة 30% قالوا أن تأثير القادة سلبي حيث أن 28,6% ذكور و30,8% إناث. تليها نسبة 25% من العمال قالوا أن ليس للقادة أي تأثير على اتخاذ القرارات حيث أن 28,6% ذكور و23,1% إناث.

. من خلال ما سبق نجد أن فئة من العمال يرون أن للقادة تأثير ايجابي على اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا قد يعود إلى اتخاذ القادة للقرارات الصحيحة والصائبة والتي في مصلحة المؤسسة والعمال بحيث يدرسونها جيدا ويحلونها قبل تنفيذها وهنا يتجلى معنى " الرجل المناسب في المكان المناسب " بتجسيد معنى القائد الجيد في كل العمليات القيادية حيث يكون رضا العمال على طريقة قيام القائد بها أفضل دليل على ذلك، من جهة أخرى هناك من يرى أن تأثير القادة سلبي بالتالي قد تختلف آراء العمال وذلك حسب رأيهم بالقائد وطريقة تعاملهم معه ورضاهم بالقرارات التي يأخذها فقد تتناسب مع فئة ولا تتناسب مع أخرى كما هو الحال مع من يرون أن ليس للقادة أي تأثير.

. عرض نتائج جداول الفرضية الثانية: مشاركة القيادة الإدارية العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العمال :

يشترك القائد العمال في عملية اتخاذ القرارات في الأمور التي تخص المؤسسة.

_ تكمن أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف العامة ورفع الروح المعنوية وتحفيز العمال.

_ معظم القرارات التي تتخذ في المؤسسة هي قرارات فردية صادرة عن القائد أكثر من الجماعية الصادرة بالتشاور.

_ درجة رضا العمال عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة متوسطة بحيث أن القائد أحياناً فقط ما يأخذ بأرائهم بعين الاعتبار.

_ تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات تأثير إيجابي أكثر من ما هو سلبي.

و منه تحقق الفرضية الثانية التي تقضي بأن إشراك القيادة الإدارية العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العمال.

3. عرض جداول الفرضية الثالثة: يساهم نمط الاتصال القيادي في تحفيز العمال.

. الجدول رقم(15): يمثل تقييم العمال لعلاقتهم بالقائد وعلاقته بسهولة اتصالهم به في العمل:

التقييم		عادية		جيدة		متوسطة		المجموع	
السهولة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	9	81,8%	6	100%	2	66,7%	17	85%	
لا	2	18,2%	0	0%	1	33,3%	3	15%	
المجموع	11	100%	6	100%	3	100%	20	100%	

. من خلال الجدول نلاحظ أن 85% من العمال أجابوا بنعم حول سهولة اتصالهم بالقائد في العمل في حين أن نسبة 81,8% علاقتهم عادية بالقائد، و100% من العمال علاقتهم جيدة بالقائد، و66,7% علاقتهم بالقائد متوسطة.

تليها 15% من العمال الذين أجابوا بلا أي عدم سهولة اتصالهم بالقائد حيث أن 18,2% منهم علاقتهم بالقائد عادية، و33,3% علاقتهم بالقائد متوسطة.

. مما سبق نجد أن هناك سهولة في الاتصال بالقائد حسب مجمل إجابات المبحوثين وهذا قد يدل على إتاحة المجال والوقت والوسائل اللازمة كي يستطيع العمال الوصول إليه في حين احتاجوه بالتالي فإن سهولة الاتصال بالقائد قد تكون مرتبطة بالعلاقة بينه وبين العمال حيث تتراوح ما بين المتوسطة والعادية والجيدة فمن المحتمل أن تنشأ مواقف أو مشاكل معينة قد تسوء منها العلاقة وكلما ساءت نقص وصعب التواصل بين الطرفين وهذا ينطبق على من أجابوا بعدم سهولة الاتصال بالقائد.

. الجدول رقم(16): يمثل كيفية اتصال العمال بالقائد أثناء العمل وطرق إيصالهم المعلومات له:

المجموع		شفهي		كتابي		كيفية الاتصال الطرق
		%	ك	%	ك	
80%	16	71,4%	10	100%	6	شخصيا
5%	1	7,1%	1	0%	0	شخصيا، ووسائلالتواصل
15%	3	21,4%	3	0%	0	شخصيا، الإشراف
100%	20	100%	14	100%	6	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نرى أن 80% من العمال يقومون بإيصال المعلومات إلى قائدهم بشكل شخصي في حين أن 100% منهم يتواصلون مع قائدهم كتابيا، و71,4% من العمال يكون اتصالهم بالقائد شفهيًا، تليها نسبة 15% من العمال الذين يوصلون المعلومات إلى قائدهم بشكل شخصي وعن طريق الإشراف المباشر حيث أن 21,4% يتواصلون مع القائد شفهيًا، تليها نسبة 5% من العمال الذين يوصلون المعلومات إلى قائدهم شخصيا وعبر وسائل التواصل حيث أن 7,1% منهم يتواصلون مع القائد شفهيًا.

. من خلال القراءة السابقة للجدول نستنتج أن معظم المعلومات التي يوصلها العمال للقائد تكون بشكل شخصي وأحياناً بالإشراف المباشر أو في بعض الحالات عن طريق وسائل التواصل مما يدل على أن القائد يستقبل عماله في أي وقت ويوفر أسهل الطرق لوصول المعلومة إليه بالتالي فإن إيصال المعلومات شخصياً يزيد من اعتبار الموظف ويزيد من تجانس وتناسق العلاقة التي تربط بين العامل والقائد وذلك بمقابته شخصياً وعدم إظهار فرق المستوى أو المكانة التي يملكها مما يشعر العمال بالأريحية في العمل وعدم التردد والخوف من مقابلة القائد، وهذا قد يسرع من انجاز المهام وحلها، وبما أن القائد يمارس الإشراف المباشر على العمال فهذا يدل على متابعتة لعماله في العمل وحرصه الشديد على أدائهم لمهامهم على أكمل وجه، إما استخدام وسائل التواصل فيعني استخدام المؤسسة للتكنولوجيا في خدماتها والتعامل بالرقميات يوفر الوقت والجهد أيضاً وقد تستخدم أيضاً كوسيلة للوصول للقائد في حين لم يتواجد في المؤسسة، أما عن طريقة تقديم المعلومة للقائد فمعظم العمال أجابوا بالطريقة الشفهية وقلّة منهم من أجاب بالطريقة الكتابية لذلك يمكننا تفسير ذلك حسب اختلاف مهام الأفراد فمنهم من عليه تقديم تقارير كتابية وأوراق وما إلى ذلك فيعد هذا اتصال كتابي وبالمقابل هناك مهام تستوجب الاستفسار أو التقديم بشكل شفهي إمام القائد.

. الجدول رقم (17): يمثل علاقة طبيعة الاتصالات المتواجدة في المؤسسة بالصعوبات التي يواجهها العمال في الاتصال بالقائد:

المجموع		لا يوجد إجابة		تعدد المستويات الإدارية		الصعوبات طبيعة الاتصالات
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	6	33,3%	2	66,7%	4	تعليمات
100%	5	60%	3	40%	2	توجيهات
100%	1	100%	1	0%	0	تعليمات، توجيهات
100%	4	100%	4	0%	0	تعليمات، أوامر
100%	1	0%	0	100%	1	توجيهات، أوامر
100%	3	100%	3	0%	0	تعليمات، توجيهات، أوامر
100%	20	65%	13	35%	7	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 65% من العمال لم يجيبوا عن الصعوبات التي يواجهونها في اتصالهم بالقائد في حين أن 33,3% من الاتصالات المتواجدة في المؤسسة عبارة عن تعليمات و60% توجيهات، 100% تعليمات وتوجيهات، 100% تعليمات وأوامر، و100% تعليمات وأوامر وتوجيهات. تليها نسبة 35% من العمال أجابوا بتعدد المستويات الإدارية على الصعوبات التي تواجههم في اتصالهم بالقائد بحيث 66,7% من الاتصالات في المؤسسة هي عبارة عن تعليمات، 40% توجيهات و100% توجيهات وأوامر.

. مما سبق نجد معظم العمال اختاروا عدم الإجابة عن سؤال الصعوبات التي يواجهونها في اتصالهم بالقائد وهذا قد يدل على عدم وجود صعوبات في عملية الاتصال في حين أن فئة قليلة من العمال تمثلت لديهم الصعوبات في تعدد المستويات الإدارية فمن المحتمل أن يكون القائد لا يستقبل الموظف العادي أو البسيط بالمقابل يستقبل الموظفين ذوي مرتبة أعلى أو قد يكون يتعامل فقط مع رؤساء المصالح لا مع كل الموظفين بالتالي يخلق نوعا من التهميش وعدم الاعتبار لباقي الموظفين، وكما نرى فإن معظم الاتصالات التي تحدث بين القائد وعماله هي عبارة عن أوامر

وتعليمات وتوجيهات مما يثبت بعد القائد كل البعد عن الاتصالات الخارجية عن العمل بكل الأشكال فقد يكون هذا سبب للصعوبات التي قد يواجهها العمال في الاتصال بالقائد.

. الجدول رقم(18): يمثل الطرق التي يتم بها الاتصال في المؤسسة والطرق الرسمية :

المجموع		رسمية وغير رسمية		غير رسمية		رسمية		الطرق الرسمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20%	4	0%	0	0%	0	25%	4	تعليمات وإعلانات
30%	6	0%	0	0%	0	37,5%	6	قرارات
35%	7	100%	1	0%	0	37,5%	6	تعليمات، قرارات
15%	3	0%	0	100%	3	0%	0	بدون إجابة
100%	20	100%	1	100%	3	100%	16	المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 35% من الطرق الرسمية هي تعليمات وقرارات حيث أن 37,5% من المبحوثين أجابوا بالطرق الرسمية حول نوع طرق الاتصال في المؤسسة و100% من العمال اختاروا الطرق الرسمية والغير الرسمية، تليها نسبة 30%قرارات حيث أن 37,5% من العمال أجابوا بالطرق الرسمية، تليها نسبة 20% للتعليمات والإعلانات بحيث 25% من العمال اختاروا الطرق الرسمية، تليها نسبة 15% من الذين لم يجيبوا على الطرق الرسمية في حين أن 100% من العمال اختاروا الطرق الغير الرسمية حول نوع طرق الاتصال في المؤسسة.

. الجدول رقم(19) يمثل : الطرق التي يتم بها الاتصال في المؤسسة والطرق الغير رسمية :

المجموع		رسمية وغير رسمية		غير رسمية		رسمية		الطرق الغير رسمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10%	2	0%	0	66,7%	2	0%	0	تبادل الآراء
5%	1	0%	0	33,3%	1	0%	0	المناقشات
5%	1	100%	1	0%	0	0%	0	تبادل، المناقشات
80%	16	0%	0	0%	0	100%	16	بدون إجابة
100%	20	100%	1	100%	3	100%	16	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 80% من العمال لم يجيبوا على سؤال الطرق الغير الرسمية في حين أن 100% من المبحوثين أجابوا على طرق الاتصال في المؤسسة بالطرق الرسمية، تليها نسبة 10% لتبادل الآراء في الطرق الغير الرسمية في حين أن 66,7% من العمال أجابوا بالطرق الغير رسمية، تليها نسبة 5% لتمثل المناقشات في حين أن 33,3% من العمال أجابوا بالطرق الغير رسمية، تليه نسبة 5% لتبادل الآراء والمناقشات في حين أن نسبة 100% من العمال أجابوا بالطرق الرسمية والغير الرسمية معا.

. من خلال قراءة الجدولين السابقين (8) و(7) نجد أن الاتصال في المؤسسة يكون عبر الطرق الرسمية أكثر من الطرق الغير الرسمية أي أن الاتصال مع القائد يكون بشكل رسمي وبخصوص العمل في غالب الأحيان مما دل على عدم إنشائه علاقات مع عماله خارج العمل، أي من النوع الذي لا يركز على العلاقات الإنسانية كثيرا ويرى أنها ملهية عن العمل، ولكن هذا قد يشكل هاجسا أمام العمال بعدم شعورهم بالأريحية في العمل بسبب غموض القائد وعدم انفتاحه عليهم، ونلاحظ أن الاتصال النازل غالبا ما يكون عبارة عن تعليمات أو أوامر أو قرارات صادرة من طرف القائد وتكون على شكل إعلانات، بالمقابل نجد أن الاتصال بالطرق الغير الرسمية نسبته ضئيلة في المؤسسة وقد ينشأ بين العمال وليس بالضرورة مع القائد وذلك بتبادل الآراء والمناقشات المختلفة حول العمل أو أمور أخرى.

. الجدول رقم(20) يمثل تواجد الاتصالات بين جميع المستويات التنظيمية ونوع هذه الاتصالات:

المجموع		لا		نعم		الاتصال بين المستويات
%	ك	%	ك	%	ك	نوع الاتصال
80%	16	0%	0	88,9%	16	متعلقة بالعمل
10%	2	0%	0	11,1%	2	العمل، شخصية
10%	2	100%	2	0%	0	بدون إجابة
100%	20	100%	2	100%	18	المجموع

. من خلال الجدول نرى أن 80% من الاتصالات المتواجدة في المؤسسة هي اتصالات متعلقة بالعمل حيث أن 88,9% من العمال أجابوا بنعم عن تواجد الاتصالات بينهم وبين كل المستويات التنظيمية، تليها نسبة 10% للاتصالات المتعلقة بالعمل والشخصية معا حيث أن 11,1% من العمال أجابوا بنعم على تواجد الاتصال بين كل المستويات، تليها نسبة 10% بدون إجابة بحيث أن 100% من العمال أجابوا ب لا أي عدم تواجد اتصالات بين كل المستويات التنظيمية.

. توضح لنا القراءة السابقة تواجد الاتصالات بين كل المستويات التنظيمية حسب أغلبية المبحوثين خصوصا أن معظم الاتصالات تكون بخصوص العمل وهناك اتصالات شخصية أيضا مما دل على وجود علاقات إنسانية خارج العمل بين العمال وهذا شيء طبيعي لكون المؤسسة بناء اجتماعي يشكله جماعة من الأفراد وهذا يفرض وجود اتصالات اجتماعية بين بعضهم البعض بحكم طبيعتهم الإنسانية والاجتماعية وهذا يعد نوعا من الإشباع النفسي ويساعد على ارتياح العامل في عمله أو مساعدة العمال لبعضهم البعض عن طريق تبادل أفكار جديدة وانجاز المهام الصعبة خاصة الذين يمتلكون خبرة أكبر في المجال أكثر من غيرهم، ولكن نجد عاملين فقط أجابوا بعدم تواجد اتصالات بينهم وبين كل المستويات التنظيمية وهذا قد يدل على بعد مستواهم عن المستويات الأخرى أو كونهم غير اجتماعيين في طبيعتهم، وقد يتواصلون مع بعض الأطراف فقط حسب احتياجاتهم وما يتطلبه عملهم.

. الجدول السادس (21): يمثل أهمية الاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	أهمية الاتصال
		%	ك	%	ك		
10%	2	15,4%	2	0%	0		تعزيز العلاقات بين العمال
10%	2	7,7%	1	14,3%	1		تسهيل العملية القيادية
20%	4	23,1%	3	14,3%	1		تحفيز الأطراف المتصلة على العمل
25%	5	30,8%	4	14,3%	1		سهولة إيصال المعلومات
5%	1	7,7%	1	0%	0		تعزيز وسهولة
5%	1	0%	0	14,3%	1		تسهيل وتحفيز
5%	1	7,7%	1	0%	0		تسهيل وسهولة
10%	2	0%	0	28%	2		تحفيز وسهولة
5%	1	7,7%	1	0%	0		تعزيز، تحفيز، سهولة
5%	1	0%	0	14,3%	1		تعزيز، تسهيل، تحفيز، سهولة
100%	20	100%	13	100%	7		المجموع

. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 25% من العمال يرون أن أهمية الاتصال تكمن في سهولة إيصال المعلومات حيث أن 14,3% هم ذكور و 30,8% إناث، تليها نسبة 20% من العمال يرون أنها تكمن في تحفيز الأطراف المتصلة على العمل بينما 14,3% منهم ذكور و 23,1% إناث، تليها نسبة 10% من العمال يرون أنها تساهم في تسهيل العملية القيادية حيث أن 14,3% ذكور و 7,7% إناث، تليها نسبة 10% من الذين يرون أنها تساهم في تعزيز العلاقات بين العمال في حين أن 15,4% إناث فقط. تليها نسبة 10% للتحفيز وسهولة إيصال المعلومات و 28% من العمال هم ذكور. تليها نسبة 5% من العمال اختاروا الذين اختاروا الأهمية الثلاثة كل على حدا "التعزيز والسهولة"، "التسهيل والسهولة" و "التحفيز، التعزيز، السهولة" حيث أن 7,7% فقط إناث في كل الحالات، تليها نسبة 5% أيضا للعمال الذين اختاروا أهميتي "التسهيل والتحفيز" مع "التسهيل، التحفيز، التعزيز، السهولة" حيث أن 14,3% من العمال فقط هم ذكور في كلتا الحالتين.

. تكمن أهمية الاتصال حسب العمال في سهولة إيصال المعلومات بالدرجة الأولى لكون الاتصال في حد ذاته هو وسيلة لتبادل المعلومات بين الأفراد مما يسرع من انجاز المهام، يساهم أيضا في تحفيز العمال من خلال عملية الاتصال فيما بينهم وتبادل الخبرات والأفكار، وخلق جو مريح ومرح نوعا ما لتخفيف ضغوط العمل والتحفيز على العمل أكثر بإضفاء الطابع الاجتماعي على جو العمل، مما يزيد من قوة الروابط وتعزيز علاقات الأفراد ببعضهم البعض فالتواصل يمكن الفرد من التعرف أكثر على من أمامه بالتالي يسهل التعامل معه. الاتصال يدخل في كل المهام خاصة القيادية كاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر والتوجيهات التي قد تفيد العمال في تأدية مهامهم ولا تختلف كثيرا أهمية الاتصال بالنسبة للجنسين فكلاهما لهم نفس الفكرة عموما.

3. عرض نتائج جداول الفرضية الثالثة: نمط الاتصال القيادي يساهم في تحفيز العمال.

_ هناك سهولة في اتصال العمال بالقائد في العمل.

_ يقوم العمال في المؤسسة بالاتصال بقائدهم شخصيا وبشكل شفهي.

_ معظم العمال قد لا يواجهون صعوبات في اتصالهم بالقائد إلا أن فئة قليلة من العمال يواجهون صعوبة في ذلك بسبب تعدد المستويات الإدارية، خاصة أن طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسة هي عبارة عن تعليمات وتوجيهات وأوامر.

_ الاتصال في المؤسسة يكون عبر طرق رسمية (تعليمات، قوانين) أكثر من الطرق الغير رسمية (تبادل الآراء).

_ توجد اتصالات بين جميع المستويات التنظيمية ومعظمها اتصالات متعلقة بالعمل بنسبة أكبر من الشخصية.

_ تكمن أهمية الاتصال في سهولة إيصال المعلومات وتحفيز الأطراف المتصلة على العمل.

و منه تحقق الفرضية الثالثة التي تقول بأن نمط الاتصال القيادي يساهم في تحفيز العمال.

• النتائج العامة :

من خلال ما سبق من الاستنتاجات نجد أن القائد يمارس النمط الديمقراطي في المؤسسة، إلا أنه لا يركز كثيرا على العلاقات الإنسانية كالمشاكل الاجتماعية التي يواجهها العمال كما يفعل مع الأمور المهنية أي التي تخص المؤسسة والعمل ويهتم بحلها، إلا أنه يحافظ على علاقات سليمة مع عماله ويساهم في تحفيزهم بعدة طرق كتقديم التوصيات والإشراف عليهم، إلا أن العمال يفضلون لو كان القائد يوازن بين اهتمامه بالجانب المهني والجانب الإنساني فهذا يحفزهم أكثر على العمل، هناك مشاركة نوعية للعمال في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة إلا أن القائد يفضل اتخاذ القرار بصفة فردية في أغلب الأحيان مما جعل العمال غير راضين كثيرا عن هذه الطريقة في اتخاذ القرارات ويرون أن إشراكهم فيها والأخذ بأرائهم بعين الاعتبار يزيد من عقلنة القرارات وتحقيق الأهداف العامة وخاصة التحفيز لتقديم آراء جديدة ومفيدة. هناك شبكة اتصالات بين كل المستويات التنظيمية في المؤسسة وهناك سهولة في الاتصال بالقائد بحيث أن العمال يتصلون به شخصيا وشفهيا في أغلب الأحيان ولكن نوع الاتصالات في المؤسسة مهنية أكثر مما هي شخصية خاصة مع القائد، فمعظم الطرق التي يعتمدونها في الاتصال تكون رسمية كالإعلانات والتعليمات والأوامر الآتية من القائد، إلا أن هناك مناقشات وتبادل للآراء بين الزملاء، يجد بعض العمال صعوبات في الاتصال بالقائد لتعدد المستويات الإدارية، ويرأي العمال فان الاتصالات تساهم في تعزيز العلاقات بين الأفراد المتواصلين وتحفزهم على العمل بطاقة ايجابية، ومنه نثبت صحة فرضيات الدراسة بأن للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العمال بالتالي إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وممارسة النمط القيادي يساهم في ذلك.

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العمال بمدينة الثقافة لولاية البويرة يمكننا القول أن القيادة الديمقراطية التي تهتم بتنمية العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفضل من أنجح القيادات التي تبني قاعدة نجاح المؤسسات وتطورها، لاسيما بتواجد قادة أكفاء ذوي مهارات قيادية تتماشى ومتطلبات الجماعات العمالية، ولا يكون التحفيز مرتبطا بالحوافز المعنوية والمادية وإنما بإشراك العمال في العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها، حيث يتأثر العمال بالقيادة وأساليبهم التعاملية بالتالي عليه أن يكون ذو تأثير ايجابي عليهم وذلك بتدعيمه للسلوكيات الايجابية للعمال وتشجيع المبادرات والابتكارات والأفكار الجديدة، وتوجيه طاقات العمال وجهودهم وبذل جهد من أجل تقليص السلوكيات السلبية التي قد تحدث والتي تعيق نجاح المنظومة وتحقيق الأهداف المرجوة، وبذلك فان القيادة الإدارية لها علاقة مباشرة بالتحفيز لدى العمال وبالرغم من أنه لم نستطع الإحاطة بالموضوع بكل جوانبه إلا أننا حاولنا قدر المستطاع تفسير عملية القيادة الإدارية وإبراز شخصية القائد على الصورة التي يجب إن يكون عليها في الجانب النظري، مع استنتاج سبل التحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العمال من خلال الدراسة الميدانية التي أعطت لنا نظرة واقعية عن نظرة العمال للقيادة ومنه نرجوا أن تكون الدراسة المتواضعة منطلقا لدراسات اخرى.

قائمة المراجع :

➤ الكتب :

1. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
2. ¹ سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، الطبعة السادسة، القاهرة، مكتبة عين شمس 1976.
3. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2006.
4. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
5. حسن محمود عياصرة، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007.
6. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية .
7. طلق عوض الله، طلعت عبد الوهاب سندي، مبادئ الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع.
8. علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1982.
9. فانتن عوض الغزو، القيادة والأشراف الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
10. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
11. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
12. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2018.
13. مجموعة من المؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين . ألمانيا، سنة 2019.

14. محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، سنة 2019م.

15. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1990.

➤ **رسائل الماجستير والدكتوراه :**

16. بونخلة فريد، **تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2006، 2007.

17. حسين عبد الحميد رشوان، **القيادة**، دكتوراه في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2010.

18. راضية بوزيان، **النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية**، دراسة ميدانية، الجزائر.

19. رشا مهدي صالح، **تأثير الأنماط القيادية الإدارية في مستوى تحفيز العاملين**، دراسة ميدانية، جامعة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، 2011.

20. سلطان المطيري، **عبد السعدي، القيادة والتفكير**، المذكرة التربوية للتزقي للوظائف الإشرافية، سنة 2021، 2022.

21. عالية إبراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، سنة 2016.

22. محمد عبد الله العنزي، **اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

23. مروان أحمد الحلبي، **أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة اتون Eton university، 2014.

24. ميروح عبد الوهاب، **السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، سنة 2009، 2010.

25. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، **مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

➤ المجلات:

26. راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد العشرون، جامعة الفيوم.
27. رئاسة مجلس الوزراء، **مهارات القيادة الفعالة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي.

➤ القواميس والمعاجم:

28. محمد قاطف، **قاموس علم الاجتماع**، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
29. **معجم المعاني الجامع**، عربي عربي [https:// www.almaany.com](https://www.almaany.com).
30. ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج

البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

▪ استمارة بحث

القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العمال
دراسة ميدانية في مديرية الثقافة بولاية -
البويرة-

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، حول موضوع القيادة وعلاقتها بتحفيز العمال، لانجاز هذا العمل نقدم لكم هذه الاستمارة ونرجوا منكم الإجابة عن هذه الأسئلة وإفادتنا بالمعلومات اللازمة من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا، وشكرا مسبقا على تعاونكم.

• ملاحظة : كل المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد :

عبد العزيز زواتيني

بوكرة زاهية

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

I. . البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن :

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. سنوات الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 أكثر من 15 سنة

5. المنصب الذي تشغله في المؤسسة :

.....

II. أسئلة متعلقة بالقيادة :

6. ما هو نمط القيادة في مؤسستكم ؟

أوتوقراطي (متسلط) ديمقراطي (إنساني) قيادة حرة (متساهلة)

7. في نظرك كيف يجب أن يكون أسلوب القائد الجيد ؟

ألا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع الأفراد

أن يهتم بالعمل ويتشدد فيه وعدم التركيز على العلاقات

أن يهتم بالعلاقات كثيرا ويهمل العمل

أن يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد بالتوازن

8. كيف تقيم علاقتك بقائدك؟

جيدة عادية متوسطة سيئة

• أخرى.

9. هل يهتم قائدك بحل المشكلات التي تواجه العمال؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، ما نوع هذه المشاكل؟

اجتماعية تقنية مهنية

10. هل ترى أن مهارات القائد تلعب دورا في توجيه العمال للعمل أكثر؟

نعم لا

11. هل يساهم القائد في تحفيزك على العمل؟

نعم لا

• إن كانت الإجابة بنعم، فكيف يكون هذا التحفيز؟

. بتقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية

. بالتوصيات والتوجيهات البناءة التي يقدمها للعمال

. بتنمية روح المنافسة بين المرؤوسين

III. أسئلة متعلقة باتخاذ القرارات

12. هل القائد يشارككم في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

• إن كانت الإجابة بنعم، ففيما يتعلق القرار؟

مشاكل تخص العمال

مناقشة أمور المؤسسة

الظروف الاجتماعية والنفسية

• أخرى.....

13. هل يأخذ القائد آراء العمال بعين الاعتبار ؟

دائماً أحياناً أبداً

14. في رأيك، ما هي أهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار؟

رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال

عقلنة القرارات

تحقيق الأهداف العامة

15. هل القرارات المتخذة في مؤسستك :

قرارات فردية (تصدر عن القائد)

قرارات جماعية تصدر بالتشاور

• أخرى.....

16. ما درجة رضاك عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل مؤسستك ؟

ضعيفة متوسطة عالية

17. ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في مؤسستك ؟

تأثير ايجابي تأثير سلبي ليس لها تأثير

IV. أسئلة متعلقة بالاتصال

18. ما هي الطرق التي يتم بها الاتصال في مؤسستكم ؟

رسمية غير رسمية

• الطرق الرسمية : تعليمات قرارات
أخرى.

• الطرق الغير الرسمية : تبادل الآراء المناقشات

19. ما طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم :

تعليمات توجيهات أوامر

• أخرى.

20. كيف يكون الاتصال بقائدك أثناء العمل ؟

كتابي شفهي

21. كيف تقوم بإيصال المعلومات إلى قائدك ؟

. عن طريق الزملاء

. شخصيا

. عبر وسائل التواصل

. الإشراف المباشر

• أخرى.

22. هل يسهل عليك الاتصال بقائدك في العمل ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم أو لا اشرح كيف ذلك ؟

23. هل توجد اتصالات بينك وبين كل المستويات التنظيمية ؟

نعم لا

• إن كانت الإجابة بنعم فما نوع هذه الاتصالات ؟

متعلقة بالعمل أمور شخصية

• أخرى.

25. ما مدى تقييمك للاتصال داخل مؤسستكم ؟

ضعيف جيد ممتاز

26. فيما تكمن أهمية الاتصال في مؤسستكم ؟

. تعزيز العلاقات بين العمال

. تسهيل العملية القيادية

. تحفيز الأطراف المتصلة على العمل

. سهولة إيصال المعلومات

• أخرى.