

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أبو القاسم سعد الله



جامعة الجزائر 2

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

كلية العلوم الاجتماعية

الموضوع:

علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال  
- دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2 -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيمات والمناجمت

إشراف :

من إعداد الطالبة:

أ.د. مقراني الهاشمي

زغدودي مريم

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 2	أستاذ محاضر أ	حريرية عتيقة
مشرفا	جامعة الجزائر 2	أستاذ التعليم العالي	مقراني الهاشمي
عضوا	جامعة البلدية	أستاذ التعليم العالي	رتيمي الفضيل
عضوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	زوبيري حسين
عضوا	جامعة الجزائر 2	أستاذ محاضر أ	مختاري يمينة

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على انجاز هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير لمن كان لنا خير مرشد ودليل، وتفضل علينا بتقديم يد العون والنصح والتوجيه، وتكرم علينا بقبوله الإشراف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور: **مقراني الهاشمي**، كما أشكره على صبره معنا والنصائح والإرشادات القيمة التي لم يبخل بها علينا طوال إنجاز هذا العمل. .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع باقتراحاتهم ونصائحهم، فأدامهم الله منبعاً للعلم إن شاء الله.

كذلك أتقدم بالشكر إلى جميع عمال جامعة الجزائر 2 عامة، وعمال قسم علم الاجتماع خاصة، على مساعدتهم لنا وتجاوبهم الإيجابي لإجراء الدراسة الميدانية وانجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

# إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه  
وبالوالدين إحسانا " أغلى إنسانين في الوجود

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة، إلى النور الذي ينير لي  
درب النجاح، أبي الغالي

إلى من سهرت على تربيته وتوجيهي، إلى نبع الحب والحنان، أمي قرة عيني  
فيهما أشدو وافتخر وأتمنى رضاهما

إلى سندي في الحياة، إلى من أعطى طعما لحياتي وغيرها، خطيبي العزيز  
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، إخوتي وأخواتي وزوجاتهم  
وأزواجهم وأولادهم

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي، صديقاتي

إلى كل من شجعتني في رحلتي إلى التميز والنجاح

إلى كل من قال لي لا فكان سببا في تحفيزي

إلّكم جميعا الشكر والاحترام والتقدير

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات
01	مقدمة
الباب الأول: الاقتراب المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الاقتراب المنهجي	
06	1. أسباب اختيار الموضوع
06	2. الأهمية
07	3. الأهداف
07	4. الإشكالية
09	5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
13	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
27	تمهيد
28	أولاً. ماهية القيادة الإدارية ونظرياتها
28	1. ماهية القيادة الإدارية
37	2. أهمية القيادة الإدارية
37	3. خصائص القيادة الإدارية
39	4. المداخل النظرية القيادة الإدارية
63	ثانياً. أنماط القيادة الإدارية ووظائفها
63	1. وظائف القيادة الإدارية
70	2. محددات القيادة الإدارية
78	3. أنماط القيادة الإدارية

91	4. وسائل القيادة الإدارية
100	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي</b>	
103	تمهيد
104	<b>أولاً. الثقافة التنظيمية</b>
104	1. ماهية الثقافة التنظيمية
105	2. مكونات الثقافة التنظيمية
106	3. نظريات الثقافة التنظيمية
108	4. أنواع الثقافة التنظيمية
113	5. خصائص الثقافة التنظيمية
113	6. نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها
114	7. مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية
116	8. أبعاد الثقافة التنظيمية
118	9. وظائف الثقافة التنظيمية
119	10. آثار الثقافة التنظيمية على التنظيم
121	11. القيادة داخل نماذج للثقافة التنظيمية
129	<b>ثانياً. السلوك التنظيمي</b>
129	1. ماهية السلوك التنظيمي
131	2. التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي
135	3. محددات السلوك التنظيمي
146	4. متطلبات السلوك التنظيمي الفعال
148	5. أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
149	6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

150	7. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين
152	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية</b>	
154	تمهيد
155	<b>أولاً. الاتصال التنظيمي</b>
155	1. تعريف الاتصال التنظيمي
158	2. أهداف الاتصال التنظيمي
159	3. نظريات الاتصال التنظيمي
166	4. عناصر العملية الاتصالية
168	5. أنواع الاتصال التنظيمي واتجاهاته
175	6. وظائف الاتصال التنظيمي
181	7. معوقات الاتصال التنظيمي
183	8. أهمية المدير الفعال في تحسين العملية الاتصالية
187	<b>ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية</b>
187	1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
188	2. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
191	3. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
193	4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
197	5. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
203	6. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
205	7. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
206	8. دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
208	خلاصة

<b>الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: خصائص مجتمع البحث</b>	
211	1. التعريف بميدان الدراسة
216	2. منهج الدراسة والتقنيات المستعملة
218	3. مجتمع الدراسة
<b>الفصل السادس: تأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي</b>	
231	تمهيد
231	1. تحليل المعطيات المتعلقة بتأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي
274	2. الاستنتاج الجزئي الأول
<b>الفصل السابع: دور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية</b>	
281	تمهيد
281	1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية
315	2. الاستنتاج الجزئي الثاني
<b>الفصل الثامن: دور القيادة التواصلية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية</b>	
323	تمهيد
324	1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور القيادة التواصلية في خلق سلوك المواطنة
361	2. الاستنتاج الجزئي الثالث
373	خاتمة
376	المراجع
	الملاحق



تواجه المنظمات الإدارية اليوم أكثر من أي وقت مضى، في ظل العولمة التي أصبحت واقع تمتد تجلياته في كل مظاهر الحياة الحديثة، العديد من التحديات مع تزايد معدلات التغير الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي، وأصبح على هذه المنظمات مواجهة هذه المتغيرات لضمان البقاء والاستمرار.

ضمن هذا السياق فالجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، لجأت إلى استيراد التكنولوجيا الحديثة لمواكبة تطور العصر، بتحقيق الجودة الشاملة والأداء المتميز، إلا أن هذه التكنولوجيا المستوردة لم تنجح بالقدر الذي نجت فيه في بلدانها الأم، وقد أثبتت الدراسات أن المشكل الأساسي يكمن في الثقافة السائدة في المنظمة.

إذ أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، بل أصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة، ويؤكد كل من Peter and Waterman في كتابهما البحث عن التميز (in search of excellence)، حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى انه بلا استثناء أن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات، اثبت انه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح. وهذا ما يفسر اهتمام الشركات الكبرى في الدول المتقدمة بدراسة الثقافات، وتقييم مراكز التدريب للمديرين والمسيرين والمرشحين، للانتقال للعمل في منظمات ذات ثقافات مغايرة، حتى يستطيعوا التكيف مع ما سيواجهونه.

وعليه فهذه الدراسة انطلقت من افتراض وجود قيادة إدارية فعالة، تعمل على دمج الموارد البشرية في ثقافة واحدة وتوجيه سلوكياتهم داخل المنظمة وفق ما يتطلبه التنظيم، باعتبار أن المورد البشري هو أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيدا، حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية فالتبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم.

ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية

على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية فهي تمثل قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها .

فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. ويُعد سلوك المواطننة التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

وعلى هذا الأساس جاءت دارستنا على غرار الدراسات والنظريات العلمية السابقة، لتبرز علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعاملين من خلال إبراز أهمية جميع الأنماط القيادية بمختلف أنواعها وكيفية تطبيقها بما يتناسب خصوصية العاملين والموقف والمنصب المشغول، سواء ذات التحفيز الإيجابي بمختلف أنواعه أو ذات التحفيز السلبي المعتمد على التهديد والعقاب للحد من السلوكات والانحرافات السلبية، لفرض الإنضباط والالتزام كمبدأ لتحقيق العدالة التنظيمية. وما يجب أن نشير إليه أن الأساليب القيادية مهما كانت مناسبة وتلائم الموقف وخصوصيات العمال المهنية والسلوكية لا تحقق النجاح والفعالية ما لم يتبعها إشراك العاملين في التسيير وصناعة واتخاذ القرار وتحديد الأهداف، ما تؤكد بعض الدراسات والنظريات، من المعنيين بالعمل والمشرفين والخبراء والمتخصصين وممثلي العمال التي نريد تأكيدها في هذه الدراسة. ولا يمكن الحديث عن العملية القيادية الفعالة والنتائج والأهداف المرجوة والمطلوبة منها دون وجود نظام اتصالي يحقق التوازن لتطبيق الأساليب القيادية وفق شروط فعاليتها، من خلال ضمان المشاركة الفعلية للعاملين في الإدارة، والإستماع لانشغالات العاملين ومقترحاتهم ومتابعة علاجها وتطبيقها، فالاتصال التنظيمي يعتبر الركيزة الرئيسية والأساسية لتطبيق الأنماط القيادية والتحفيزية والتشاركية للعمال في التسيير وصناعة واتخاذ القرارات وفق شروط معينة تساهم في تحقيق الفعالية، ويقوم بتعديل وتصحيح ومعالجة الانحرافات والسلوكيات السلبية وتدنى مستوى الأداء للعاملين والمسؤولين على حد سواء، والقضاء على جميع المعوقات التي تحد من فعاليتها. وهذا ما عمدنا توضيحه في دراستنا هذه بالتطرق إلى تأثير السلوك القيادي على السلوك التنظيمي للمرؤوسين بالرجوع إلى الثقافة التنظيمية السائدة ودور العملية الاتصالية في تغيير السلوك وأسباب ظهور سلوك المواطننة التنظيمية لدى أفراد المنظمة، فشملت الدراسة وفق خطة مدروسة ومحددة من الناحية النظرية والتطبيقية ثمانية فصول، أربعة للجانب النظري وأربعة للجانب الميداني حسب الخطة التالية: تناولنا في الفصل الأول للجانب النظري والمنهجي للدراسة بتبيان

أهمية وأهداف الدراسة، وإشكالية وفرضيات البحث وتحديد مفاهيم الدراسة وبعض الدراسات التي تطرقت للموضوع من زوايا مختلفة.

أما **الفصل الثاني تناول القيادة الإدارية** من حيث مفهومها، أهميتها، خصائصها، وأهم النظريات العلمية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، بالإضافة إلى التطرق لوظائف القيادة الإدارية ومحدداتها وأنماطها، وفي الأخير الوسائل التي يعتمدها القائد الإداري. في حين تناولنا في **الفصل الثالث الثقافة التنظيمية في المحور الأول** من حيث ماهيتها ومكوناتها ونظرياتها بالإضافة إلى أنواعها وخصائصها وكيفية نشوئها وأبعادها ووظائفها وآثارها على التنظيم وذكرنا القيادة داخل بعض النماذج للثقافة التنظيمية. وفي **المحور الثاني تطرقنا للسلوك التنظيمي** من حيث ماهيته، وتطوره التاريخي ومحدداته، بالإضافة إلى متطلباته وأهمية دراسته وعلاقته بالقيم والثقافة التنظيمية. أما في **الفصل الرابع فقد تطرقنا في المحور الأول إلى الاتصال التنظيمي** من خلال تعريفه وتحديد أهدافه ونظرياته وعناصر العملية الاتصالية، إضافة إلى أنواعه واتجاهاته، وظائفه ومعوقاته، وأهمية المدير الفعال في تحسين العملية الاتصالية، وفي **المحور الثاني تناولنا سلوك المواطنة التنظيمية** من حيث تعريفه، نظرياته وخصائصه، أبعاده ومحدداته، معوقاته وآثاره، وفي الأخير دور القيادة الإدارية في تعزيزه.

**والفصل الخامس خصص للتعريف بميدان البحث** من حيث التعريف بمكان الدراسة ومنهج الدراسة والتقنيات المستعملة وخصائص العينة. أما **الفصل السادس خصص لتحليل الفرضية الأولى** لتبيين مدى تأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي للعاملين من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها من ميادين الدراسة بالإضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها، **والفصل السابع** تناول تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثانية لتوضيح دور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة مع تحليل النتائج، وفي **الأخير الفصل الثامن** الذي تطرقنا من خلاله إلى الدور الذي تلعبه القيادة التواصلية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية وهذا في إطار تحليلنا للفرضية الثالثة للدراسة، واستنتاج أهم النتائج المتحصل عليها وتحليلها.

# الباب الأول:

## الاقترب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الاقترب المنهجي

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والسلوك  
التنظيمي

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي وسلوك  
المواطنة التنظيمية

# الفصل الأول:

## الاقتـراب المنهـجي

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. الإشكالية
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
6. الدراسات السابقة

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب ودوافع تدفع به إلى دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما، قصد الوصول إلى نتائج ذات فعالية تفيد المجتمع والبحث العلمي، وفيما يلي ذكر لأهم الأسباب التي أدت بالباحث إلى دراسة موضوع السلوك القيادي:

- تعتبر ظاهرة السلوك القيادي من الظواهر التي ألفت انتباهي خلال تجربة عملي، وأكثر شيء يؤثر على سير عمليات التنظيم على أحسن وجه.
- اختلاف شبه تام لسلوكات العمال من قسم إلى قسم بنفس المنظمة، مما جعلهم ذاهبون إلى العمل وليس للعمل.
- الدور الريادي الذي تلعبه القيادة الإدارية في رسم السلوك التنظيمي للمورد البشري، الذي يعتبر الرمز الأساسي الذي يحقق هدف المنظمة.
- اختلاف سلوك المديرين في المنظمة من مصلحة إلى مصلحة وأحياناً في نفس المصلحة من فرد إلى فرد.
- تغيير سلوك العامل الجديد بمجرد انخراطه في العمل وانضمامه لجماعة في العمل.
- نقص الدراسات التي تتناول موضوع السلوك القيادي من الناحية السوسولوجية، مقارنة بتناوله من الناحية السيكولوجية.
- قلة اهتمام المنظمات بالمورد البشري، رغم أنه سر فعاليتها، مما جعلنا نحاول لفت انتباه المسيرين والباحثين حول حساسية وقيمة هذا الموضوع.

## 2. الأهمية:

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- الإحاطة بالبعد الاجتماعي للسلوك القيادي.
- تسليط الضوء على المورد البشري بأهميته البالغة داخل التنظيم لما يمثله من دور أساسي في التطوير وفعالية المنظمة.
- إبراز أهم مدلولات وموجهات السلوك التنظيمي الاجتماعية ومراعاتها من قبل التنظيم قبل القيام بأي تغيير يكون له تأثير على العامل والمنظمة على حد سواء.
- رصد أثر القيادة على وظيفة المنظمة ومنه مسارها الإنتاجي إذ تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي للطاقات، وتنميط السلوكات لتحقيق قدرة جماعية للعمل.

- محاولة التوفيق والملاءمة بين القيادة والقيم التنظيمية للعامل للنهوض بالأداء والإنتاج.
- توضيح مدى الخضوع للقوانين التنظيمية والأنظمة الداخلية للمؤسسة.

### 3. الأهداف:

تتدرج أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة معرفة أثر اختلاف أنماط السلوك القيادي على سلوكيات العاملين في المنظمة.
- محاولة معرفة ما إذا كان النسق القيادي الغالب في التنظيم يحقق الاستقرار المهني أو العكس.
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية، تخدم البحث العلمي وتثري المكتبة الجامعية بموضوع جديد.
- محاولة رصد العلاقات السوسيو مهنية التي يبنها العامل في محيط العمل ودراسة انعكاساتها على مردوديته وبالتالي على المؤسسة.
- إبراز انعكاس القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية للعامل وبالتالي دوره واستقراره كفاعل اجتماعي داخل النسق التنظيمي.

### 4. الإشكالية:

في ظل الظروف الراهنة، وما يشهده العالم من انفتاح واتساع، ومع ظاهرة العولمة وما تمخض عنها من تغييرات، فإن المنظمات اليوم أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها واستراتيجياتها والبحث عن طرق حديثة أكثر نجاعة وفعالية.

وعندما نتحدث عن فعالية المنظمة ونجاحتها، فإننا نجد أن معظم المنظمات عملت على اكتساب التكنولوجيا الحديثة، وركزت على تمهيتها وتطويرها لتبقى الرائدة أمام هذا التنافس الكبير والتحديات الناتجة عن العولمة، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءاً بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية، هذا وقد اهتمت بالجانب الثقافي للمنظمات الذي بات الركيزة الأساسية لاستمرارها وتطورها بعد ما كان اهتمام المنظمات منصب على تحقيق الأهداف وتغيير الهياكل وطرق التسيير، هذا الجانب الذي يمثل سلوك المنظمة ويعبر عن نجاحاتها وإسهاماتها، إذ أنه يعمل على إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، ويساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، من خلال شعورهم بالهدف المشترك، كما يعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى

وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة.

هذا إذا ما نظرنا إلى التطورات والتحولات الاقتصادية الجذرية والتغيرات الهيكلية التي فرضها نظام العولمة وفتحه لأبواب المنافسة الدولية، التي تفرض على المؤسسة الجزائرية تغيير تنظيمها الداخلي اعتبارا من انه "من غير الممكن لأي مؤسسة إذا ما أرادت متابعة تطوير محيطها وبقائها منافسة، أن تمكث جامدة في بنائها وتنظيمها"<sup>1</sup>، فكل التطورات شملت المستوى الاقتصادي في العالم في العشرية الأخيرة، كان تأثيرها بالغ ومباشر على طرق وأنماط التسيير في المنظمات، فمؤسسات اليوم هي بحاجة إلى طاقة بشرية قادرة على التكيف مع المحيط الشامل للمؤسسة. إذ تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات مهما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها، أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر الإنساني "<sup>2</sup>، هذا الأخير الذي يعتبر هو السلوك المحرك للمنظمة من خلال تأثيره فيها وتأثره بها، وهنا تلعب القيادة الدور الرئيس في هذا الحراك التفاعل والتي تعرف بأنها "العلاقة الديناميكية بين الرئيس والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة، بحيث تكون بواسطة قوة تأثير شخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص"<sup>3</sup>، فهي إذن القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا للعمل على تحقيق هدف معين بحيث يلبي مصلحتهم، وفي مجمل القول فان القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين وإثارة دافعيتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد السواء.

ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية، فالمدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطته بالإضافة إلى التنظيم، ممن حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال، فليس كل مدير قائد.

<sup>1</sup>Charron (Jen Luck) : **Organisation et Gestion de l'entreprise** ,4<sup>ème</sup> Edition Dalloz, Paris, 1988, p 513.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص2.

<sup>3</sup>Martory (B) et Crozet(D) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Organisation, Paris, 1996, p 70.



من هذا المنظور تتضح جليا أهمية القيادة لدى المنظمات اليوم حيث أصبحت المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، ومن هنا فصياغة الاستراتيجيات المستقبلية لأي منظمة مرتبطة بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن السلوك القيادي الناجح يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي ويعمل على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة تعمل بدورها على توجيه السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة نحو الأهداف المطلوبة، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل الأساسي وهو كيف يمكن أن يؤثر السلوك القيادي على السلوك التنظيمي؟ والذي تفرعت منه عدة أسئلة جاءت على النحو التالي:

- ما هي الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا على السلوك التنظيمي لدى العاملين؟
  - هل يعمل السلوك القيادي الفعال على تنمية الالتزام التنظيمي والتقدير أكثر بالثقافة التنظيمية لدى المورد البشري بالمؤسسة؟
  - هل القيادة الاتصالية الفعالة تعمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية؟
- بناء الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** للنمط القيادي أثر على تغيير السلوك التنظيمي للمورد البشري.

**الفرضية الثانية:** السلوك القيادي الفعال يعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمورد البشري وكذا ضمان الفاعلية التنظيمية.

**الفرضية الثالثة:** كلما كان المدير قائدا تواصليا، كلما تولدت روح المواطنة التنظيمية وارتقى الأداء إلى أكثر فعالية.

## 5. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

نستخدم في هذا البحث عددا من المفاهيم والمصطلحات العلمية، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، وهي:

✓ **القيادة الإدارية:** إن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. فتقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة وفعالة. وتتعدد الوسائل التي

يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية، تستهدف سلوك الأفراد.<sup>1</sup>

وتعرف القيادة أنها أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار: القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** القيادة الإدارية هي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد وتشير إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد توجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤدوا الأعمال المناطة بهم.

✓ **السلوك التنظيمي:** يعرفه مودجيتس والتمان على أنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف، وتفهم، وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية."<sup>3</sup>

فمن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل ومن ثم توجيهه لخدمة المنظمة لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين ومنه يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما.

ويرى كل من Szilogyi et Wallance أن: " السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم"<sup>4</sup>.

وحسب اندرودي سيزلاقي ومارك جي ولاس: " السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها"<sup>5</sup>، فيعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل.

**التعريف الإجرائي:** السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الصادر عن العاملين داخل المؤسسة والنتائج عن إستجابات نتيجة إحتكاك العامل بزملائه في العمل، وفهمه لسلوكياتهم ما يشتمل عليه

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 196\_197.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 19.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 31.

<sup>5</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004، ص 34.

من تفكير وإدراك ودوافع للعمل، وإتجاهات وتصرفات وكذلك لممارسات للعمل بشكل فردي أو جماعي وتفاعل كل هذا مع البيئة التنظيمية للمؤسسة وما تتضمنه من نظم وقوانين تنظيمية للعمل.

✓ **القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها<sup>1</sup>.

إن قيم المنظمة هي مجمل المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة. وأنها تتحدث عما يعتني به طاقم المنظمة، بحيث يحافظ على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة، فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام وتناغم تام<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** إن القيم التنظيمية هي أساس شخصية المنظمة، إذ تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعتبر موجه للسلوك التنظيمي للأفراد من خلال تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

✓ **الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة):** اختلفت وتعددت التعاريف حول هذا المفهوم منها:

يرى ايليو جاك: " أن ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها "مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والقيم التي يتعامل بها العامل داخل التنظيم، وهذه السلوكيات والمواقف هي عبارة عن محصلة الخبرة المهنية للعمليات الإدارية والتنظيمية، فهي ارث جماعي يساهم فيها العامل ويأخذ منها والتي تصبح بمثابة سلوكيات مميزة"<sup>4</sup>

وقد عرفها جيبسون أنها "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك التنظيمي، حيث أن القيم التي تعني ما هو الأهم، والاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 107 .

<sup>2</sup> مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 121.

<sup>3</sup> Bressy(g).Kankoyt(c) : **économie d'entreprise** , édition 4, Dalloz, Paris, 1998, P513 .

<sup>4</sup> علي غربي وبمينة نزار: التكنولوجيا وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص 8.

<sup>5</sup> جمال الدين وثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 436.

**التعريف الإجرائي:** الثقافة التنظيمية هي جملة القيم والاعتقادات والرموز والممارسات المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي تبرز خصائص العمل وتوجه السلوك التنظيمي، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

✓ **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها<sup>1</sup>.

ويذهب البعض إلى تعرف المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم<sup>2</sup>.

ويعرفه كل من Litwin and Stringer أنه: مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز.

✓ **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرفه 1988 Organ سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين. فهو سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وحسب 1994 Konsorsky & Pogh سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد ويفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميذا لدى رؤساءه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، ط5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

<sup>3</sup> قيقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

**التعريف الإجرائي:** هو ذلك السلوك الفردي التطوعي والاختياري يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد ولا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية للمنظمة.

✓ **الاتصال التنظيمي:** يرى barnard أن الاتصال التنظيمي هو من الوظائف الهامة لأي مؤسسة ويتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص<sup>2</sup>، كما يعرف على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم<sup>3</sup>. فالتنظيم الإداري يعمل على التخطيط والمراقبة والتنظيم، كما يعمل على تنمية الاتصال الذي يسهل عملية تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو يعتبر المورد الرئيسي لتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم، كما يعمل على تمكين الإدارة من معرفة آراء اتجاهات الفاعلين العاملين فيها وخارجها.

**التعريف الإجرائي:** الاتصال التنظيمي هو تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والمصالح والعاملين فيها ببعضهم البعض، أو ربط المنظمات ببيئتها، وهو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد ناصر إسماعيل وآخرون: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012، ص 220.

<sup>2</sup>Taieb Hafsi : **Gérer l'entreprise publique**, OPU, algérie, 1990, p221 .

<sup>3</sup> محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

## 6. الدراسات السابقة:

### ❖ دراسات أجنبية:

- دراسة جامعة ميتشغان<sup>1</sup>: حيث تمثل هذه الدراسات مجموعة البحوث التي قام بها الباحثون المنتمون لمعهد الدراسات الاجتماعية في جامعة ميتشغان 1950 ، وكان الاهتمام منصب حول تأكيد ، الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية، ومن رواد هذا الاتجاه العالم كاتز وماكوبي، وموريس حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرون فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، قسمت هذه الأفواج إلى قسمين : قسم يتميز بإنتاج عال ، وقسم يتميز بإنتاج منخفض .

وبعدها تم المقارنة بين الأفواج بين القسم الأول والثاني، بمقارنة فوج من القسم الأول مع فوج من القسم الثاني، يماثله نفس النوع والعمل وعدد العمال والاختصاص، وفي السلوك القيادي (الإشرافي)، وبعدها تم استجواب المرؤوسين وقادتهم من الأفواج محل الاختبار، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ رؤساء أفواج القسم الأول يمارسون إشرافا عاما، بدلا من الإشراف الخاص الذي يهتم بالتفصيل والجزئيات.

✓ يحسن رؤساء أفواج القسم الأول أدوارهم وواجباتهم، وأدوار وواجبات مرؤوسيهم بدقة وأحسن من رؤساء ومرؤوسي القسم الثاني.

✓ رؤساء أفواج القسم الأول يهتمون بالعمال والمستخدمين أكثر من اهتمامهم بالعمل. تعد هذه الدراسات من أوائل نظريات القيادة المحورية الأساسية، إذ تركز هذه الدراسات على نمطين من أنماط القيادة ذات المحورين، حيث بدأت جامعة ميتشغان في عام 1947، بدراسة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء جماعة العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين أساسيين للإشراف القيادي يتمثل الأول في التركيز على العاملين، والثاني يركز على الإنتاج. وتوصلت هذه الدراسة إلى وضع محورين للقيادة له نقطتان، تمثل كل نقطة أحد طرفي المحور المتصلين ببعضهما وبعض المؤشرات الفعالية

وانتهت الدراسة إلى أن نمط الإشراف الموجه نحو العاملين من خلال المعاملة الإنسانية المبنية على الاحترام والتقدير، والإيمان بأهمية التركيز على المرؤوسين بتوجيههم والاهتمام بهمورعايتهم، يؤدي إلى رضا أفضل ونتائج إيجابية أعلى من النمط(القيادي) الإشرافي المركز على الإنتاج، في حين أن النمط المركز على الإنتاج إهمال العاملين ويؤدي إلى درجة أقل من رضا العاملين،

<sup>1</sup> المخلافي محمد سرحان خالد: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007. ، ص 143.

ونتائج سلبية فيما يتعلق بالإنتاجية، وبالتالي تفترض النظرية أنه إذا زاد تركيز القائد على الإنتاج فإن ذلك يعني تركيزاً أقل على العاملين، والعكس صحيح. فبالرغم من أهمية نتائج دراسة جامعة ميتشغان في إثبات أهمية العامل البشري والإنساني باعتباره محور العملية الإنتاجية وأن ذلك يساهم في تحقيق رضا العاملين وإنتاجية أعلى من الاتجاه القيادي المرتكز على الإنتاج فقط، إلا أن ذلك يصعب فهمه من الناحية التطبيقية، فكثير من الدراسات في قطاعات أخرى أثبتت أن التركيز على العاملين فقط أدى في كثير من الأحيان إلى نتائج عكسية، فسادت الإتكالية والفوضى والتسيب العمالي، فأصبح قادة هذا الاتجاه يركزون على العلاقات الإنسانية ورضا العاملين كغاية وهدف أساسي لهم، وليس وسيلة مما انعكس سلباً على أداء العاملين و إنتاجيتهم مع الوقت .

- **الدراسة الثانية: التي قام بها كل من لوين وليبيت<sup>1</sup> :** حول أنماط القيادة، والتي كانت تهدف إلى إبراز أهمية سلوك القيادة وقدمته في صورة أنماط، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف (القائد) على كل مجموعة، على أساس إتباع المشرفين على المجموعات نمط معين من السلوك (القيادي) تجاه التلاميذ في المجموعة المخصص لها، وكان هناك ثلاث أنماط من السلوك القيادي لإجراء التجربة عليها، وهي النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، والنمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي (التسيبي)، وكانت تهدف الدراسة إلى المقارنة بين هذه الأنماط وما هو النمط الأفضل لزيادة الإنتاج والمحافظة على نفس المستوى لمدة أطول. وللقيام بالتجربة تم إتباع الإجراءات التالية:

✓ في النمط الاستبدادي: قام القائد بتركيز القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها وغير المسموح لهم القيام بها، واستعمل أسلوب العقاب والثواب كما يراه القائد ملائم، ومركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة مرتكزة في القائد.

✓ أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تحدث نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض، وبعد التجربة كانت النتائج كما يلي:

- كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي.
- كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عن الإستهدي.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص ص 161-163.

- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي الذي كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة أكبر، ويضعف ويتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل.
  - كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهر الأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.
  - كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي.
- من خلال هذه النتائج من تجربة" لوين" يتضح أن النمط الاستبدادي يساهم في زيادة إنتاجية الجماعة، ولكن ما يلاحظ أن هذه الإنتاجية كانت مرهونة بالضغط الذي كان يلاقه العمال في هذا النمط من طرف القائد ووجوده الدائم في مكان العمل على العكس في حالة غيابه، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار، والدافع إلى الأداء، والرضا والتفاعلات الاجتماعية، فقد كانت بدرجة أعلى ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.
- يتضح أن النمط الديمقراطي أكثر فعالية لتحسين أداء الأفراد وإنتاجيتهم، على عكس النمط الاستبدادي، إلا أن ذلك قد يصلح في المجتمعات الواعية التي لها باع في الديمقراطية، ويتميز أفرادها بالوعي والمسؤولية الأخلاقية، والمهارات المهنية المناسبة للعمل، إلا أنه في مجتمعات كما هي عليه مجتمعاتنا العربية فقد لا يصلح النمط الديمقراطي، الذي اتخذه كثير من القادة في مؤسسات الدول النامية والجزائرية بالخصوص، كشعار وأغنية جميلة للإلهاء وشراء صمت المعارضين، أو تطبيقه باعتباره غاية في حد ذاته بالتركيز على الشكل الديمقراطي دون الاهتمام بالمحتوى، وعليه لا يمكن تعميم نتائجها على جماعات مختلفة من الناحية الثقافية والإعتقادية والخصوصية الاجتماعية، ولذلك من الانتقادات الممكن أن نوجهها لهذه الدراسة:
- إن هذه الدراسة أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكيات الإدارية في ظل التنظيم الرسمي، حيث تتشابه الأعمال وتتعدد وتتداخل فيما بينها إلى درجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال.
  - من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولاهم.
  - من الصعب إن نحصل على نتائج مشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت عليه التجربة (المجتمع الأمريكي).



○ لم تبين التجربة نتائج النمط الحر وأهمته من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة... الخ كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالخصائص التي يتمتع بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارة العلمية والعملية... الخ.

- دراسة فيدلر حول القيادة: قام فيدلر بعدد من الدراسات التي أقيمت بجامعة إلينوي الأمريكية للأعوام 1967، 1971، 1976 والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة. أعتمد في هذه الدراسة على منهجية جديدة أخذت بعين الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد وبذلك ظهر بما يسمى بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة انطلقت من سؤالين هما:

- ما هي العوامل الشخصية التي تجعل من الشخص قائدا ما؟

- ما هي السمات الشخصية التي تجعل من القائد فعالا؟

أما عن الفرضيات فقد انطلق من فرضية أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يل هناك نوعين من الأساليب، يركز الأول على العمل والذي يحاول القائد من خلاله الحصول على رضا المرؤوسين في العمل الذي يؤديه، أما الأسلوب الثاني يهتم بالعلاقات الجيدة بين المرؤوسين.

وبذلك لا يمكننا أن نتوقع أن هناك قائدا ناجحا أو فاشلا في جميع الأوقات وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الإنسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف وهي ثلاثة:

-العلاقة بين القائد والمرؤوسين ويعتبر أقوى المتغيرات الموقفية؛

- قوة مركز القائد وتأثيره على المرؤوسين من ناحية الثواب والعقاب؛

- هيكل المهمة أو مدى وضوح المهمة وتركيبية العمل.

توصل فيدلر إلى نتيجة أن أسلوب القائد يختلف تبعا للمواقف وحسب اختلاف درجات المتغيرات الموقفية مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة القائد في أثناء استخدامه للأساليب القيادية المختلفة وأن كفاءات أداء أية منظمة يتوقف على التفاعل بين الأسلوب القيادي وطبيعة الموقف والذي يتحقق من خلال تأثير القائد الذي يعتبر الأساس في القيادة.

- دراسة رنيسيس ليكرت 1961<sup>1</sup>: تعد من أهم الدراسات التي تمت بمركز أبحاث جامعة ميتشغان، والتي بحثت طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد وأفراد المنظمة، وأثر هذا التفاعل على

<sup>1</sup> دواني كمال وديراني عيد:العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن ، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، العدد 6، الجامعة الأردنية، 1984، ص 60.

دافعية الفرد وإنتاجية المنظمة، وقد اقترح ليكرت خمسة شروط يجب أن تلتزم بها المنظمات لتدفع أفرادها إلى الإنتاج الفعال:

✓ دعم الفرد: أي أن يدرك الفرد أن المنظمة تدعمه وتعتبره شخصاً مهماً.  
 ✓ تماسك الجماعة: أي أن يكون الفرد عضواً في مجموعة متماسكة، وملتزمة بأهداف المنظمة.

✓ التأكيد على الإنتاج: محور عمل القائد إقناع الأفراد بضرورة الإنتاج الفعال وبأسلوب جماعي.

✓ المعرفة الفنية: أي أن التأكيد على إقناع الأفراد بضرورة الإنتاج الجيد، يتطلب من القائد مقدرة فنية تعمل على تسهيل الإنجاز.

✓ الدور المزدوج: يقوم القائد الإداري بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المنظمة ومجموعاتها الأخرى، تمثيلاً مرضياً ومخلصاً، وبالمقابل يقنعهم بحاجات المنظمة وأهدافها، وقد توصل ليكرت وزملاؤه في جامعة ميتشغان من خلال دراستهم وتحليلهم للدراسات إلى أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي، والأنماط القيادية التي طرحها ليكرت تتمثل في:

• النمط الأوتوقراطي التسلطي الاستغلالي: يعد هذا النمط نمطاً دكتاتورياً للغاية، إذ يحاول القائد استغلال مرؤوسيه باستخدام السلطة وأسلوب التهديد والعقاب لتحقيق الأهداف، وتتخذ القرارات المتعلقة بالعمل والعمال بدون مشاركتهم.

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

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

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

وخلصت دراسة ليكرت إلى أن النمط الرابع (الديمقراطي) هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد من الإنتاجية ومن مستوى الرضا لدى العاملين، ذلك أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، يساهم في رفع الأرباح والتقليل من المشاكل النفسية والاجتماعية في المؤسسة.

وما يمكن أن نوجهه من ملاحظة لدارسة ليكبرت أنها أهملت باقي الأنماط القيادية بالرغم من أهميتها التطبيقية، فيمكن استخدام السلطة والتهديد بالعقاب، وغيرها من الأساليب التي تساهم في الحد من السلوكيات السلبية لبعض العمال غير المنضبطين والفوضويين، أو سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإنفرادية للقائد في حالة التأكد من فعالية القرار، وعدم معارضة التابعين (في بعض الأحيان يكون من الأصح انفراد القائد باتخاذ القرار حتى ولو لقي عدم قبول التابعين له)، لهذا القرار بناء على الثقة في شخص القائد، أو لعدم كفاءة التابعين وأهليتهم للمشاركة في القرار، كما أغفلت النمط الاستبدادي الخيري(الأبوي)، والنمط الاستشاري، فهذه الأنماط نعتقد أنها الأصح من وجهة نظرنا لإدارة المؤسسات في الدول النامية، كون غالبية العمال لا يتمتعون بالحافزية (الدافعية) للعمل من جهة، وتنقصهم المهارة اللازمة من جهة أخرى- ليس في جميع الحالات- فالتهديد بالعقاب للمتعاونين والمتهورين، يؤدي إلى انضباطهم، ومكافئة المتميزين يحفزهم أكثر للعمل، أما الاستشارة فضرورية في كل الأحوال، فهي تزود القائد الإداري بمعلومات لا يمكنه الحصول عليها دون الاستشارة، خاصة المعلومات الدقيقة والمتخصصة، مما يحتم عليه استشارة الخبراء والمتخصصين فالقائد لا يمكنه الاطلاع على كل شيء في المؤسسة، ودوره قيادي في إصدار القرارات والمصادقة عليها، حسب ما تأكد لديه من معلومات، والنمط الرابع(الديمقراطي) يصلح في المجتمعات والعمال المتمتعين بالدافعية والوعي المهني بالمسؤولية، والمهارة المهنية، والمعنيين بتنفيذ القرارات حسب ما أكدته العديد من الكتابات والدارسات.

#### ❖ دراسات عربية:

- دراسة حول القيادة والاتصال<sup>1</sup>: قام الباحث بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر، استغرقت 6 أشهر كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية 1970، استخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم أجرى مقابلات محددة باستمارة بحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة وأخيرا المقابلات الحرة مع الرؤساء والمرؤوسين. استخلص الباحث نتائج أساسية منها:

إدراك أثر العوامل غير الموضوعية في بناء البيروقراطية لا يتيسر إلا بعد أن يمضي الفرد فترة طويلة نسبيا في التنظيم، إن من أهم مصاحبات تدعيم البيروقراطية المرتبط بالنمو في الحجم ازدياد الاعتماد على أسس ومعايير واضحة للتنقل المهني الصاعد، إن التعليم بالرغم انه لا يمثل متغيرا أساسيا بالنسبة للتنقل الصاعد بين العمال، فقد أخذت تتزايد أهميته بعد التحول الذي شهده بناء هذا التنظيم نحو البيروقراطية.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 1986، ص 413.

فيما يتعلق بالجزاءات أوضحت البيانات ارتفاع نسبة المعبرة عن اهتمام رئيس العمال بتوجيه مرؤوسيه أكثر من اهتمامه بتوقيع الجزاء عليهم، على أساس أن هذا الاهتمام يمثل إستراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم بدلا من إثارة العمال ضد سلوكه واحتجاجهم في بعض الأحيان عن التعاون معه.

- صالح بن سعد المربع<sup>1</sup> : " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية " .

تتصدر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع ( 236 ) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع : القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008 .

- دراسة جغولي يوسف<sup>1</sup>: "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006". حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية. كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.

وانطلق الباحث من فرضيات هي: فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة (98 فردا).

نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> جغولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة.
- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

- دراسة خدير نسيم<sup>1</sup>: " مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015 . "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الجوهرية الموجودة بين الريادة والقدرة على قيادة المنظمة والمجتمع ككل بتبني مفهوم الأخلاقيات، ومحاولة لفت نظر القادة في المنظمات الجزائرية بمدى تأثير مفهوم الأخلاقيات على مصالح المنظمة والبيئة الاجتماعية للمجتمع في تعظيم الأرباح والوصول إلى الريادة في السوق. حيث تمثلت عينة الدراسة في 95 عامل من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك وهي: مؤسسة سفيتال بحجم عينة يقدر بـ 35 عامل، ومؤسسة بن عمر بعينة عددها 28 عامل، مؤسسة كوليتال بعينة حجمها 25 عامل، حيث تم اختيار العينة على أساس نسبة 5 % من إجمالي عدد العمال لكل مؤسسة من المؤسسات الثلاث السابق ذكرها، وتم استخدام أدوات لدراسة المقابلة الشخصية وذلك الاستبيان.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- يقوم قادة المنظمات الجزائرية الرائدة بالحفاظ على المبدعين والمتفوقين في عملهم داخل المنظمة واستقطاب آخرين من خارجها، وأكبر دليل على ذلك هو خصائص العينة المدروسة من حيث المؤهل العلمي والأقدمية حيث أن أغليبيتهم يعمل في المنظمة لأكثر من 5 سنوات؛

- توافر سلوك الأخلاقيات لدى قادة المنظمات المبحوثة وذلك بقيم مرتفعة جدا ما هو موضح في الجداول الإحصائية الخاص بقياس مؤشرات أخلاقيات القيادة لدى قادة المنظمات الجزائرية في قطاع صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، مما شجع العاملين على العمل بتفاني وإخلاص؛

- هناك علاقة قوية جدا بين ممارسات السلوك الأخلاقي قادة المنظمات والريادة في قطاع النشاط .

- دراسة حميد مزعل وزملاؤه<sup>2</sup>: الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة، جامعة المستنصرية، بغداد، 1991.

<sup>1</sup> خدير نسيم: مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2015.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه دولة، علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 46.

انطلقوا من أن الأبعاد التنظيمية يمكن ربطها بحجم المنظمة ونوع الملكية عامة/خاصة ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وتأثير كل هذا على مستوى الأداء والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل.

ولكي يوضحوا هذا، فقد ارتبطت مشكلة البحث لديهم بأهمية الدراسات التي تعنى بسلوك المديرين واتجاهاتهم، وتأثر هذا السلوك بالعوامل التنظيمية والايكولوجية المحيطة، ملاحظين أن مثل هذه الدراسات لا تزال قليلة، خصوصا في الدول المتخلفة ومن بينها دولة العراق مجال الدراسة.

أشار الباحثون إلى أهمية الإدارة في زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمنظمات، معتبرين أن الكفاءة والفعالية لم تصل إلى الدرجة المقبولة، نظرا لنقص مؤهلات العمال وضعف الإدارة، لذلك قاموا بدراسة بعض المتغيرات المؤثرة في نمط القيادة والمشاركة ضمن عينة من القطاع الصناعي العراقي، ومحاولة التوصل إلى مدى ملائمة الأنماط المستخدمة، في جعل هذه المنظمات فعالة وذات كفاءة عالية.

وقد صممت عينة البحث بطريقة عشوائية<sup>1</sup>، حيث ضمت مديري 35 مؤسسة صناعية أغلبها من القطاع العام والمختلط، إذ تشكل نسبة القطاع العام 45% من حجم العينة و35% حجم القطاع المختلط و20% يمثل القطاع الخاص، ولجمع البيانات اللازمة فقد قام أعضاء البحث بتوزيع 250 استمارة على أفراد العينة، أعيد منها 195 تمثل إجابات كاملة للمديرين من مختلف المستويات الإدارية.

بعد التحليل الإحصائي تم التوصل للنتائج التالية<sup>2</sup>:

✓ إن غالبية المديرين الذين شملهم البحث، في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

✓ اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وإتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة، من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية. وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية، التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 50.



✓ أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا.

# الفصل الثاني:

## القيادة الإدارية

### تمهيد

أولاً: ماهية القيادة الإدارية ونظرياتها

1. ماهية القيادة الإدارية
2. أهمية القيادة الإدارية
3. خصائص القيادة الإدارية
4. المداخل النظرية للقيادة الإدارية

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية وأساليبها

1. وظائف القيادة الإدارية
2. محددات السلوك القيادي
3. أنماط القيادة الإدارية
4. وسائل القيادة الإدارية

### خلاصة

## تمهيد:

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي الوقت الراهن ومع اتساع الخدمات والتغيرات المتداخلة، أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه، لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. لذلك تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فكلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا، كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، إذ أنها تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية، وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطته بالإضافة إلى التنظيم، ممن حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال، وليس كل مدير قائدا ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دورها في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، لذلك احتلت القيادة مجالا واسعا في علم السلوك التنظيمي، أين اتفق الباحثين والممارسين في هذا المجال، على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

## أولاً. ماهية القيادة الإدارية ونظرياتها:

### 1. ماهية القيادة الإدارية:

يجدر بنا أن نعرف أولاً مفهوم القيادة وأن نميز بينه وبين المفاهيم المتداخلة معه ثم نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية:

أ. القيادة:

✓ **لغة:** إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه<sup>1</sup>. وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام السوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة جمع قائد<sup>2</sup>. أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره<sup>3</sup>.

✓ **اصطلاحاً:** اختلفت تعاريف القيادة وفيما يلي البعض منها: يقول كوهن أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد<sup>4</sup>. وحسب كوهن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين، لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

كما يعرفها كل من فيفندر وبرستوس fiffner&Presthus بأنها فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساساً بمهارات شفهية وعقلية واجتماعية<sup>5</sup>. من هذا التعريف نفهم أنه لا بد أن تتوفر في القائد مهارات سلوكية لكي يستطيع التأثير على الآخرين ليقودهم من أجل تحقيق الأهداف.

أما ليكرت Likert فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط3، 1999، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000، ص315.

<sup>3</sup> خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987، ص 213.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 514.

<sup>5</sup> سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، القاهرة، د ط، 1976، ص 330.

الأهداف المرسومة<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف القيادة هي قدرة الفرد على إقناع الآخرين لتحقيق أهداف معينة، والسعي لإيصالهم إليها.

وحسب ولمان Wolman هي مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً<sup>2</sup>. أي أنها التأثير الذي يمارسه فرد على أفراد آخرين والتحكم في سلوكياتهم لتحقيق هدف معين.

بينما يعرفها ستوغديل Stogdill بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>3</sup>. بمعنى أن القيادة هي ممارسة التأثير في الناس بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما ويتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه. ويعرفها كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها القدرة على التأثير الشخصي لتحقيق هدف<sup>4</sup>.

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، رسوماته، اختراعاته وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة "القيادة غير المباشرة" أو القيادة الذهنية، وتضم العلماء، الفنانين، الكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق في الآخرين، وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجهاً لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر؛ ويطلق على هذا النوع اسم "القيادة المباشرة" أو القيادة وجهاً لوجه<sup>5</sup>.

#### ب. التمييز بين القيادة ومفاهيم متداخلة:

✓ القيادة والرئاسة: يوجد خلط بين القيادة Leadership والرئاسة Headship فالرئاسة درجة وظيفية يمكن لأي فرد أن يصل إليها من خلال أنظمة التسلسل الوظيفي العادية أما القيادة فهي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، وبالتالي هي مهارة إنسانية لا يستطيع أن يصل

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، 2004، ص193.

<sup>2</sup> طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص34.

<sup>3</sup> محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003، ص95.

<sup>4</sup> سيد الهواري: مرجع سابق، ص329.

<sup>5</sup> زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، د ط، 2001، ص ص 389-390.

إليها من الرؤساء إلا من يملك خبرات وقدرات إدارية وفنية وسلوكية وفكرية عالية، وقد لخص جيب Gibb النقاط الأساسية التي تستوجب التفرقة بين هذين المفهومين فيما يلي<sup>1</sup>:

- يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ارتباطهم، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.
- إن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.
- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروض على الجماعة، ويهيمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد<sup>2</sup>، فمصدرها النظام ويحدد إستراتيجيتها القانون وسلطتها تتبع في أسوأ ظروفها خارج المجموعة، وتتم أحيانا كثيرة بدون رضا الجماعة، أما القيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها إلى جانب السلطة الرسمية الممنوحة لها بشكل رسمي<sup>3</sup>، وعلى هذا فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة<sup>4</sup>، ولكن كل قائد فعال مدير، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة، أضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون هذا متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل

✓ القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> سيد الهواري: مرجع سابق، ص 333.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 280.

<sup>4</sup> عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 145.

<sup>5</sup> عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول (ص)، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 49.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتماداً على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

✓ القيادة والإدارة: يرى ماكورميك McCormick أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها<sup>1</sup>.

كما ميز جون كوتر John Kotter بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون إتحاد بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها، وأخيراً تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى؛ وهكذا أكد جون كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً لها<sup>2</sup>.

كما ميز أبراهام زالزنك Abraham Zaleznik كذلك بين القائد والمدير، حيث رأى أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشيط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكراً،

<sup>1</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> John Kotter, Qu'est-ce que le leadership?: **Harvard Business Review: In le leadership**, Editions d'organisation: Paris, 6ème éd, 1999, pp58-60.

وكذا يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة<sup>1</sup>.

بينما يرى ولمان Wolman أن العلاقة بين الإدارة والقيادة، هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والجوانب الفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة<sup>2</sup>.

وعليه فبالرغم من تداخل الوظائف وتشابهها، فالمدير قد يكون قائد لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، إلا أنه قد نجد بأن أحد المديرين غير قادر على القيام بدوره كقائد وذلك لافتقاره للمقومات الشخصية السلوكية، ويمكن اعتبار الصراعات بين المدير وموظفيه خير دليل على فشل كثير من المديرين كقادة، كذلك القائد قد يكون مديرا وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري، ويتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين، لهذا نقول إن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد.

ج. القيادة الإدارية: واتضح أن مفهوم الإدارة في جوهره أعم من مفهوم القيادة، إذن فالقيادة غير الإدارة والقيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية، لأن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة سياسي، ديني، عسكري، تجاري، مالي، فني أو إداري. وسنتعرض إلى معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

تعرف القيادة الإدارية حسب ففنر وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>3</sup>. وحسب هذا التعريف القيادة الإدارية هي تلك الخصائص التي يمتلكها المدير التي من خلالها يقوم بتغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.

<sup>1</sup> سيد الهواري: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الى القرن ال21، دار الجيل، القاهرة، ط2، 1999، ص34.

<sup>2</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص221.



ويعرفها فيليب ميغاني Philippe Migani بأنها: "طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"<sup>1</sup>. أي أن القيادة لا تتمثل في عملية التأثير فحسب، بل تشمل أيضا استخدام السلطة الرسمية لدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

وحسب كل من كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell فهي: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>2</sup>. وعليه فالقيادة تمثل ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري، في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد التعاون على تحقيق هدف معين.

وتختصرها سيكلر هيدسون Ceckler Hudson في أن: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"<sup>3</sup>. فالقائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليتها، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمنه من مهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التابعين له، والتأثير فيهم، وحفزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظمة، وكذلك الاتصال والدافعية الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد، وموارد، وعدد وآلات وطرق العمل والأموال، والأسواق وذلك لتحقيق هدف معين.

بينما يعرفها طريف شوقي بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدر عال من تماسك الجماعة"<sup>4</sup>.

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذهم وخلق

<sup>1</sup> Philippe Migani: **Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle**, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 97-98.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 98.

<sup>4</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص 41.

التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>1</sup>. فالقيادة هي فن التأثير والقدرة على توجيه الآخرين، عن طريق إقناعهم، كسب ولائهم وتجاوبهم، احترامهم ودفعهم للتعاون فيما بينهم، لتحقيق الأهداف المسطرة، دون اللجوء إلى القوة أو استخدام السلطة الرسمية.

ويختصرها الن Allen في أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ما"<sup>2</sup>.

د. مقومات القيادة الادارية: ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي:

✓ وجود جماعة من الناس: إن أكثر التعريفات التي وضعت لتعريف الجماعة -شمولا وملائمة- ما ذكره سميث ( Smith ) من أنها<sup>3</sup> "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل وفق طريقة محددة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض"، وإن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يرتكز على دعامتين - كما يقول كرش وكرتشفيلد Krech&Crutchfield هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا... تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، وتفسير ذلك أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو الجماعات الفعالة، سيتجه سلوكهم الى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، وسيبدلون جهدهم للبقاء على المجموعة والمحافظة على فاعليتها.

مهما اختلفت مفاهيم الجماعة، فإن ما يهمننا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة"، والذي يعتبر التنظيم شكلا من أشكالها..... وبما أن القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات، فهي أيضا ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم، لذا فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاد التحديد لمعنى اصطلاحي الجماعة والتنظيم، ويرى ستوجديل (Stogdill) إن التفرقة بين الاصطلاحين أمر عسير، حيث من الصعب تحديد ما إذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما.... وأنه ليس من اليسير دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم، حيث يمكن التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي..... ومع ذلك يرى ستوجديل أن معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم، هي أن الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه أن يكون هناك شخص مغير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 87.

<sup>3</sup> محمد الزعبي، محمد تركي البطانية: القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 42.

على توجيه الجماعة، وتعاونها معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه. ويترتب على هذا المعيار في التفرقة بين الجماعة والتنظيم عند ستوجديل أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة وإن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، فالجماعة المنظمة إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

✓ **عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه:** تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش ورافن<sup>1</sup> French & Raven أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية، كما يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

\_الثواب: ويتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد الذي يقوم به الآخرين، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة جيدة وارتياح من قبل الجماعة وتثير لديهم روح التعاون، ومن وسائل الثواب التي قد يستخدمها خلاف المكافأة، الترقية، الشكر، إعطاء مزايا.

\_الإكراه: تتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين فيما إذا لم يقوموا بتأدية المطلوب، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة سلبية وردود فعل سيئة، وتثير لديهم العدوانية ضد قائدهم وبالتالي عدم تحقيق الأهداف.

ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات؛ وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز Donald Pelz أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير في مرؤوسيه والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه<sup>3</sup>. وفي نفس السياق أكد شستر برنارد

<sup>1</sup> Michele Myers & Gail Myers: **Managing by communication : An organizational approach**,

Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d, pp198-199.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص 53.

<sup>3</sup> نواف كنعان: **مرجع سابق**، ص ص 101-102

Chester Barnard المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف AT&T على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتقجير طاقاتهم الإنتاجية<sup>1</sup>.

✓ **تحقيق الهدف الوظيفي:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة. ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها.... فأبي من هذه الأهداف هي التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها؟، فإذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا يندر وجوده في الواقع العملي. وتبرز الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة إذا ما تعارضت أهداف القائد والجماعة وأفرادها. وتكمن الصعوبة في تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير، وتقدم لنا ماري فوليت (M.Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها... وهذه الطرق الثلاث هي<sup>2</sup>:

الأولى: أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا تعتبره حلاً لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضٍ؛

الثانية: تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف؛

الثالثة: تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

كما نجد أن القائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضاً على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفزيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين<sup>3</sup>، وبالتالي

<sup>1</sup> Ken Starkey & Alan McKinlay: **Strategy and the human resource**, Blackwell Publishers:

UK, 1st éd, 1993, p158.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 102-103.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة: مرجع سابق، ص 394.

يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

## 2. أهمية القيادة الإدارية:

لا بد لأي مجتمع منظمة بشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، فالقيادة الإدارية معنية بالتنسيق، وتقييم الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، زهي تأخذ بهذا المنحى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية، وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للمنظمة، إذ لا يمكن توقع نجاح المنظمة بدونها، لأن كل عمل يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمرها، كذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه، والاتصال الشخصي بين القائد ومروؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة. لذا فان أهمية القيادة تكمن في<sup>1</sup>:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الفردية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كم أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- القيادة تسهل على المنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

وعليه فان للقيادة الإدارية أهمية أساسية، في تعزيز وبناء الثقافة التنظيمية للمنظمة الذي يعد الإطار المرجعي للتصرف، لبناء ذهنية جماعية للعمل، ولهذا فقد ذهب كثير من الباحثين أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، لأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأضحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري وكذلك هي القوة الداعمة، والدافعة للقدرة الجماعية للفعل.

## 3. خصائص القيادة الإدارية:

وقد أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية، وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ذلك أن فاعلية القائد في تحقيق

<sup>1</sup> بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 52.

مهام تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص أو المهارات<sup>1</sup>:

- **المهارات الذاتية أو الشخصية:** وهي القدرات أو الصفات في بناء شخصية القائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية والعصبية، وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية، وأهمها الذكاء)، وقدرة الابتكار، وضبط النفس وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار، واتخاذ دون تردد وبحسم، وتوقع الاحتمالات ومراجعتها بهدوء.
- **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق الهدف.
- **المهارات السلوكية والإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة<sup>2</sup>.
- **المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يتطلبه من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة الإدارية أن توجه خدمة المجتمع الخارجي، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

وتتطلب القيادة من أجل توجيه وترشيد السلوك التنظيمي، ولضبط الروابط الاجتماعية وتوحيد الفعل لتحقيق الهدف، قدرة وقوة تأثير في سلوك مرؤوسيه، تلك القوة أو القدرة يستمدتها من المصادر التالية<sup>3</sup>:

✓ **السلطة التشريعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس سلطة قانونية على وظيفة أدنى منها.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص ص 356-357.

<sup>2</sup> تامر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، 1994، ص ص 227-228.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 258-259.

- ✓ سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.
- ✓ القوة القصرية: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.
- ✓ القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيحة الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسة المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة وسرية في بعض الأحيان.
- ✓ قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، والثلاثة الأخيرة مرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لتحقيق الهدف من طرف القيادة الإدارية، ويمكن إجمال أهم المهارات للقيادة للقيادة الإدارية ب: القدرة العقلية، مهارات الاتصال، الاهتمام بالعمل، القدرة على حفز المرؤوسين، مهارات اجتماعية في التعامل، مهارات إدارية بالقدرة على التنبؤ والتخطيط، مهارات الانجاز، تحمل المسؤولية تتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة والرغبة في التفوق، والطموح وروح المشاركة، القدرة على التكيف، والروح الاجتماعية.

#### 4. المداخل النظرية للقيادة الإدارية:

أولا: النظريات الكلاسيكية:

❖ **نظرية الإدارة العلمية:** وتنبثق هذه القيادة من الحركة العلمية والتي تعتبر F.Taylor الأب الروحي لها<sup>1</sup>. الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية<sup>2</sup>، والتي تسلم بأن العامل يرى أن العمل وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، والإنسان العادي بغريزته يكره العمل ويحاول تجنبه ما أمكنه ذلك، ونتيجة لذلك وجب إرغام الناس على العمل ووجبت مراقبتهم وتوجيههم بهدف حثهم على بذل جهود تعتبر ضرورية لتحقيق

<sup>1</sup> Sainsaulieu Renaud: **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Edition Chirat, France, 1988, p 37.

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي: **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن**، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990، ص ص 66-

أهداف المؤسسة، كما أن العامل العادي يفضل أن يقاد ويحاول تجنب المسؤولية كما أنه بطبيعته غير طموح ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط<sup>1</sup>.

لذلك انصب جل اهتمام هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، ألف تايلور كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية 1911، ضمنه آرائه ومعتقداته ونتائج دراساته فيما يتعلق بمبادئ وأساليب الإدارة التي يرى بأنها يجب أن تخضع لمبادئ وأسس علمية محددة، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز من خلال تجاربه - التي يرى بضرورة تطبيقها في حل المشاكل الإدارية القائمة على الملاحظة والقياس والتجربة - حول سبل رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة برفع الحافز المادي الذي يساهم في عملية تنشيط المصالح بين العمال والإدارة مما ينتج عنه رفع الكفاءة الإنتاجية في الأخير<sup>2</sup>، بمعنى أن رفع الأجور هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بالإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

ويرى تايلور أن هناك معايير ومقاييس محددة على الإدارة أن تطبقها لتحسين الكفاءة الإنتاجية من أمثلتها: درجات حرارة ورطوبة مناسبة، وتحسين الإضاءة وزيادة عدد فترات الراحة، ووضع معايير لطرق وإجراءات العمل وتحديد الحركات الضرورية للعمل بوضع مقاييس خاصة لتسجيل الحركات المكونة للعمل، وركز تايلور في نظريته على اختيار أفضل العاملين بما يكفل سهولة اكتشاف وتنمية طرق وإجراءات العمل، والتعرف على الوقت المناسب لإنتاج كمية معينة، وتقوم أفكار تايلور بتشجيع العمال ذوي الكفاءة على البقاء بزيادة أجورهم متى بلغوا أو تجاوزوا المعايير المحددة لكل وحدة إنتاجية، وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود لزيادة أجورهم، ونقل العمال غير الأكفاء إلى وظائف أخرى<sup>3</sup>.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة، وقد أسهم تايلور من خلال دارسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها تأثيراً في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في<sup>4</sup>: اختيار المرؤوسين وتدريبهم على أسس علمية، لتنمية قدراتهم والتعاون معهم وتوجيههم لضمان انجازهم

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 50.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 48.

<sup>3</sup> Frederik(W) Taylor : **La direction scientifique des entreprises**. Éditions du CNRS, Paris 2000, pp 35-36.

<sup>4</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 58.



للعمل، واستخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلا من الطرق التقليدية، وتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، قد أنشاء "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما<sup>1</sup>:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وعليه فهذه النظرية (العلمية) التي تعتبر بداية العناية بالإنتاج من منظور علمي قائم على مبادئ وأسس محددة مبنية على إتباع الأسلوب التجريبي لتحديد واختيار العاملين من ذوي الكفاءة والتخلي على العمال محدودي الكفاءة، أو توجيههم لوظائف أكثر ملائمة مع قدراتهم، وبعد عملية الاختيار للعمال الأكفاء يتم تدريبهم على الإجراءات والخطوات الصحيحة للعمل، بغية تحديد معايير ومقاييس للأداء المناسب للإنتاج، مع تحديد أجور مناسبة للعمال بغية تحفيزهم وتشجيعهم لبذل الجهود، والحفاظ عليهم في المؤسسة، ويبقى دور القيادة الإدارية توفير الظروف والإمكانات المناسبة للعمال لتحقيق أكبر إنتاجية والمتابعة ومراقبة سلوك العمال، وفيما يلي نورد أهم المبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية لتحفيز العاملين وتحقيق أكبر إنتاجية، التي يجب أن تنقيد بها الهيئات القيادية في أي مؤسسة وهي<sup>2</sup>:

- الكفاية الإنتاجية: لتحقيق الكفاية الإنتاجية للعاملين يرى تايلور أن تركز على دراسة الحركة والوقت، بمعنى تحديد الحركات المناسبة لكل عملية إنتاجية ووظيفة والوقت المناسب لأداء كل حركة لمعرفة كمية إنتاج كل عامل أو آلة معينة في فترة زمنية معينة، وذلك بغية تقادي الحركات غير الضرورية(الزائدة) التي تزيد في تكاليف الإنتاج والوقت المستغرق للإنتاج، ويرجع تايلور نجاح المؤسسات يرجع إلى الاهتمام بهذا العنصر(الإبقاء على الحركات الضرورية للعمل والتخلي عن الحركات الزائدة) وتنظيم الإدارة تنظيم ملائم وتوفير نظام رقابي محكم وتوفير العمال ذوي الكفاءة، وإلا كانت النتائج سلبية على المؤسسة.

- تقسيم العمل: وذلك بالفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي (الإنتاجي)، بتقسيم العمل بين الفكري الذي يعتبر من مهام المديرين، والعمل التنفيذي المخصص للعمال، وأشار تايلور إلى وجوب أن يكون لكل جماعة من العمال ملاحظا، وهذا الأخير بدوره يسير تحت إشراف مجموعة من الرؤساء كل يقوم بمهامه كل في إطار تخصصه.

<sup>1</sup> دونكان جاك: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص149.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص ص 84-85.

- اختيار العمال وتدريبهم: وذلك باختيار أفضل العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية، واختيار العمل المناسب لكل فرد بحيث يستطيع أداءه بكفاية وفعالية عالية، وأشار تايلور إلى ضرورة التعاون بين المديرين والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، الأمر الذي يخفض التكلفة ويزيد في العوائد للمؤسسة والعمال.

- التحفيز: يرى تايلور بأن للحوافز الإقتصادية أهمية كبيرة لتشجيع العمال لرفع مستوى الإنتاج وفتح مجال الترقية، وكل ذلك يساهم في تحقيق مصلحة للعامل ورب العمل.

وما يجدر الإشارة إليه أن نظرية تايلور بالرغم من أهميتها العلمية والعملية في تفسير سلوك الدافع للعمل وزيادة الإنتاج وتحسينه، من خلال زيادة أجور العاملين واختيار أفضل العمال وتدريبهم على الطرق الصحيحة للعمل، إلا أن ذلك لم يعفيها من إنتقادات الباحثين ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها تجاهلت أدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، فترى أن بزيادة الحافز المادي تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية، وأن الحافز المادي يجعل العامل يستهلك طاقته ويهرقه جسدياً، مما يعرضه لفقدان طاقته وعمله بالإضافة على اعتمادها على أكفأ العمال، وهذه الطريقة تقصي عمال آخرين أقل كفاءة، وربما يستطيعون أن يقوموا بعملهم بطريقة جيدة لو أتيح لهم الوقت الكافي للتمرن، وطريقة الاعتماد على كثرة الرؤساء يربك العامل الجيد ويزيد في الأعباء والنفقات<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ونظرتها للعامل كقطعة في الميكانيزم، وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة الصارمة، فقد كان لها أثراً في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة انجازه.

❖ **النظرية البيروقراطية** : أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920) وتعني البيروقراطية (Bureaucracy) المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل، ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>2</sup>، انطلق ماكس فيبر من تصويره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل، ووصف القوة بأنها قدرة شخص معين وإمكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين، أما السلطة فهي القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين، أو أي نسق اجتماعي آخر، وتعتبر السلطة نموذج للقوة، وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص ص 85-86.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 18.

إليهم من قبل جماعة من الأفراد، وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة بين من الرئيس والمرؤوس كلا شرعية في نظر<sup>1</sup>.

وقد وضع فيبر من خلال هذه النظرية أسسا علمية في الإدارة، تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية والإنتاجية. وقد أسهم فيبر في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج الكاريزماتي (Charismatique)، والنموذج التقليدي (Traditionnelle)، وهما نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن التاسع عشر 19، والنموذج البيروقراطي الذي تولد على يده<sup>2</sup>، وقد قدم ماكس فيبر تصويره لنمط القيادة الملائم لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة، ففي ظل النموذج الكاريزماتي فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره، أما النموذج التقليدي فسلطة القائد تتركز على ولاء المرؤوسين للعادات والتقاليد، وفي كلا النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في النموذج البيروقراطي فإن سلطة القائد في إصدار الأوامر والتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعية القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية التي تفرض ذلك، فتكون سلطته بذلك نابعة من مركزه القيادي<sup>3</sup>.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج " ماكس فيبر " أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله. إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة، حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل: العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية.

❖ **نظرية التقسيم الإداري:** ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه لتحقيق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيقها للوصول للكفاءة الإدارية والقيادية، ومن المبادئ التي يركزون عليها لتحقيق الكفاءة، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، ووحدة الرئاسة، ومن أنصار هذه النظرية فايول، وجوليك وأوريك.

<sup>1</sup> محمد الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985، ص ص 63-64.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 87.

<sup>3</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 69.

يعد هنري فايول 1841-1925 من مفكري الإدارة وخبرائها والذين مارسوها، كما يعتبر الرائد الأول لإدارة الأعمال، فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها الست: الوظائف الفنية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة والمحاسبة، والوظائف الإدارية، وهذه الأخيرة تقوم بخمسة وظائف أساسية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق، وإصدار القرارات والأوامر وهذه الوظائف التي يناط بها المدير<sup>1</sup>، وأضاف لها وظيفة القيادة لاحقاً، باستعمال مصطلح command للدلالة على القيادة والتوجيه نظر وتوجيه الأهمية لمباشرة وتوجيه الموظفين ضمن المهام الإدارية، لأن إدارة الأفراد في اعتقاده تلعب دوراً هاماً في مجال الإدارة، ويرى جلاذن أنه من الأحسن إضافة القيادة كوظيفة إدارية سادسة لتغطي كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في التنظيم، ومما يؤكد إضافة فايول إضافة عنصر القيادة من عناصر الوظيفة الإدارية، ذلك أن إصدار الأوامر والقرارات يتضمن التوجيه والقيادة لضمان تطبيق الأوامر وتنفيذها على أحسن وجه.

من هنا نستكشف إسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية، التي تعني الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة، ويرى أن كفاءة الإدارة ترتكز على كفاءة القادة الكبار، تكون لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات والإدارات العامة للدولة<sup>2</sup>، لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة وتدريب لتكوين القادة الإداريين، كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، من خلال تحديده لمجموعة من الصفات والسمات، التي يجب أن تتوفر في المدير لتجعله قائداً ناجحاً في أدائه لمهامه منها<sup>3</sup>:

- صفات جسمية : كالصحة، القوة والحيوية .
- صفات عقلية : كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات أخلاقية : كالجرأة والشجاعة .
- صفات ثقافية : تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئتها.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها القائد من خلال وظيفته.

<sup>1</sup> Henri Fayol: **general and industrial management** , paperback edition- pitman, new york ,1969 , p19

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي: **الفكر الإسلامي المقارن**، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 72.

<sup>3</sup> Henri Fayol : **op cit**, pp 10-12.

- صفات معرفية بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها ووظائف المؤسسة بكل فروعها، التي تؤهله بتوجيه العاملين ما يجب القيام به.

إضافة إلى ذلك، فقد اقترح فايول توجيهات لترشيد سلوك القائد لمتابعة تنفيذ خطة العمل، بمراقبة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم، وتشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق تطوير العمل وتحسين الأداء<sup>1</sup>.

لقد ركز فايول على الجوانب الإدارية، وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسة بوجه عام، والإدارة العليا بشكل خاص، وأشار إلى أن النجاح في العمل الإداري لا يكمن في وجود القيادة الإدارية فحسب، بل يتعدى ذلك، ويتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين<sup>2</sup>، ولذلك اقترح فايول ستة مبادئ عشر وتتمثل في: وضع خطة محكمة والتأكد من إمكانية تنفيذها بدقة، والتناسب بين الإمكانيات المادية والبشرية والأهداف المسطرة، ووجود سلطة واحدة ذات كفاءة وقدرة، والتوفيق بين نشاط المرؤوسين والجهود واتخاذ القرارات بوضوح، وتنظيم العمل وتنسيقه بوضع العامل المناسب في المكان المناسب مع تحديد الاختصاصات لكل موظف، وتشجيع الموظفين على المبادرة وتحمل المسؤولية، ومنح مكافآت بطريقة عادلة للمرؤوسين تقديرا لجهودهم المبذولة، وتحديد الجزاء المناسب للمهملين والمتسيبين، والمحافظة على الأمن والنظام، والسعي لتحقيق المصلحة العامة، وإعطاء اهتمام كبير لوحدة الرئاسة، والاهتمام بالرقابة للتأكد من تنفيذ الخطة، ومحاربة كل أشكال الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة، ما يصلح عليه بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الإداري، والرقابة على المعاملات بين إدارات التنظيم<sup>3</sup>.

ومن أهم المبادئ التي يرى فايول أنها تساهم في فعالية أداء المدير لمهامه في حال التقيد بها :مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية باستعمال السلطة المستمدة من الوظيفة الرسمية والسلطة الشخصية المستمدة من الخبرة والذكاء والقدرة على القيادة والتأثير في المرؤوسين، ومبدأ المركزية الإدارية، ووحدة التوجيه، ووحدة الرئاسة، والتدرج الرئاسي التي تعني التزام الوحدة الإدارية الدنيا بالقرارات المتخذة على المستويات العليا، ومبدأ الانضباط ومبدأ ترتيب العمل، ومبدأ

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، 2005، ص42.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيقي: الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 63.

<sup>3</sup> Henri Fayol :op cit, pp 53-54.

الاستقرار الوظيفي بما يسمح باكتساب الخبرة، ومبدأ روح التعاون بين المدير والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم، بما يكفل أداء العمل بروح الفريق<sup>1</sup>.

أما إسهامات ليندول أوريك في القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة فيرى أوريك أن نجاح المدير يرتبط في تفويض سلطاته ومن مقومات التفويض الناجح توفر المدير على الشجاعة والثقة وتحديد الواجبات الوظيفية، والتفويض من مبادئ الإدارة الديمقراطية وتجعل من المدير يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية دون تشتيت قدراته في المسائل التي يمكن القيام بها من طرف التابعين<sup>2</sup>.

❖ **نظرية العلاقات الإنسانية:** تؤكد هذه النظرية على ضرورة تامين العامل البشري وجعله يساهم في العملية الإنتاجية بكل قواه الكامنة بدلا من التركيز على الهيكل التنظيمي وطرق العمل، وبدلا من إحداث التغييرات التنظيمية في كل مرة تعمل الإدارة على تحفيز العمال وتشجيعهم وتدريبهم بغية الوصول إلى أقصى إمكانياتهم، وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته ضمن الإطار العام للمؤسسة، فهو في حاجة دائمة إلى اعتراف الآخرين، والاندماج في الجماعة ويطمح إلى الحصول على الفرصة لتمكن من تنمية قدراته<sup>3</sup>، فقد ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي تجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية، والافتراض أن الإنسان اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية في إنتاجيته، إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كفرد اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقح، أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة<sup>4</sup>، ومما لاشك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين، وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة اتجاهات العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي، في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع

<sup>1</sup> Herbert Simon: **Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization**. The Macmillan co, new York, 1961, p20.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي: القيادة الإدارية في الدول النامية: مفهوما - مقدماتها - أساليبها - مشكلاتها ، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 66.

<sup>3</sup> Philippe Bernoux: **La sociologie des organisations**, Editions du seuil, Paris, 1985, p 73.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 27.

نظرياتهم، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم، على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة<sup>1</sup>.

ويعتبر ألتن مايو Mayo Elton مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية، وكان من نتيجة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ازدياد الحركات النقابية المدافعة عن حقوق العمال، والمطالب التي رفعتها لتمكينهم من المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية لدى أرباب العمل، وتزايد المشاكل المهنية والعمالية أدى إلى ظهور نزاعات بين الفئات المهنية المختلفة مما توجب بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية كأحد الوسائل لحلها<sup>2</sup>.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة كأحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة<sup>3</sup>، وقد خلص من تجاربه في شركة ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1932، أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية، عرفت هذه العوامل بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية، باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته، وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها، وهذا الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضاً، ويرى إلتون مايو أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأضاف إلتون مايو في تحديده للنمط القيادي الأفضل يتمثل في النمط الديمقراطي، والذي يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، وعاملاً أساسياً في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية، وله أثراً فعالاً في زيادة إنتاجيتهم<sup>4</sup>.

وقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية بشكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسية والمعنوية للعمال بصفتها محددات للإنتاج، ولم تركز على العوامل الاجتماعية إلا بعد دراسة وتجربة العوامل الطبيعية والفيزيولوجية مثل: الإضاءة والتهوية، الرطوبة وجدولة العمل، وطريقة دفع الأجور، وتجارب المقابلات (بين الإدارة والعاملين) وتجارب ملاحظة السلوك الإنساني خلال العمل كمجموعة بعيداً عن أعين الإداريين، على مجموعة من العمال بمصنع هاوثورن في شركة ويسترن إلكترونيك لإثبات أي منها له تأثير على الناحية المعنوية للعمال وزيادة الإنتاج، إلا أن ذلك لم يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه المتغيرات على التغير في معدلات الإنتاج، ومن النتائج المتوصل

<sup>1</sup>صبح جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 37.

<sup>2</sup>محمد قاسم القريوتي: مقدمة في الإدارة العامة:

النشأة، التطور، النظريات، المهام، المشاكل، التحديات والتوجهات العامة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2012، صص 107 - 108.

<sup>3</sup>نواف كنعان: مرجع سابق، ص 75.

<sup>4</sup>نفس المرجع، ص 76.

إليها أن سلوك العاملين ومعنوياتهم تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات العمل التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج، وبعد نتائج هذه الدراسات اتجهت الإدارة إلى سياسة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتحديد طبيعة الإشراف وتدريب المشرفين على أساليب التعامل الإنساني مع العاملين<sup>1</sup>.

وقد خلص من التجارب في مصنع الهاوثورن أن الإشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأن النواحي النفسية تؤثر على النواحي المادية<sup>2</sup>، مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية.

وفي هذا الاتجاه ذهبت ماري فيوليت التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلاقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها<sup>3</sup>.

في الأخير نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه، وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة، ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية، وتحسين أساليب القيادة، وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية وكانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن . لكن رغم ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لم تنجو من الانتقادات التي من أهمها تركيزها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى قد يؤدي إلى إهمال التنظيمات الرسمية من طرف العاملين . فنظرية العلاقات الإنسانية تولي أهمية للإنسان، كون أنه المعني بالعمل والإنتاج، ولذلك اهتم رواد هذه النظرية بالعاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، بالإضافة إلى تركيزها على الدوافع والحوافز، وديناميكية الجماعة، والمبادرة الفردية،... فمدرسة العلاقات الإنسانية أعطت اهتمام أكبر مما أعطته للعمل<sup>4</sup>.

❖ **نظرية السمات:** تقوم نظرية السمات على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 111.

<sup>2</sup> علي الشراوي: العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 72.

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 38.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 75.



للقيادة، وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، ويبدو أن الافتراض الرئيسي في هذه النظرية يقوم على أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً. فبعض المجتمعات البدائية تعتقد أن رئيس العشيرة هو قائد بالفطرة، وهو أكبر أفراد العشيرة وأكثرهم تجربة وأعرفهم بشؤون البيئة، ويتحدث الرئيس بشخصية قوية بحيث يؤثر فيمن حوله. وهو يتحدث في المناسبات الهامة ويقوم بمهمة حفظ الأمن بين أفراد العشيرة عن طريق فض المنازعات.

واقترح فيدلر أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية أو النظرية الثاقبة أكثر من غيره، كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي<sup>1</sup>:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف

بالإضافة إلى مجموعة من المهارات المكتسبة، وهي المهارات الأساسية، والمهارات المساندة، وتتمثل المهارات الأساسية في المهارات الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما المهارات المساندة فهي تدعم المهارات الأساسية، وذلك

<sup>1</sup> إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط4، القاهرة، 1980، ص 111.

كالمهارات الفكرية والسلوكية، مثل: مهارات إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعتهم، والقدرة على تحفيزهم للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

فلقد وجد أنه كلما ارتفع ذكاء الفرد زاد احتمال نجاحه كقائد، ووجد كذلك أنه كلما ارتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي كلما زادت طاقته الإشرافية، مقارنة بكافة الذين يحتلون مستويات وظيفية أدنى. كما تلعب القدرة على المبادرة دوراً هاماً في عملية القيادة وتتطوي المبادرة على جانبيين هامين، هما: أ/ القدرة على التصرف المستقل والمبادرة به.

ب/ القدرة على رؤية تصرفات ممكنة في حين أنها غير واضحة بالنسبة للآخرين.

ويرى أوردواي Oerdway Tead ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة

صفات هي<sup>1</sup>:

- ✓ الطاقة الجسمية والعصبية
- ✓ الشعور القوي بالهدف والغاية
- ✓ الحماس
- ✓ الذكاء
- ✓ القدرة على عقد صلات للصدائة
- ✓ الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم
- ✓ العمل من أجل تحقيق التكامل
- ✓ الخبرة الفنية
- ✓ الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات
- ✓ المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين

وقد أوضح ماكلياند<sup>2</sup> Mecleland نتيجة الدراسة التي قام بها في جامعة هارفارد أن الحاجة إلى الإنجاز تتبع نتيجة عملية التشجيع والتدعيم لاستقلالية الطفل، واعتماده على نفسه من قبل والديه. ويتساءل من منا لم يشجع طفله عندما يؤدي شيئاً بمفرده ، واكتشف ماكلياند خصائص الأفراد الذين حققوا إنجازات عالية، وهي:

<sup>1</sup> سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص ص 327-328.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص 6-7.

- ✓ أن هؤلاء الأفراد يتصفون بالاعتدال من حيث تحمل المخاطرة، وهم يعملون على تحاشي المخاطر الغير ضرورية، ولا تمثل المخاطر لهم أي نوع من التحدي.
- ✓ يفضل هؤلاء الأفراد المهام التي تقدم معلومات مرتدة Feedback.
- ✓ يحقق هؤلاء الأفراد الرضا بمجرد إنجاز شيء ما، وتعتبر المكافأة عن الإنجازات ذات أهمية أقل من الإنجاز نفسه.
- ✓ أن هؤلاء الأفراد تستغرقهم أعمالهم كما أنهم يظلوا ملتزمين بهذه المهام والأعمال حتى الانتهاء منها.

❖ **النظرية السلوكية:** عرفنا أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم، فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، إذ هي ترتكز على معايير وأسس موضوعية. فالشخص قد يكون قائدا بحكم مركزه أو صفاته أو وظائفه، ولكن هذا المركز وتلك الصفات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها تعريف للقيادة، فقد وقد يكون الشخص قائدا دون أن يشغل مركزا عاليا، أو دون أن يكون لديه صفات معينة، ودون أن يقوم بوظائف معينة.

وفي ضوء هذا يمكن تعريف القيادة في ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد، وعليه أن القائد هو الشخص يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف. وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرسمية قد يكونوا قادة بالفعل<sup>1</sup>.

ولقد ناقش هومنز 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 يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة وإن كان هناك فارق بينهما فإنه ينحصر في أن المعايير تنطبق للمحافظة على السلوك القائم، أما الأوامر فتتطبق على التغيرات المستقبلية في السلوك، وبينهما درجات محددة تتمثل فيما يعرف بالقوانين والعادات والنظم والخطط والتوجيهات والتعليمات والنصائح والمقترحات.

هذا ولا يمكن للقائد أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى، إلا إذا أطيعت أوامره، ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة، وبناء على ذلك نظر هومانز إلى القادة على

<sup>1</sup> أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية، ط2، القاهرة، 1965، ص 385.

أنهم أشخاص في وضع السلطة، ويمكن لهم أن يفرضوها على الآخرين، وليسوا مجرد أشخاص يبدؤون بالتفاعل في جماعتهم.

وقرر ماكريجور (Mc Gregor) (1960) أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية وإشباع حاجاته الإنسانية، وبالتالي فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين. كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقيادة والمشرفين، والمناخ التنظيمي العام بالمنظمة.

❖ **النظرية الموقفية:** تعد نظرية الموقف 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، وقد يرجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما بالنسبة لجماعة أخرى.

والنظرية الموقفية أكثر انتشار من نظرية السمات ويعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتعني نظرية الموقف أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف. فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة. وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول، وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن إيجاز هذا الاتجاه في الآتي:

- من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة، حتى لقد أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة.
- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول الرجل المناسب للموقف المناسب، ويستبدلونه بالمبدأ القائل الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب، ذلك أن الموقف يشتمل دائماً على مجموعة

من الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا في القيادة، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن تزود بها القيادة<sup>1</sup>.

ومع ذلك فإن هذا الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، وإنما يعطي الموقف وعناصره اعتباراً هاماً، خاصة وأن الموقف قد يتطلب في بعض الأحوال قائداً يتميز بصفات خاصة، إلا أننا لا نجده يستطيع القيام بأعباء القيادة، وفي هذا يقول جننجر: "ليس من الضروري لنجاح القيادة أن تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد، ولكن النجاح يحدث إذا ما تحقق التفاعل بين عناصر الموقف وصفات القائد."

والنظرية الموقفية نظرية شرطية، والجانب الأساسي في النظرية الشرطية- أي الموقفية، هو: القائد، الجماعة، الموقف فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه- أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة- أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر، فتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يتمكن من إنجاز أهدافه. وينظر أصحاب هذه النظرية إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. هذا وقد ثبت تأثير الموقف على العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، وفعالية القيادة من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

وطور فريد فيلدر، والذي امتدت أبحاثه من (1951-1967)، طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة. وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة وبالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة، وعلى الموقف القيادي.

واقترض فيلدر في نظريته الآتي<sup>3</sup>:

■ في المواقف الصعبة: حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والانتاج والتسلط فعالاً.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص ص 117-118.

<sup>2</sup> حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط 6، القاهرة، عالم الكتاب، 2003، ص 229.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص ص 221-233.

- في المواقف السهلة والمواتية: حيث العلاقة تكون حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.
- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة: حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

وتقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة في نموذج فيدلر بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، حيث تضمن الموقف القيادي ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح:

أ . طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب . تنظيم ودقة تصميم العمل، وجنوح المهام.

ت . قوة منصب، ومقدار نوع السلطة التي يمارسها فيما يتعلق بالحوافز والعقاب.

وتتفاعل هذه العوامل الرئيسية مع عوامل أخرى، مثل: مدى خبرة معرفة القائد بالمرؤوسين، وتخصصه في مجال العمل، ومدى تماسك المرؤوسين، وتكون محصلة هذا التفاعل هي درجة ملائمة وجود الموقف . وعرفها فيدلر بأنها درجة إتاحة الموقف للقائد لممارسة التأثير والسيطرة على آراء وسلوك مرؤوسيه، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر القائد هو الموقف الذي تكون فيه علاقته مع المرؤوسين جيدة، ويكون العمل منظماً ومبرمجاً، ولديه سلطات كافية ومعرفة لطبائع مرؤوسيه.

والقائد-عند فيدلر- يختار النمط القيادي المناسب للموقف، وعليه المفاضلة بين التركيز على مهام العمل أو التركيز على الفرد العامل، وبالتالي فإن القائد الذي يركز اهتمامه على واجبات ومسؤوليات العمل يحبذ القيادة الأوتوقراطية بينما يميل القائد الديمقراطي إلى التركيز على العلاقات الإنسانية مع الأفراد المرؤوسين.

وفيما يلي عرض لخصائص نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل، ونمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل<sup>1</sup>:

- ✓ المهام الوظيفية هي محور اهتمام القائد.
- ✓ القيام بتحليل العمل إلى عناصره الأساسية من واجبات ومسؤوليات (خطوات العمل).
- ✓ تطوير أفضل أساليب وطرق العمل لإنجاز المهام والواجبات.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 345.

✓ العناية بتدريب الأفراد المرؤوسين للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بأفضل الأساليب والطرق.

✓ ضرورة الرقابة والتأكيد من تنفيذ المهام والواجبات طبقاً للطرق المحددة.

✓ استخدام أساليب العقاب والحوافز المادية الفردية والجماعية.

نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل:

- الفرد العامل هو محور اهتمام القائد.
- الميل إلى ترك الأفراد المرؤوسين لأداء الواجبات بالطريقة المطلوبة.
- تشجيع الأفراد المرؤوسين ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- السماح للأفراد المرؤوسين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- التعرف على مشاكل الأفراد المرؤوسين ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جوانب الحوافز المادية.

وهناك عدة أنماط قيادية تقع بين النمط الأول الأوتوقراطي والنمط الثاني الذي يركز على الفرد العامل، كما أن القائد يمكنه أن يغير نمطه القيادي ليتناسب وطبيعة الموقف الذي يواجهه، ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات، هي:

أ . طبيعة علاقة القائد بالمرؤوسين التابعين.

ب . درجة دقة تصميم مهام العمل ووضوحها.

ج . مدى استخدام قوى المركز لسلطة الثواب والعقاب.

وتوصل فيدلر إلى نتائج مغايرة لنتائج بحوث الأسلوب القيادي المناسب، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذي يهتم بالعاملين أكثر حظاً بالنجاح من القائد الذي يهتم بالتنظيم وإنجاز العمل بالدرجة الأولى. واكتشف فيدلر أن القائد الذي يهتم بالعاملين ينجح كقائد، ولكن تحت ظروف معينة وليس دائماً كما أن القائد الذي يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة<sup>1</sup>. ومن هنا يتجلى أهمية الموقف وما يحاط به من ملائمة وظروف من شأنها أن تغير

<sup>1</sup> ناصر سعيد المري: القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، 254-256.

القائد الذي يفشل تبعا لتغير الموقف، فالأصل في الاتجاه هو الموقف وما به من تغيرات- ثم تأتي بعد ذلك خطوة اختيار القائد الذي يصلح لقيادة- أي اختيار القائد الذي له صفات وقدرات معينة تساعده على قيادة هذا الموقف.

ويتضح من ذلك أن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحا وأقرب إلى الصواب والواقعية، لتفسير ظاهرة القيادة التي تتطلب حدا مناسباً يتوفر فيه كل من العناصر السابقة حتى تقترب وجهات النظر المتباينة في تحديد القيادة<sup>1</sup>. ويؤخذ على نظرية المواقف أنها تركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد، بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية. كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد، وأنه لا بد وأن يتوفر حد أدنى من القدرات.

❖ **النظرية التفاعلية:** تركز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

1. السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
2. الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
3. عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

ولهذا يطلق علماء النفس الاجتماعي على هذا الاتجاه النظرية التفاعلية<sup>2</sup>، وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة أو معارضة أو مقاومة منهم. وهنا يبدو أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاته وأنشطته، ويتأثر أيضا بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوما كما تتصوره نظرية الرجل العظيم .

إن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم. فقد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به. وهو في ذلك يكون ملما بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 112.

<sup>2</sup> مليكة لويس كامل: سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1988، ص ص 182-187.



الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ويتوقف انتخاب القائد على إدراك أنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي. والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، آخذا في اعتباره آمال وقيم أفرادها.

ويرى بنيس Bennis أن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة. ومن الضروري أن تتم قيادة الأفراد في ظل هذا الاتجاه على أساس من التفاهم والتعاون، وأن القائد لابد من أن يعمل على إعطاء الفرصة للمواهب الإنسانية، وطاقاتها بحيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم في ديناميكية الجماعة ويعمل على تقدمها، وذلك حتى تكون العلاقة بين القائد وبين عناصر الموقف علاقة إنسانية، بعيدا عن كل الأساليب التسلطية. ولذلك أكد دافز Davis على ضرورة العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويعمل على تحريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، ويحتل كل عضو مركزا نسبيا يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة، محددًا بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي تميز بين فرد وآخر. فالقيادة إذن وظيفة الشخصية والمواقف الاجتماعية، علما بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر<sup>1</sup>.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك في الآتي:

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كميّار لتحديد خصائص القيادة.

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

<sup>1</sup> فاطمة محمد علي عثمان: مرجع سابق، ص 88.

ثانيا: النظريات المعاصرة:

❖ **نظرية المسار والهدف:** فهي ترى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيادي على دافعية المرؤوسين، للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية، هذا النموذج يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على نظرة العاملين معه لأهداف التنظيم وأهدافهم الشخصية، ومحاولة توضيح المسار لتحقيق تلك الأهداف، وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد، وهي:

- القيادة الموجهة: يخير القائد موظفيه بما يتعلق منهم، ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.
- القيادة المشاركة: يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار.
- القيادة المهمة بالانجاز: يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية، ويتوقع انجازا كبيرا من العاملين.

فهي نظرية تقترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف. ويؤدي النمط الإنساني إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط. وفي هذا الموقف يركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

ويؤدي النمط المشارك إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وأنه يتحدى قدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزعات للاستقلال . وهذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، ويأتي ذلك عن طريق المشاركة. ويؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين، حينما يكون العمل غامضا أو صعبا، وحينما يكون المرؤوسون منغلقيين وغير مبادئين. وغموض العمل وانغلاق العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء.

ويؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر، وحينما يكون هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز والثقة في قدرات المرؤوسين، فإن هذا يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.

❖ **نظرية الإدارة اليابانية:** في أواخر السبعينات وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة خلال سنوات عديدة، كنمط إداري يتوق له الكثير من الدارسين والإداريين، وبدأ الأمريكيون أنفسهم يشعرون بأهمية الإدارة اليابانية ونجاحها، وذلك من

خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزوه بلدان العالم قاطبة، بالرغم من صغر مساحة اليابان وقلة مواردها، حيث برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات، الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة<sup>1</sup>، وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميّزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل، كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب.

ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة. ومن بين من اهتموا بتطوير ودراسة الإدارة اليابانية البروفسور وليام أوشي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا، قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية. وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه "نظرية (Z)"<sup>2</sup> وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة، بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف، وراء رفع الإنتاجية، وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.<sup>3</sup>

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، وإشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين الذين يتحلون بالشعور (Z) تحمل المسؤولية الفردية، فنظرية (Z) تقوم على أساس الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أوشي أن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، صص 53-54.

<sup>2</sup> نجيب جميل إبراهيم: نظرية دوجلاس ماجريجور X-Y، والنظرية اليابانية Z، الموقع: <http://www.manhal.net/articles> تاريخ: 2012/06/30.

<sup>3</sup> عبد الكريم بن أعراب: مرجع سابق، ص 102.

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة أوامره، في حين يول مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة. تتطلق نظرية (Z) من المسلمات التالية<sup>1</sup>:

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة .
- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان إلا كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة .
- عدم التخصص الوظيفي: تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية الأمر الذي يجعله معداً للترقية.
- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد، بمعنى آخر أن الرقابة ليست وظيفة يختص بها شخص معين، فالمراقبة تتم من خلال مراقبة العامل لوظيفته أو توجيهه من الزملاء أو المشرف عن العمل من جهة، بالإضافة إلى الحضور الشخصي للمشرف وقربه من العمال مما يتيح له الإطلاع على سير العمل عن قرب، وتصحيح الأخطاء إن وجدت وكأنه فرد منهم.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية، يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين، وتتعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.
- وخلاصة نظرية (Z) تميز الإدارة اليابانية بتوظيف العامل مدى الحياة، وتركه للرقابة الذاتية، وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية

<sup>1</sup> احسان محمد ابراهيم وآخرون: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص 92-93.

على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية<sup>1</sup>. وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري.

❖ **نظرية النظم:** تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية<sup>2</sup>، والمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة<sup>4</sup>.

إن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم .

❖ **نظرية الشبكة الإدارية<sup>5</sup>:** اقترح كل من بليك وموتون نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، استنادًا إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل)، التي نتجت من جامعتي أوهايو وميتشجان، وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة، ينتج عدداً من الأنماط القيادية، ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرئيسي، والاهتمام بالعمل المحوري الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، ولكنهما اقتصرتا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط، على المحور الواحد وهي المستوى (1) منخفض، (5) متوسط، (9) مرتفع، وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب: مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 109.

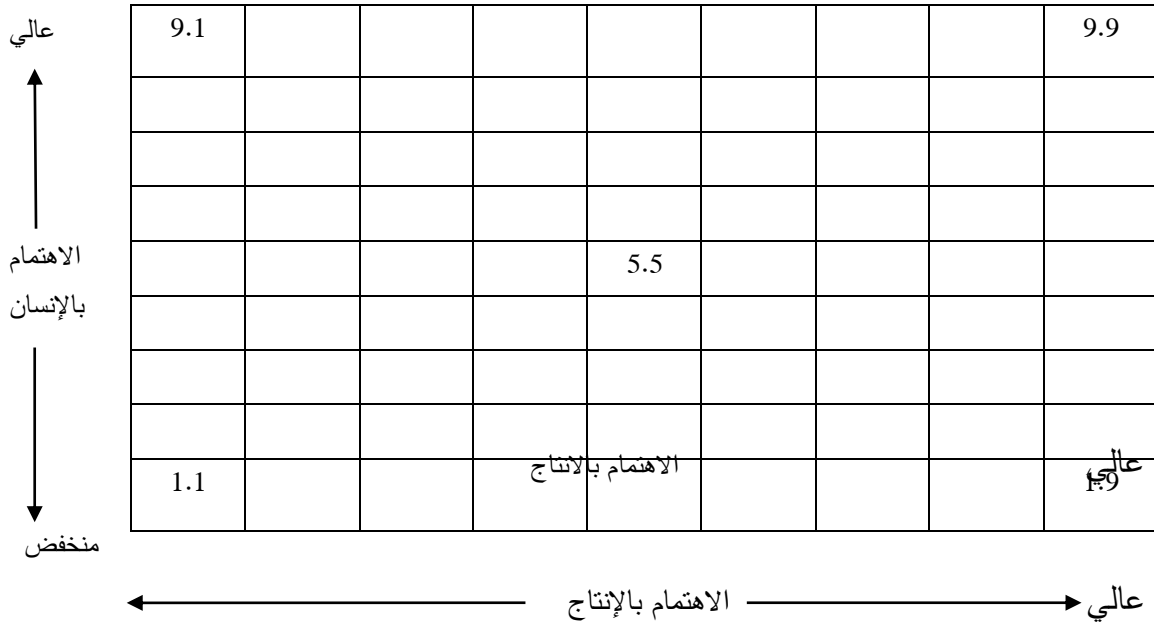
<sup>4</sup> عمرو صفيعقيلي: مرجع سابق، ص 157.

<sup>5</sup> إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983، ص 106.

مصنوفة إدارية، ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة:

- نمط (1-1) القيادة السلبية: ويطلق عليها القيادة الفقيرة، وهذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى اهتمام للإنتاج، وهو عديم الاهتمام بالعاملين.
- نمط (1-9) القيادة الاجتماعية: وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها، ويقوم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم<sup>1</sup>، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى، وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض اسم القائد المجامل.
- نمط (5-5) القيادة المتأرجحة: وهو القائد الذي يسعى إلى تحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة الحد الأوسط.
- نمط (1-9) القيادة الإنسانية: ركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ ايجابي يحقق رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء.
- نمط (9-9) القيادة الفعالة: ويعرف بقيادة الفريق، ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة، ويهتم كذلك بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية، عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته، إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم وتطويرها، ويشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9-9)، حيث يكون القائد مهتما بكل من العمل، والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما، إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة.

<sup>1</sup>J . House and T.R.Mitchell : **Path good theory of leadership in enatemyer** , ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978, P226.



الشكل رقم (01) : نموذج نظرية الشبكة الإدارية لأساليب القيادة الإدارية

المصدر: ماجدة عطية: سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 220.

خلاصة القول إن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية، فمدخل النظم مكن القائد من إدراك العلاقات المختلفة للمؤسسة، فيما قدمت المدرسة الكمية نماذج معيارية يسترشد بها القائد في عملية اتخاذ القرارات، وأشارت الإدارة اليابانية إلى أهمية دور القائد في تنمية الموارد البشرية وإثارة دافعيتهم.

## ثانيا. وظائف القيادة الإدارية وأساليبها:

### 1. وظائف القيادة الإدارية:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام، وتختلف هذه المهام باختلاف نوع الجماعة (استبدادية أو ديمقراطية)، بذلك فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي، وتختلف أيضا هذه الوظيفة حسب حجم الجماعة وطبيعة نوع النشاط الذي تقوم به الجماعة والغايات والأهداف التي تريد الجماعة تحقيقها، يرى بعض علماء الإدارة العامة أن وظائف الإدارة أو القائد الإداري لا تخرج في الواقع عن وظائف الإدارة والتي حددها فايول في خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة<sup>1</sup>. ومن ثم تعتبر القيادة المسؤول الأول عن التنظيم كتحسين نوعية الإنتاج ورفعته، إتقان العمل... الخ، كذلك مسؤولة عن الجماعة العامة من حيث إشراكها في المهام الإدارية،

<sup>1</sup> هنا حافظ بدوي: مرجع سابق، ص155.

وتشجيعها على العمل إضافة إلى تحقيقها شروط أمنها في العمل... الخ، ومن هنا نجد أن القيادة داخل التنظيم تقوم بعملية ضبط لوظائفها الإدارية منها والإنسانية على حد سواء، والتي بموجبها تستطيع تحقيق مطالب كل من التنظيم والعمال.

أ. **التخطيط:** يقول هنري فايول ( H.fayol ) "إن المخطط يضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ويختار احد هذه الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها، مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الهدف وكيفية السير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك"<sup>1</sup>، وعليه تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري، وهي أهم هاته الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، إذ لا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم، ولا ستطيع أي منظمة ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل دون تخطيط<sup>2</sup>. ويقصد به محاولة القيادة داخل التنظيم في حدود مجال الاختيار المتاح، التفكير في مستقبل التنظيم ومحاولة تشكيله بالصورة التي توافق آمال وتطلعات كل من القادة والمرؤوسين، وهو بذلك يسبق أي عمل تنفيذي، فالتخطيط الذي نقصده هو تخطيط القيادة الإدارية أثناء الإشراف عن العمل في المؤسسة والذي بفعله يتم " تحديد الأهداف وإعادة الأساليب والإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود بشكل يحقق أكبر جانب من الموضوعية والتوفيق بين الأهداف العامة(العمل) والأهداف الخاصة(الجماعة)".

ولقد أصبح التخطيط أحد أهم العمليات التي يقوم بها القادة الإداريون والسياسيون في عصرنا، ولكي يكون التخطيط ناجحا وفعالاً لا بد أن يشمل الخطوات الضرورية من جمع المعلومات وتدقيقها والاختبار على ضوءها بعد معرفة الوسائل المتاحة، والقيود الواردة على تحقيق هذه الأهداف ويستعان في وضع هذه المخططات بعدة وسائل كالإحصاء والخطط الجزئية، والدراسات النظرية والمقارنة والتاريخ، كما يؤخذ بعين الاعتبار الظروف التي تطبق في ظلها المخططات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية... الخ، فالتخطيط هو عبارة عن عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول الى أهداف معينة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وقد تم تحديد خطواته فيما يلي<sup>3</sup>:

#### ➤ تحديد الاهداف التنظيمية

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص22.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، 2009، ص111.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 159.



- تحديد بدائل تحديد الاهداف
- تنمية الفروض التخطيطية
- اختيار أفضل بديل
- تنفيذ الخطط اللازمة لتنفيذ البدائل
- وضع الخطة موضع التنفيذ
- مراقبة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة

ولضمان فعالية التخطيط يتوجب على القائد الأخذ في الحسبان الاعتبارات والمبادئ

التالية<sup>1</sup>:

- العقلانية والموضوعية: من حيث قابلية الاهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعياً.
- المرونة والتكيف: القابلية للتعديل نسبياً تبعاً للظروف والمستجدات باعتبار الهدف متحرك وليس ثابتاً.
- الشمولية: يتضمن التخطيط كل الأنشطة والوحدات والمستويات والمتغيرات ذات العلاقة.
- وجود مستوى معين من الرقابة أو المتابعة.
- وجود أهداف محددة دقيقة واضحة، قابلة للفهم، بسيطة.
- تحديد الإطار الزمني.
- الاعتماد على المصادر العلمية الموثوقة انطلاقاً من مفهوم التخطيط كأسلوب علمي.
- الاستمرارية بدءاً من مرحلة الصياغة إلى مرحلة رقابة عملية التنفيذ.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

**ب. التنظيم:** عندما نقوم بوضع الخطة المنتظمة الأهداف المراد تحقيقها، فإننا بالطبع نحتاج إلى دراسة التنظيم القائم للتأكد من قدرته على القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ويسعى التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي وإطاره العام الذي يحدد بدوره المؤسسات والسلطات والأدوار بين أفرادها. ويعتبر التنظيم من العمليات الأساسية في المؤسسة الصناعية، ولذلك لما لهذا العنصر من أهمية في المؤسسة، فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناءً على متطلبات

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص ص 411-412.

التخطيط، وتوزيع المسؤوليات المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، والتنظيم هو أكبر معين للقادة على تحقيق أهدافهم، ويتمثل في الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك<sup>1</sup>.

وأهمية التنظيم تكمن في تحقيق الأهداف بأيسر جهد وأقل نفقة وأسرع وقت، عن طريق تبسيط الإجراءات ومنع ازدواج الاختصاص وبيان وحدة الأمر وتوضيح خطوط أو قنوات الاتصال... الخ، وقد زادت أهمية التنظيم في وقتنا الحاضر بعد أن أصبحت الدولة تقوم بأعباء التنمية بمختلف جوانبها، مما أدى إلى تضخم المنظمات المختلفة، وهذا ما يضيف عليه (التنظيم) أهمية بالغة توجب الاهتمام بجوانبه وأبعاده المختلفة، وتبرز كذلك مهمة التنسيق بين الجهود المبذولة في تحقيق هذه الأهداف خاصة وأن الحياة والإنتاج في هذا العصر أصبح أكثر تعقيداً حتى بالنسبة لأهم القادة، وغداً من الصعب بالنسبة لأكفأ مدير أن يحيط بكل هذه الجوانب والعوامل، ولهذا أصبح من الواجب على أي قائد أو مشرف الاعتماد على القدرة والمبادرة الخلاقة للمرؤوسين، وهذا يتطلب من جهة وجود تنظيم دقيق يسمح باستغلال هذه القدرات، ومقاومة الانحرافات التي قد تطرأ على هذه المبادرات، ومن جهة أخرى محاولة الكشف عن التنظيمات غير الرسمية والتعاون معها في حالة وجودها حتى لا تتعرض المنظمة إلى هزات غير متوقعة أو إلى مقاومة صامتة تؤدي إلى هبوط الروح المعنوية لدى العمال، خاصة إذا كان المشرف من الذين ينزعون إلى التسلب أو التصلب في المواقف أو الاستبداد بالرأي والأنانية في عملية اتخاذ القرار، ومن المظاهر الأساسية للتنظيم في المؤسسة التطوير والتنمية الإدارية وذلك بتنقيف وتدريب وترقية المسؤولين الإداريين، وتتولى القيادة عملية التنظيم في المؤسسة عن طريق التنسيق بين الجماعات تجنباً لظهور المشاكل والعراقيل<sup>2</sup>.

وعليه فإن ممارسة الوظيفة التنظيمية من طرف القائد تتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة والخطوات الهامة هي كالتالي<sup>3</sup>:

- تحديد الأهداف التنظيمية الأساسية، الفرعية، الثانوية، والتي يشترط فيها الاتساق مع الخطط.
- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
- تصنيف وتقسيم الأنشطة والأعمال المجمععة إلى وحدات يرأس كل منها مدير.

<sup>1</sup> محمد الطماوي سليمان: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972، ص75.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص157.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 266.

- تفويض العمل والسلطات: وتدخل في صميم توصيف الوظيفة حيث تتحدد المسؤوليات، العلاقات بشكل واضح ودقيق.

- تصميم مستويات العلاقات بين التقسيمات والوحدات: وبموجبه تضبط علاقات العمل الوظيفية الرأسية والعمودية لتحقيق التكامل والتنسيق بين الأفراد والأنشطة، فمن ناحية الهيكل الأفقي يتحدد المسؤولون عن المهام الوظيفية، أما الهيكل الرأسي فيعرف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة، ويوضح بدقة المستويات التنظيمية من خلال تحديد نطاق الإشراف واعتماد مبدأ وحدة الأمر.

ج. **التوجيه واتخاذ القرارات:** يعتبر اتخاذ القرار من بين أهم المهام التي تأتي في قمة الوظائف الإدارية للقيادة، ولذلك فقد اعتبره البعض على أنه "جوهر عمل القادة الإداريين، فهو نقطة الانطلاق لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل التنظيم"<sup>1</sup>، مكونة نقطة الانطلاق في أي عمل إداري، ويجب أن تتحلّى القيادة بالتأني الكبير في اتخاذه، فهو مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق القيادة حيث إذا كان القرار صائباً أدى بالتنظيم إلى تحقيق أهدافه، والعكس إذا كان ارتجالياً، ولهذا أشار البعض إلى عنصر هام في اتخاذ القرار وهو الرشد، والذي يجب أن يكون معبراً عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار<sup>2</sup>.

واتخاذ القرار هو الاختيار بين بديلين أو عدة بدائل، وهذا يعني أنه إذا لم هناك بدائل أمام القائد فلا وجود للقرار، وهذا القرار يستند إلى بعض الحقائق والمعايير، وقد تكون هذه الحقائق تاريخية أو اقتصادية أو سياسية أو إدارية.

أما المعايير فتعني مراعاة الطرق والأساليب والشكليات التي يتطلبها القرار، وتعبّر عن شخصية القائد من خلال مهارة القيادة، وحسن اختيار البدائل المتاحة، وقد يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذ أي قرار، لأنه ليس من الحتمي أن يكون بحث المشكل متبوعاً بقرار إيجابي، بل قد يكون القرار الأمثل هو عدم اتخاذه إطلاقاً، وهذا ما يعرف بالقرار السلبي، وإذا كانت عملية اتخاذ القرار من المهام المناطة للقادة لتحقيق أهداف المنظمة التي يشرفون عليها، فإن العملية ليست بالأمر السهل الميسور، بل هي عملية معقدة وصعبة لكونها متأثرة بعدة عوامل نذكر من أهمها أن:

- القرار يتعلق بالمستقبل المجهول
- فعالية القرار تتأثر بالسلوك القيادي

<sup>1</sup> أحمد عبد العالي: المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 1974، ص 35.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، 1972، ص 437.

- المجهول يؤدي إلى التردد في اختيار البدائل
- القرار لا يرضي كافة الناس

زيادة على ذلك يعمل القائد على تبليغ القرار إلى كل الذين يهمهم، وشرحه عن طريق المنشورات الدورية والتعليمات والاجتماعات والندوات، حسب أهمية القرار لضمان الأغلبية على الأقل لصالح القرار حتى تتصاع الأقلية لها، وتلعب شخصية القائد وذكاؤه ومهارته القيادية دورا كبيرا في إقناع الآخرين على قبولهم القرار، خاصة إذا كان التنظيم دقيقا وقنوات الاتصال محكمة.

د. الرقابة: يعرف فايول fayol الرقابة بأنها "التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحددة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة"<sup>1</sup>، لذا تعتبر الرقابة من بين الوظائف الأساسية في الميدان الصناعي، حيث تقوم الإدارة بتعيين بعض الأفراد طبقا لشروط محددة يقومون بعملية الإشراف والمراقبة لتسيير الأعمال وذلك بمتابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم، وتقييم ما تم منه ومدى مطابقته للخطط الموضوعة سابقا.

والرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط المرؤوسين طبقا لبعض المعايير المرنة، كما ينبغي أن تكون رقابة توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقويم، ولا ينبغي محاسبة المرؤوسين إلا عن الأخطاء التي تحدث نتيجة سوء النية، أو التقصير في الأداء أو عدم الولاء لأهداف السياسات الجديدة، وتجري الرقابة بكفاءة وفق مجموعة من المراحل هي<sup>2</sup>:

- تصميم أو تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية للأداء المطلوب والتي تمثل أهداف الرقابة قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، كمية أو نوعية، محددة أو غامضة، إدارية أو تقنية، ويشترط في تحديد المعايير الوضوح، المرونة، القابلية على التحقيق وتنقسم المعايير إلى أربعة أصناف: معايير خاصة بالتكلفة، معايير خاصة بالسلوك، معايير خاصة بالجودة، معايير خاصة بالجدولة أو الوقت.

- اعلان المعايير للعاملين.

- متابعة الأداء ومقارنته بالمعايير للتأكد من مدى مطابقتها الأداء المحقق مع الأداء المخطط.

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب العربية، بنغازي، 2002 ، ص 343.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص ص 318-319.

- تحديد الانحرافات وتبليغها بواسطة التقييم للمسؤولين لاتخاذ القرارات الملائمة ويكون ذلك من خلال تحديد صنف أو مستوى الانحراف.

- تحديد مسببات الانحرافات بدقة وموضوعية من خلال طرح مجموعة من التساؤلات مثل في أي قسم وقع الانحراف ما هي تأثيرات الانحراف...

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ويعتمد تحديد الإجراءات الصحيح الواجب اتخاذه على ثلاث متغيرات: طبيعة المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، كفاءة القائم بتحديد الإجراءات التقييمية، والى جانب ذلك يتوجب متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية. ويعتمد تحديد هذه المراحل على نظام المعلومات التي يمكن استقاؤها من مقابلات التقييم.

وتبدأ بوضع المعايير وإعلام المرؤوسين بذلك، مع التأكد بأنهم وعوا المقصود منها بالضبط، ويفضل وضعها بمشاركتهم حتى يمكن إشعار المرؤوسين بأن هذه المعايير عادلة وبالتالي تقل مقاومتها من قبلهم من جهة وتخفيف عبء الشرح والتوضيح على القائد ربعا للوقت وفي صالح العمل من جهة أخرى.

أما وسائل الرقابة فعدة من أهمها الزيارات والملاحظات الشخصية، ونظرا لتضخم المنظمات في وقتنا الحاضر من جهة، وضيق وقت القادة للقيام بهذه الزيارات من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك الثورة التقنية التي عرفها هذا العصر فقد أصبح معه من المستحيل على أي قائد الإحاطة بكافة الجوانب الفنية والتقنية المستعملة على مستوى منظمته، ولهذا فان اعتماد القائد على خلق جماعة متماسكة يسود فيها روح التعاون، المبادرة، والثقة التي تمكنه من تجنب هذه النقائص من ضيق الوقت والإحاطة بالجوانب الفنية المتعددة عن طريق التقارير الآتية من الفنيين المتخصصين، إلا أن الزيارات تأتي لكسر جليد التباعد النفسي الذي أصبحت تعرفه المنظمات الكبيرة اليوم وكسر شوكة البيروقراطية التي كثيرا ما تحول بين القادة والواقع.

هـ. **التنسيق:** هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكله من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك<sup>1</sup>، فيقصد بهذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي يمارسها الرئيس الإداري، بهدف تحقيق الترابط بين الجهود الفردية للعاملين، وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المشترك المحدد في العمل الصادر بإنشائها.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 2000، ص 324.

وتتم ممارسة التنسيق من طرف القائد من خلال مجموعة من التدابير والإجراءات أهمها: إصدار التوجيهات والتعليمات، اجتماعات المجالس، الاجتماعات الدورية، هيئات التنسيق المتخصصة، لجان التنسيق<sup>1</sup>. وتسليماً بأن العملية التنسيقية تفرض ثلاث عناصر من مجهود جماعي، تصرفات موحدة، أهداف مشتركة فلا بد لتأمين نجاعتها توافر مجموعة من الشروط أهمها<sup>2</sup>:

- الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في إطار مفهوم الإدارة الجماعية.
  - الشمولية والتي تظهر في احتواء عملية التنسيق لكل الوحدات والمستويات الأفقية والرأسية.
  - الاستمرارية.
  - استخدام المدخل المباشر في التنسيق لاسيما بين الأفراد الأكثر اتصالاً ببعضهم بحكم الوظائف وتساندها.
  - تجاوز عملية التنسيق المجال الداخلي وعلاقاته إلى المجال الخارجي على الرغم من صعوبته من ناحية الكلفة، الوقت، الجهد، اختيار الأسلوب القيادي.
  - العقلانية وتحديد الأهداف ووضوحها، علاوة على ذلك المرونة والتكيف تبعاً للمستجدات.
- وبالتالي يرجع عدم وجود تنسيق كاف بين بعض الإدارات والأقسام إلى عدم وجود الانسجام في الأهداف والإجراءات والسياسات وطرق العمل، هذا ما يؤثر على عملية التخطيط. ويؤثر على عملية التنظيم ككل، هذا ما يتطلب الرؤية الواضحة والتواصل الجيد، والتنظيم الفعال لجميع وظائف الإدارة، والربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الكامل.

## 2. محددات الأسلوب القيادي:

إن محددات الأسلوب القيادي هي إجابة عن السؤال التالي: كيف يتشكل سلوك القائد؟ أو ما هي العناصر أو القوى التي تسهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية؟، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة التفاعل المتواصل بين تلك العناصر والقوى وليس نتاج إحداها منفردة، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي:

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا :مرجع سابق، ص 368.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن:مرجع سابق، ص 339.

أ. **خصال القائد:** وتتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، فضلاً عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمرة التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **السمات الشخصية:** وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد - قد تكون مكتسبة أو موروثه - والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

- **نسق القيم:** إن القيم حسب باريت Baret تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في المواقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم؛ كما يرى كل من تانباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، ولذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية .

- **مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.

- **الدافعية للإنجاز:** وتشير إلى الطموح، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة، كما يعرفها ماكلياند McClelland بأنها "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"<sup>2</sup>؛ ولا بد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في: قبول المخاطرة المحسوبة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية.

- **مفهوم القائد عن ذاته:** يرى بيتش Beach أنه لكي نفهم شخصاً آخر، يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته؛ أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه

<sup>1</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص ص 126-134.

<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، الأردن، 2004، ص 353.

يشير إلى "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقاً معها، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع-أو يجب أن يكون كذلك- سيعمل جاهداً على أن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة عملية لهذا التصور، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعاً، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضاً .

• **التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه:** فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم؛ وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول طبيعة المرؤوس والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي، قدم دوجلاس ماكريجور نظريته الشهيرة نظرية X و Y التي تم التعرض لها سابقاً.

**ب. خصال المرؤوسين:** يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وغالباً ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله، ويشمل هذا المتغير ما يلي<sup>1</sup>:

• **توقعات المرؤوسين:** يرى كل من رايتسمان وديوكس Wrightsman & Deaux "أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء"، أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقاً لرغبات وتوقعات مرؤوسيه .

• **مستوى نضج المرؤوسين:** يعكس مستوى نضج المرؤوس كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل؛ لذا يجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج

<sup>1</sup> عامر مصباح: مرجع سابق، ص ص 83-84.



المرووسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملاءمة له، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج.

• **سلوك المرؤوسون مع القائد:** عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "كيفما تكونوا يولى عليكم"، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد - جزئيا- تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه؛ بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة، ويقدم زياد الخليفة الأموي، تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة، ينادي من خلاله بوجود تبني أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف المرؤوسين حين يقول "سس خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرهبة والرغبة، وسس سفلة الناس بالإخافة".

• **مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية :** حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاح لهم، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة؛ ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية: الحاجة للاستقلالية، الدافعية للانجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة.

• **مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها:** إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية؛ أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها -القدرة على التجريد- والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية؛ فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة، في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة .

ج. **خصائص المهمة:** يعرف نيوستورم Newstorm المهمة بأنها "أفعال الأفراد التي من شأنها أن تضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ في بيئة معينة"، وهي بهذا المعنى تشير إلى مجموعة

واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية، تتمثل في<sup>1</sup>:

- **غموض المهمة:** إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء، بالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة، كما وضح فيدلر بقوله "حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة، وبذلك يصبح الموقف عملية عصف ذهني (مفكرة)، وذلك ريثما تنتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة؛ أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لاختيار الطريقة التي تناسبهم، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات .

- **قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار):** يشير هولاندر Hollander إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة، ليقوم بأدائها عدد من الأفراد على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته؛ وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة، ويتم أداؤها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة، فإن سلوك القائد في توجيهه ومساءلة المرؤوسين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعنى بتنمية روح الفريق لديهم، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم.

- **الاستقلالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، أي أنه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد، والعكس صحيح.

- **تقديم عائد حول الأداء:** يشير العائد Feedback إلى كمية المعلومات التي يتلقاها المرؤوسين من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء، ومدى فعالية جهودهم؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد - يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم

<sup>1</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص ص 143-147.

الأداء - فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

د. خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، فلسفة المنظمة، البناء التنظيمي، وحجم المنظمة؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة، وتسهم في تشكيله وتوجيهه، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها<sup>1</sup>:

● **التكنولوجيا:** التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع، وفي هذا الصدد يشير وودوارد Woodward إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى؛ فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة مرؤوسيه وتوجيههم وبالتالي تبنى نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

● **فلسفة المنظمة:** إن للمنظمات -مثلما للأفراد- قيما وتقاليد من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء<sup>2</sup>"، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها لاسيما قاداتها، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستكشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها؛ علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قاداتها ومرؤوسيه، تنمي فيهم قيم الإبداع، المعرفة والتميز، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عامر مصباح: مرجع سابق، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> سعاد نائف برطوني: مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص 72.

• **البناء التنظيمي:** تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، اتخاذ القرارات، تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها؛ ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية، يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدراً أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من الأفراد، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيداً من السلطات والصلاحيات لمرؤوسيهم وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية.

• **حجم المنظمة:** ثمة جانبان هامين لهذا المتغير هما: حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة)، وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة)، فقد توصل همفيل Hemphill من خلال البحوث التي أجراها فيما يخص حجم المنظمة، إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماماً بالعمل. أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة، فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تمادى القائد في استخدام قوة القسر، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع مرؤوسيه، وانخفض مقدار ما يقدمه إليهم من إيضاحات وتفسيرات وشروح؛ في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه، ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بآرائهم.

هـ. **خصائص السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي المحيط بالمنظمة:** يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

• **العقيدة السياسية للدولة:** من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها، على سبيل المثال لا الحصر، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، فسيتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم، بينما عند تدني

<sup>1</sup> طريف شوقي: مرجع سابق، ص ص 156 - 161.

الاهتمام بهذا الجانب، فإن أسلوب القيادة الإدارية سيتجه إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين.

• **الثقافة المحيطة بالمنظمة:** تعرف الثقافة بأنها " ذلك النسق من الرموز والمعاني، المعارف، القيم، العادات، التقاليد، الفنون، النظم المادية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، ويعرفها مالك بن نبي بأنها " مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"<sup>1</sup>؛ وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها:

✓ أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف، وكذا تصوراتهِ وتصرفاته الحالية والمستقبلية.

✓ تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

✓ حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي.

• **معدل التطور التقني والاجتماعي:** أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها:

✓ مستوى التقنية الحديثة وظهور أنساق متطورة لتوظيفها تعقد في المجالات الإنتاجية والخدمية، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف، ومرؤوسين ذوي مهارات خاصة.

✓ زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية، حيث أصبح - في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان - من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى مرؤوسيه لحثهم على إنجاز الأهداف، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب.

• **الظروف الاجتماعية-الاقتصادية السائدة:** يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة، ونقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة.

<sup>1</sup> نو الدين زمام: عولمة الثقافة: المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001، ص

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى، وعلى القائد لكي يصبح فعالاً أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فضلاً عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، ويكون قادراً أيضاً، على تعديل أسلوبه، تبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

### 3. أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تتدرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية.

#### أ. نمط القيادة الأوتوقراطي:

● القيادة الأوتوقراطية\*: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة<sup>1</sup>. ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته<sup>2</sup>. وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيّة لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية<sup>3</sup>. ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي<sup>1</sup>:

\* مصطلح "أوتوقراطي" Autocrates: كلمة من أصل يوناني، ومعناها حكم الفرد الواحد، وتعني كلمة أوتوقراطية خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

<sup>1</sup> المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45.

<sup>2</sup> النمر وآخرون: الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327.

<sup>3</sup> معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص 153.

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته؛
- الاهتمام والتركيز على العمل " أولاً وأخراً " دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، وانشغالاتهم، ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية؛
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال؛
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

- أشكال القيادة الأوتوقراطية : يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.
- ✓ القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية :توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبدادياً، بالإضافة إلى كثرة استعماله التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده<sup>2</sup>. وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته.
- ✓ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته<sup>3</sup>. وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى:المهارات والوظائف الإدارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 260.

<sup>2</sup> نواف كنعان :مرجع سابق، ص ص 157-158.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه :مرجع سابق، ص 149.

القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله. ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة<sup>1</sup>.

✓ **القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده<sup>2</sup>. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع الأوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار. فالنمط الأوتوقراطي عامة نجد أن الرئيس فيه متمزمت وحذر وغير راغب في تفويض السلطة أو مشاركة غيره في قراراته، ويعود ذلك في الغالب إلى حرصه على العمل، وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في نفسه، وهذا ما سوف يؤدي حتما إلى حدوث صراع بينهم<sup>3</sup>.

• **مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:** هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم و مان" منها<sup>4</sup>:

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبء المسؤولية؛
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس؛
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك إن كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، مرجع سابق، ص 248.

<sup>3</sup> رحالي حجيبة: النمط القيادي وظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة الجزائر 2: دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جويلية 2013، ص 56.

<sup>4</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 167.



• عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة: من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.

- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل؛

- إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين؛

- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل؛

- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط، ومن أبرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعدد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات)؛

- ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشراتنا (انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة وظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، وعليه فإن تبني نمط تسيير

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 169 - 170.

أوتوقراطي ينتج عنه إدارة مغتربة عن الموظفين تسعى إلى تحقيق مصالح إدارية محضة<sup>1</sup>، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها وزيادة وعي مرؤوسيه وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة، وهو موضوع النقطة الموالية.

### ب. نمط القيادة الديمقراطي:

• مفهوم النمط الديمقراطي: أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي\* الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة. إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وارثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والمحاط بالرهبة الدينية، .. وبمجموعة المحرمات، والذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة ووسائل إدارية، فإن عليه أن يمتثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقا لها فعندما يريد أن يحارب - مثلا- أو ينظم ، يجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين<sup>2</sup>. ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية" والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها<sup>3</sup>. كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة؛
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- عندما يكون للمرؤوسين مهارات عالية؛
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة؛

<sup>1</sup> دريدش حلمي: أثر الأسلوب الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة جامعة الجزائر 2: دفاتر علم الاجتماع، العدد9، جويلية 2013، ص 217.

\* الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزأين ديموس" و تعني الشعب، كراتوس \* وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: الطبقات الاجتماعية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 106.

<sup>3</sup> عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، 2003، ص 526.

- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار؛

- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويرى اوين<sup>1</sup> أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

أولاً- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات<sup>2</sup>: من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، وآرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

ثانياً- المشاركة: وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها<sup>3</sup>. ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دارية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضاً على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها. وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة.. ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة.

ثالثاً- تفويض السلطة<sup>4</sup>: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيات، الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين).

<sup>1</sup> LaTasha M. Harris: **The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**, capella university, USA , 2008, p 29

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 184.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع النفسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 102.

<sup>4</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص 260.

ويشمل التفويض العناصر الآتية:

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم؛
  - سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها؛
  - مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.
- ويحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:
- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة؛
  - تدريب المرؤوسين على العمل القيادي؛
  - السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.
- أشكال القيادة الديمقراطية :** حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة<sup>1</sup> :
- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
  - القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
  - القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
  - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
  - القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.
- **خصائص القيادة الديمقراطية:** والقائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع النفسي، مرجع سابق، ص 105.

- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء؛
- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر؛
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات؛
- يعمل على تماسك الجماعة وتربطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجا قدوة لهم؛
- يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد؛
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن العشوائية والتسلطية؛
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين مرؤوسيه والتي قد تخلق جوا من القلق بينه وبين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.
- **مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:** كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة ، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية<sup>1</sup>:
  - رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط؛
  - تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم ؛
  - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
  - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛
  - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
  - انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.
- إضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها<sup>2</sup>:
  - في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات :من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياتهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان:مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان:علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 102.

- كما تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد.

وعليه فإن استخدام أسلوب تسيير ديمقراطي، الذي يستلهم مبادئه من أسلوب العلاقات الإنسانية، يوفر للفرد داخل المنظمة شعورا بالأمن والاستقرار بفضل مشاركته في عملية اتخاذ القرار والاهتمام بمسئولية حل مشكلاته الشخصية دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل. إن قلة نسبة الضبط الذي يمارسه هذا التنظيم وسهولة الاتصالات فيه بفضل تفويض السلطة وتوفير الحوافز والمكافآت المعنوية والعلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء، كل ذلك يؤدي إلى رضا الفرد عن العمل<sup>1</sup>.

• **عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:** ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

- إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي<sup>2</sup>.

ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي<sup>3</sup>:

- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ؛  
- كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة؛  
- والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

ويضيف محمد سلمان إن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في<sup>4</sup>:

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء؛

<sup>1</sup> علي عبد الرازق الجليبي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 49.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 247.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 106-107.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم.

يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته .

### ج. القيادة الحرة أو الفوضوية:

• مفهوم النمط القيادي الحر: ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم<sup>1</sup>. في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها<sup>2</sup>.

ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي 'النمط الحر' من صفات نذكر<sup>3</sup>:

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه؛

- التذبذب في اتخاذ القرارات وقلة اتخاذ القرار من طرف القائد؛

- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة؛

- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup> فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 239.

• **مزايا النمط الحر للقيادة:** أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي؛

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل؛

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين؛

- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث<sup>1</sup>.

ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها<sup>2</sup>:

- زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله؛

- يمكن القائد صغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع؛

- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم، وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

• **عيوب النمط الحر للقيادة:** على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها<sup>3</sup>:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 258.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262.



- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.
- ويرى كنعان أن الحرية المطلقة دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج<sup>1</sup>. ويضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي<sup>2</sup>:
- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد-أحيانا؛
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية؛
- ضعف أداء المنظمة والعاملين؛
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ؛
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين؛
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس؛
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله؛
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية؛
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين (تفكك مجموعة العمل، وزيادة الروح الفردية، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وفقدان التعاون).

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق ، ص 256.

<sup>2</sup> هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والادارة: النموذج الاسلامي ، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2009، ص

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حال وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع وتبادل الآراء والأفكار. ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. وفي ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية والقيادة الحرة.

الجدول رقم 01: مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والقيادة الحرة

الحر	الديمقراطي	الأوتوقراطي	المميزات النمط
سريع	مكلف وبطي	بسرعة	اتخاذ القرارات
لا يمكن التنبؤ به	ضعيف	ممتاز	التعامل مع الطوارئ
بطيء وصعب	بطيء	سهل	التنسيق بين الأفعال
مرتفع جدا	مرتفع قليلا	منخفض يتم بالقائد	الإبداع
صعب وبطي حدوثه	صعب وبطي حدوثه	يتم بسرعة	إحداث التغيير التنظيمي
لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	تدعيم فريق العمل
قد يكون منخفضا أو مرتفعا	يميل إلى الارتفاع	منخفض	رضا العمال

المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 48

نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي وآخر، فالقائد من خلال الجدول الأوتوقراطي والفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات ومشاركة المرؤوسين وبالتالي فهو بطيء ومكلف، في حين أن التعامل مع الطوارئ -الذي يعتمد على الاتفاق على القرار والسرعة في اتخاذه- نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع إلى المرؤوسين عند اتخاذه للقرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة ضعيفة للحالات الطارئة، ولا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لان كل من القائد والمرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد

على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي والفضوي فإن نسبة الإبداع مرتفعة وذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم و تصوراتهم، كما نجد أن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حالة القائد الأوتوقراطي وصعب وبطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي والفضوي، ويتم تدعيم أداء المهام وفريق العمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة ، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل أما في النمط الفضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً في حالة القائد الفضوي، ويميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي، لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة فراجع إلى طبيعة المعاملات الجافة والخشنة من طرف قائدهم، واعتماده أسلوب التهيب والعقاب معهم.

#### 4. وسائل القيادة الإدارية:

يقصد بالوسائل الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية، وتختلف هذه الطرق أو الوسائل حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل. والقائد وما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثير في أسلوب أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات. وبناء على ذلك فإن القائد ينتقي النمط أو الأسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يرمى إلى تحقيقها من خلال اختيار النمط وهي<sup>1</sup>:

- تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للمرؤوسين /التابعين .
- توجيه المرؤوسين /التابعين إلى أنماط وأساليب سلوكية جديدة للأوامر تتفق مع أهداف الإدارة.
- تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل مع المرؤوسين، والعمل كفريق متكامل. ويتوقف اختيار القائد لنمط القيادة على طبيعة المعلومات التي يرغب في إرسالها للمرؤوسين التابعين له، والأهداف التي ترمي إليها هذه المعلومات. فالقائد الأوتوقراطي يصدر معلومات إلى مرؤوسيه التابعين له في صورة أوامر وتعليمات صارمة ودقيقة ومحددة، للالتزام بما يجب عمله أو الابتعاد عنه. وهو يهدف من وراء هذه المعلومات إلى خضوع المرؤوسين التابعين وطاعتهم واستجابتهم لتعديل سلوكهم في الأداء.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان:مرجع سابق، ص ص 339-340.

أما القائد الديمقراطي فيوجه معلوماته عن الأهداف والخطط والفرص المتاحة أمام المرؤوسين التابعين لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الشخصية من خلال عملية المشاركة. ويسعى من وراء هذه المعلومات إلى استثارة أنواع السلوك التعاوني، والمشاركة بتقديم الآراء والأفكار والمبادرات والمقترحات والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات الجماعية.

وقد تساءل "هول" هل تتغير عناصر القوة القيادية داخل التنظيمات، وبجيب أن هناك عدة عوامل تدخل في تغير أسلوب ونمط القيادة وتجعلها تختلف وتتنوع، وذلك مثل: حالات تغير القادة وإحلال قادة جدد، ونتيجة للعوامل البيئية الخارجية والتغيرات التكنولوجية التي تؤثر على البناءات التنظيمية ووظائفها المتعددة، وهذا يتطلب من القائد مزيد من الكفاءة والفاعلية والقدرة على توظيف واستخدام قدراته من خلال ميكانزمات القوة القيادية التي يملكها بوضعه الوظيفي القيادي.

ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه. وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه، والإلمام بأساليب القيادة السليمة. ولقد تعددت أساليب تأثير القيادة، ولذلك تختلف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه طبقاً لأساليب القيادة وأنماطها. وقد تولى علماء الإدارة والنفوس والاجتماع تحديد أفضل أسلوب للقيادة يمكن أن يستخدمه القائد لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. وترتكز القيادة بوجه عام على عنصرين أساسيين، يتمثل العنصر الأول في الصفات الشخصية اللازمة للقائد، وهي صفات يولد معظمها مع الفرد منذ الصغر باعتبارها سمات موروثية وصفات شخصية ذاتية. وبعضها الآخر يكون صفات مكتسبة- أي يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية، وينميها بتفاعله مع البيئة المحيطة به على الأيام. أما العنصر الثاني من عناصر القيادة فيتمثل في المبادئ والقواعد التي على القائد أن يتبعها حتى يتحقق النجاح المنشود في قيادته. ويستخدم القائد أحد أسلوبين رئيسيين سبق شرحهما وهما الأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الديمقراطي ويشمل أسلوب القيادة الآتي:

- السلوك الإجرائي: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد، ويمثل ذلك النمط التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

- رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة): وهو ما يطلق عليه السلوك المساند، وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل ذلك رفع كفاءة المرؤوسين وتقديم الدعم لحاجاتهم، وإبداء الاهتمام برقايتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي، وكذلك الاهتمام بكفاءة المعدات، وكفاءة الأفراد سواء من الناحية البدنية، يجعل الفرد لائقاً لتحمل المشاق والإجهااد البدني اللازم لتنفيذ واجباته.

وكذلك الاهتمام بالنواحي العقلية، مما يجعل الفرد قادرا على استخدام معداته وأجهزته بإتقان وبأفضل استخدام كما ينبغي الاهتمام برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وغرس إيمانهم بالهدف.

ويحقق القائد ما ورد باستخدام الوسائل الآتية: أ - الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

ب- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

ت- تحقيق النظام والانضباط.

- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين<sup>1</sup>: إذ تعد الروح المعنوية محور أساسي للكفاية الإنتاجية. ويقصد بالروح المعنوية في العمل والمؤسسات الصناعية ذلك الاستعداد الوجداني والعواطف والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، والتي تساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقتضيه مزيدا من الجهد والتعب. إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للعامل الإقبال بحماسة على مشاطرة أقرانه في ألوان نشاطهم. ولاشك أن ارتفاع معدلات الإنتاج يتأثر إلى حد كبير بحالة الفرد المعنوية، ورضائه عن عمله، وعن الإدارة كفرد في مجموعة. كما ينبغي الاهتمام بظروف العاملين المعيشية من حيث الدخل، وتعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية، فهي تدفع في صور فردية أو جماعية، وقد تكون مالية أو معنوية. وأول صور الحوافز المادية الأجر، حيث يعتبر حافزا إذا ما شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذل من جهد، مما يؤدي إلى أن يحب العامل عمله، ويشعر بسعادة في أدائه. وفي نفس الوقت يشعر بأنه لا توجد فوارق في الأجر بين زملائه ممن يؤديون نفس العمل الذي يقوم به.

ولكن من الملاحظ أن العامل عندما يعتاد على أجره ويصبح ثابتا مستقرا، ولا يمكن لأحد أن ينقصه أو يقطعته تماما عنه، فإن هذا الأجر لا يعود حافزا في ذاته، وهنا يجب على القائد أن يبتكر صورا أخرى، مثل:

- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج .

- الشهر الثالث عشر

- المنح العادية أو الاستثنائية.

- الترقيات بما لها من عائد مادي يترتب على منحها للعامل.

- توزيع الأرباح، وقد تتم بصورة جماعية، وخاصة في المجتمعات الاشتراكية أو النامية.

<sup>1</sup> حامد عبد السلام زهران: مرجع سابق، ص ص 79-82.

كما يتحقق رفع الروح المعنوية بالحفاظ على كرامة المرؤوس، وتنمية اعتزازه بنفسه، والعدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء، وكذا الاهتمام بالنواحي المعيشية والنواحي الصحية والتغذية، والاهتمام بالنواحي الدينية وبتث القيم الروحية، ومعاونة المرؤوسين في حل مشاكلهم والتعاطف معهم، وشيوع الروح الديمقراطية في الإدارة، وزيادة الحصيلة التنقيفية للمرؤوسين، وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه، ودوره المفيد والحيوي على مستوى وحدته ومجتمعه، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقاً لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه، والاعتراف بالعمل المتميز، وتشجيع العمل الجيد، ومكافأة التميز والاجتهاد، والاهتمام بالإجازات والراحات.

أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدي إلى الغياب، والمرض، والتأخير، والتلف المتعمد، والمخالفات بوجه عام، والإصابات، والتذمر، وانخفاض درجة التماسك، وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية.

- سلوك المشاركة: يتميز هذا بالمشاركة في المعلومات، والتركيز على المشورة مع المرؤوسين، والاستفادة من أخطائهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية. وتعتبر المشاركة من جانب العاملين في المنظمات في مختلف أمور منشأتهم، وفي اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل وبمصالحهم، وكذلك مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تعرض للعمل هي السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإلى ارتباطهم بالعمل وبالمنشأة وإلى شعورهم بالانتماء والولاء بالمنشأة التي يعملون فيها. وللمشاركة صور نوردتها في الآتي: المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، المشاركة في إحداث تغييرات، المشاركة عن طريق اللجان.

- السلوك الموجه نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القرارات، وتوقع أن يكون المرؤوسون على مستوى عالي، والسعي المستمر لتحسين الأداء. وعادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد، إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

- استخدام المدعمات والعقرب: وهي منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية، وتتلخص أنواع الحوافز والمدعمات في الأجر التشجيعية، والمكافآت، والعلوات، والشكر، والتقدير، والمعلومات. هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات. وتشمل لفت النظر، واللوم، والإنذار، والخصم من الأجر، والنقل.

ويتبادر إلى أذهاننا سؤال مؤداه، هل لدى المدير أو القائد الصلاحية والسلطة لاستخدام هذه المدعمات؟ الذي لا شك فيه أن تمتع المدير أو القائد بصلاحيات يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على المرؤوسين.

- القوة الشرعية: وهي القدرة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي، ومع ذلك تختلف أنواع القوة عن أنماط الضبط القيادي، فمعظم الثقافات تظهر استخدام القوة القهرية أكثر بعدا موضوعها وهدفها الذي وضعت من أجله، وذلك باستخدام القوة النفعية، بل إن استخدام القوة النفعية يكون أكثر بعدا واغترابا من استخدام القوة المعيارية، وبمعنى آخر القوة المعيارية تتجه للحصول على أكبر قدر من النفوذ أو القهر من النفعية، والقوة النفعية تكون أكثر منها قهرية. فتطبيق الوسائل الرمزية للضبط تتجه لإقناع الناس، أما الوسائل المادية فتتجه لبناء اهتماماتهم المادية، في حين تتجه الوسائل الفيزيائية لاستخدام القوة أو القهر.

- قوة الإعجاب: وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإيجاب مرؤوسيه.

- قوة الخبرة: وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في عمله.

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

- جمع وتحليل ونشر المعلومات: ينبغي أن يحصل القائد على أكبر قدر من المعلومات التي تمس وتعم جماعته ومرؤوسيه، ثم يجب عليه أن يقوم بتحليلها، وانتقاء النافع منها، والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين. ذلك أن المعلومات ليست هامة ونافعة كلها، كما تختلف مصادر المعلومات في صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر، أو أنه يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

- تحديد أساليب العمل: ومن خلال ذلك يقوم القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدوة يحتذى بها المرؤوسون.

- تقديم النصح والخبرة والمشورة: يواجه المرؤوسين من وقت لآخر مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين. وقيام الرئيس بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذا وتأثيرا على مرؤوسيه. وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المتشابهة.

- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم. فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم، وتختلف صور المشاركة، وتحديد من من المرؤوسين سيتم إشراكهم يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كقادة المرؤوسين.

- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين: تختلف دافعية الأفراد من وقت لآخر، ويواجه القائد مرؤوسيه ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم، وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم، وأن يشعرهم بالعدالة، وأن يشرح لهم آمالهم.

سنتطرق إلى أهم نموذج للسلوك القيادي مع تحديد خصائصه وتبيين أهم ممارساته كما يلي:

نموذج ريدين (ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة): انطلقا من أن هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي، هما بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالعمل، قام وليام ريدين بتطوير النموذج الشبكي الذي قدمه كل من بليك وموتون في الشبكة الإدارية، وذلك بإضافة بعد الفعلية، وبهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض)، ومنه خرج ريدين بثمانية أنماط قيادية، يمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

➤ الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

• الانسحابي: يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد بالعاملين وروحهم المعنوية.

• المجامل: يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر وتنقصه أو تغيب عنه الفعلية، لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

<sup>1</sup> Tloyceail Waynek : **Educate administration**, theory, Research and practice, Second Edition, 1982, P P 253- 254 .



• الأوتوقراطي الديكتاتوري: يحاول القائد في هذا النمط تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على طاعة مرؤوسيه لها، كما أن غيره فعال في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.

ويؤكد ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي يعتقد بأنه من الضروري الضغط على مرؤوسيه، ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وأنه يضع العمل الوقتي العاجل والحصول على نتائج التنظيم فوق أي اعتبارات أخرى، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز، ويشعر أن التهديدات وحدها المحفزة للعمل.

• الموقف المقنع: يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل إلى الحلول الوسط كأسلوب في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

➤ الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

• البيروقراطي: وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا انه لا يظهر ذلك للعاملين معه، بل يخفيه في إطار إتباع النظم والتعليمات حرفيا، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل، فعال في إتباعه للتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين، لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر مرؤوسيه بما ينبغي أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلا عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات ونشاطات الآخرين، وقد أطلق ريدن على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

• النمى (المطور): يثق هذا النمط بالعاملين، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمرؤوسيه، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

• الأوتوقراطي العادل الخير: يثق هذا النمط بنفسه، ويهتم بالعمل وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم، قد تؤثر في الإنتاج ويكسب طاعة مرؤوسيه وولائهم، عن طريق مهاراته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل، ولذلك يوصف

القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته، وقد توصل ريدين من خلال دراسته إلى إن القائد الأوتوقراطي العادل، يكون في الغالب شخصا طموحا توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيدا وينفذ أعماله بكفاءة، لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل.

• التنفيذي: يعتبر هذا النمط على أنه يتمثل في توجيه أقصى طاعات العاملين نحو العمل المطلوب، حيث أنه يحدد مستويات طموحة للإنتاج والأداء، ويدرك أن ثمة فروق فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات دون الارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم يكن لها اهتماما كبيرا من قبل<sup>1</sup>.

الجدول رقم 02: أنماط السلوك القيادي في نموذج ريدين على أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد والفاعلية

النمط القيادي	درجة الاهتمام بالعمل	درجة الاهتمام بالأفراد	درجة الفاعلية
الإداري التنفيذي	عالية	عالية	عالية
الموفق	عالية	عالية	منخفضة
الأوتوقراطي العادل	عالية	منخفضة	عالية
الأوتوقراطي	عالية	منخفضة	منخفضة
المنمي	منخفضة	عالية	عالية
المجامل	منخفضة	عالية	منخفضة
البيروقراطي	منخفضة	منخفضة	عالية
المجمد أو الانسداد	منخفضة	منخفضة	منخفضة

المصدر: ابراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، مرجع سابق، ص 161.

أفادت هذه النماذج بمعرفة وتحديد نماذج من السلوك القيادي، تتمحور كلها حول بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالأفراد، وبعد الاهتمام بالفاعلية، إلا أنه يمكن استنتاج بعض الخصائص التي تخدم القيادة الإدارية للمنظمة، من خلال هذه السلوكيات (مشاركة المرؤوسين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، من خلال نظام اتصالي يسمح بممارسة تلك السلوكيات، وتحسيسهم بأهمية الهدف التنظيمي، بناء مناخ يسوده علاقات تتسم بالصدقة والثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية

<sup>1</sup> ابراهيم عبد الله، مرجع سابق، ص 160.

المتبادلة، تفعيل بناء الفريق والعمل الجماعي بتشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم، تنمية وتطوير قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل، تحفيز تشجيع الجهود المشتركة نحو تحقيق الهدف التنظيمي).

### خلاصة:

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق تأكيد المفكرين على أن محور القيادة هو ذكاء وقدرة القائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة وإقناع التابعين له بهذه القرارات.

حيث يتضح لنا أن للقيادة دورا هاما وأساسيا في فعالية الإدارة، ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية للعملية الإدارية، ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، نظرا لما تتميز به عملية القيادة من خصائص لا تتوفر في العملية الإدارية التي تتخذ الطابع الرسمي والتسلسل الهرمي في التوجيه واتخاذ القرارات، وبما أن العملية القيادية تركز على التأثير في الموارد البشرية، فالمدیر يعمل على التأثير في المرؤوسين وإثارة دافعيتهم لبذل الجهود، والقدرة على استغلالهم أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وأقل تكلفة، ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بالقيادة الإدارية، وحتى تكون القيادة الإدارية يجب أن تتوفر عناصر هي: تتمثل في (شخصية القائد، وخصوصية الجماعة، والأهداف المراد تحقيقها)، فبالنسبة لشخصية القائد المؤثرة نتيجة للسمات القيادية التي يتمتع بها، من ذكاء وفطنة وقدرة على التفاعل، والإهتمام بالتابعين، والقدرة على تنمية روح الفريق وحل النزاعات والصراعات والمشكلات العمالية والمهنية، وغيرها من السمات التي يجب أن تتوفر في القائد كما أشرنا سابقا، في حين أن خصوصيات الجماعة تتعلق بتقافتها وحاجياتها وطموحاتها وأهدافها، التي يجب أن يسعى القائد لتلبيتها حتى تتجاوب مع قرارات القائد، ويستطيع التأثير فيها وإثارة دافعيتها، أما الأهداف فتتمثل في ثلاث أهداف يجب على القائد أن يوفق بينها وتتمثل في أهداف الجماعة والمجتمع، وأهداف التنظيم، وأهداف القائد المراد تحقيقها.

وكما عرفنا سابقا فإن للقيادة وظائف وأساليب، لتحقيق الفعالية وتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات إلى جانب الرقابة والتنسيق، فتعتبر القيادة المسؤول الأول عن هذه الوظائف الخمسة، وتختلف هذه الوظائف حسب حجم الجماعة وطبيعة النشاط الذي تقوم به الجماعة والأهداف المراد تحقيقها، وقبل التطرق إلى الأساليب القيادية يجب توضيح محددات الأسلوب القيادي الذي يعتبر نتاج تفاعل خمسة قوى تتمثل في خصال القائد وخصال المرؤوسين وخصائص المهمة وخصائص النسق التنظيمي وخصائص النسق الاجتماعي والثقافي والسياسي المحيط بالمنظمة، كل هذه العناصر تعتبر العوامل الأساسية المكونة للأسلوب القيادي، أما الأساليب (الأنماط) القيادية فتتنوع بين الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر، فبالرغم من تأكيد بعض النظريات والدارسات أن أفضل الأنماط للقيادة يتمثل في النمط الديمقراطي، إلا أن بعض الدارسات والتجارب أثبتت أنه ليس هناك نمط صالح في كل الأحوال، فكل نمط قيادي له خصوصياته ومميزاته فمثلا يساعد النمط الأوتوقراطي في المواقف التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، والمواقف التي يطبق فيها وشروط فعاليته القرار، كون أن المشاركة تعطل السرعة في الإنجاز، والنمط الديمقراطي مع المعنيين بتنفيذ القرارات ويتمتعون بالكفاءة العلمية والمهنية والقدرة على التحليل والإقناع بالحجج والدليل، ولديهم الرغبة والدافعية للعمل، في حين أن النمط الحر

يمكن تطبيقه مع العمال الذين يتمتعون بالدافعية العالية والكفاءة والخبرة المهنية والحماس للعمل وانجاز المهام بالإضافة إلى التخصص الوظيفي والأمانة والإخلاص في العمل.

# الفصل الثالث:

## الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي

تمهيد

أولاً: الثقافة التنظيمية

1. ماهية الثقافة التنظيمية
2. مكونات الثقافة التنظيمية
3. نظريات الثقافة التنظيمية
4. أنواع الثقافة التنظيمية
5. خصائص الثقافة التنظيمية
6. نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخه
7. مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية
8. أبعاد الثقافة التنظيمية
9. وظائف الثقافة التنظيمية
10. آثار الثقافة التنظيمية على التنظيم
11. القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية

ثانياً: السلوك التنظيمي

1. ماهية السلوك التنظيمي
2. التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي
3. محددات السلوك التنظيمي
4. متطلبات السلوك التنظيمي الفعال
5. أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي
7. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

خلاصة

## تمهيد:

إن أكثر ما يميز عالم المنظمات المعاصر، هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، وما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المنظمات والسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، مما جعل المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرار والنمو، الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات التي تمكنها من ذلك. كما أن أفراد هذه المنظمات لا يعيشون في الفراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية، فيها الكثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو بأخر. وحتى تستطيع هذه المنظمات أن تنمو وتستمر في عملها، فإن عليها أن التحكم في سلوكيات أفرادها وتوجيهها.

فقد أجمعت الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي على أن الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في نظام المنظمة الكلي بما تحمله من تأثير على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية .

وعليه فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعل همها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

## أولاً: الثقافة التنظيمية :

## 1. ماهية الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نقدم أولاً بعض التعاريف لمفهوم الثقافة، لأنها كما يقول مالينوفسكي (Malinowski) أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية على الإطلاق، لذا فإن الكثير من العلماء والمفكرين اهتموا ولا زالوا يهتمون بإعطاء تعريف للثقافة، ولعل أقدمها وأكثرها انتشاراً تعريف تايلور (F.Taylor) الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية والذي يذهب إلى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، الأخلاق، القوانين والتقليد، وكذا القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع<sup>1</sup>.

ويعرفها كروزبي (M.Crozier) بقوله أن الثقافة ليست مجموعة القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية والعلائقية، فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يعلمونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين<sup>2</sup>. أي أنها مجموعة من القيم قابلة للتغيير، سواء حدث ذلك عبر الزمان من خلال انتقالها من جيل إلى آخر، أو في المكان على مستوى الفرد الواحد من خلال تفاعلاته واتصالاته مع الآخرين.

كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وتختلف عن بعضها البعض بما تشتمل عليه، ومنه سنحاول التعرف على ثقافة المنظمة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة والتي تشكل سلوكهم التنظيمي، فالمنظمة كغيرها من المؤسسات الاجتماعية، تحتاج إلى هوية تكون بمثابة العامل الضابط للتبادلات الداخلية والخارجية، وقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم:

فقد عرفها Gibson وزملائه أنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"<sup>3</sup>.

ويرى shein أن "ثقافة المنظمة هي: نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات العالم

<sup>1</sup> P.Beneton :**Histoire des mots culture et civilisation**, Ed, el borhane, alger, 1998, p 113.

<sup>2</sup> M. Crozier et fredberg : **L'acteur et le système**, Ed, seuil, paris, 1993, p 210.

<sup>3</sup>James LGibson, John Inancevich, and James Donnelly :**organization :behavior, structureandprocesses**, 8th ed, Homewood, jr 3, Irwin, inc1994, p 62.



الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيم يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات<sup>1</sup>

ثقافة المنظمة "تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى، بما يوفر لهم من اهتمام معين ونظرة خاصة للأمر، ومعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأمور"<sup>2</sup>، وأيضاً ثقافة المنظمة هي: "ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم، تضم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلّمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة"<sup>3</sup>

ومهما اختلفت التعاريف إلا أنها تتفق على أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن القيم والمعتقدات وأخلاقيات التعامل التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، تستخدم لحل مشاكلهم وتوجه سلوكهم. فكل منظمة لها ثقافة خاصة بها، يشترك فيها أعضاؤها وتشكل سلوكهم التنظيمي. وتعتبر الثقافة التنظيمية منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

## 2. مكونات الثقافة التنظيمية:

إن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها، وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي<sup>4</sup>:

أ. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم....الخ والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء....الخ.

<sup>1</sup> Shein EH : **organizationcultureandleadership**, san francisco, jossey bass, 1985, p 9.

<sup>2</sup> طريفشوقي: مرجع سابق ، ص156.

<sup>3</sup>Hellriegel (Don) . Slocum. Et Woodman : **le management des organisations**, Ed,de Boeck, Bruxelles, 1992, P336.

<sup>4</sup> المدهون موسى توفيق، الجزائر ابراهيم: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، 1995، ص 399.

ب. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي...الخ.

ج. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

د. **قيم المؤسسين وظروف العمل:** تعتبر مرحلة التأسيس مرحلة مهمة في حياة المؤسسة، حيث يقوم المؤسسون في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المؤسسة ببصمتهم الخاصة، والتي تستمر طيلة مسار المؤسسة، فالكثير من المؤسسات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصيات مؤسسيها، مثل: Ford, Renault...، والتأثير لا يكون من خلال الاسم فقط، وإنما كذلك من خلال الحرص على النجاح والتفوق ويضاف إلى المؤسسين ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

هـ. **تاريخ المؤسسة:** لا يقصد هنا تاريخ المؤسسة أي بداية تأسيسها، وإنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة، والتي كان لها تأثير واضح عليها، وقد تكون هذه الأحداث نوعين هما:

- أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي أثرت على المحيط الداخلي لها، إلى إصدار قرارات معينة لأجل التعامل والتأقلم مع هذه الأحداث.
- أحداث وقعت بالمؤسسة وأثرت على التنظيم الداخلي لها.

إذ لا تتحدد الثقافة التنظيمية انطلاقاً من القوانين الإجرائية وإنما تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف فئات أعضاء التنظيم.

### 3. نظريات الثقافة التنظيمية:

- **نظرية القيم:** يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (أويلر) فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.

<sup>1</sup> بوسوسة نعيمة:الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر،

كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها، وتحدد للأفراد الكثير من الخصائص الثقافية<sup>1</sup>.

• **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة، المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور<sup>2</sup>.

• **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية<sup>3</sup>.

• **نظرية سجية الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم

<sup>1</sup> ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الكلية التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 47.

<sup>2</sup> الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 39.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 73.

سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد. ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي .
- وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول :
- حقيقة بعض الأشياء مثل الجودة، المنافسة، الامن، الوقت.
- الأشياء ذات القيمة المهنية.
- معايير السلوك<sup>1</sup>.

#### 4. أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين أساسيين وهما<sup>2</sup>:

- أ. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد<sup>3</sup>، فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك، وتعتمد هذه الثقافة حسب ستيفن روبنز على:
  - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمس أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
  - عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منصور ابوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص.ص- 333 . 334.

<sup>3</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 268.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة : مرجع سابق، ص.ص- 658.659

إن الثقافات القوية تمارس تأثيراً إيجابياً على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل، حيث تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت، أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنميين العمل. فالمؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك، بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها<sup>1</sup>. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل فوجود ثقافة قوية يشير إلى توفير جو من الاتفاق بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل<sup>2</sup>.
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة.
- تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء، كوسيلة لتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استخدام البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

**ب. الثقافة الضعيفة:** على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يهتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها، فالثقافة الضعيفة أفرادها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة

<sup>1</sup> السعيد بن يمينة: فعالية تسير الموارد البشرية لد الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 154.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 329.

المعلم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يهتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالغرابة والإحباط، إن الثقافة ليست عالمية تنقل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤمها وتوافقها، وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها لامع إشعاعها وبروزها، كما نقصد بالنسق هنا بالوضع العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو في شكل الإستراتيجية المتبعة.

إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة إستراتيجية هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة والعكس صحيح<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية إلى ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشهها غير قادرة على أن تشكل بديل للقيم السابقة، وغير قوية كفاية ليقبلها الأفراد ويعتقدونها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء ببثها في أفراد المنظمة، وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثر النظام القديم، ومنه فحتى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل وتعديل الاستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيات اتصال متطورة، وإنشاء مصانع ومكاتب جديدة، فإنه من الصعب جدا فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها<sup>3</sup>.

ج. أنواع أخرى للثقافة التنظيمية: إضافة إلى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، هناك تصنيفات أخرى: ✓ أنواع الثقافات حسب شارل هاندي **Charles Handy (1985)**: لقد اقترح هاندي أربعة أنواع من الثقافات وذلك في محاولة لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس الاحتياجات

<sup>1</sup> بلال حلق السكارنة : مرجع سابق، ص 110

<sup>2</sup> السعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص 122

<sup>3</sup> KOTTER (J.P). HESKETT (J): **culture et performance**. (le second souffle de l'entreprise).

traduit par : NICOLAIEFF ( Laurence).ED d' organisations. Paris. 1992 pp :89-90.

الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم، معتمدا في ذلك على عدة عوامل منها: تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة، وتتمثل هذه الأنواع في<sup>1</sup>:

• **ثقافة الدور culture de Rôle**: شبه هاندي هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم، وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي، حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات، أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة، والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة، وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد والنظم، ويعتبر هذا التنظيم حسب هاندي الأكثر انتشارا.

السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطي هاندي للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق المحدود والذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مفروض وهي تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، في حين أن الفعالية التنظيمية تعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات، فهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغيير الدائم والمنظمات كبيرة الحجم.

• **ثقافة النفوذ culture de Pouvoir**: شبه هاندي هذا النوع من الثقافة بنسيج العنكبوت، وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تملك مؤسسات، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هذه الأسر، وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال، يكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة، وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة، وترتبط قدرة الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير، وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير<sup>2</sup>. وعليه فإن هذه الثقافة تتواجد غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث أن الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أن المركز والطاعة والرقابة يعطى قيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول غير أن هذا النوع

<sup>1</sup> Sainsaulieu(R) : **Sociologie de travail**, www.Amazon.com/date12-12-2009.

<sup>2</sup> زهرة شريف، جابري دلال: **الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص**، مجلة جامعة الجزائر 2: دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 25، جانفي 2015، ص 201.

ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير انه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء<sup>1</sup>.

• **ثقافة المهمة la culture de la torche** : تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تنتم بها المنظمات وتكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة وتلبية احتياجاتها المستقبلية، وتعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات، وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم، لذلك يسميها هاندي بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام، وهذه الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، ويعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة، أين تكون الثقافة أكثر انسجاما، ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة نجد مخابر البحث ومراكز الاستشارة<sup>2</sup>.

• **ثقافة الفرد: la culture de personne** : تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لانجاز المهام، فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء، حيث أن رفض الرقابة الإدارية الرسمية يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال. فثقافة الفرد تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أساس أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية، وهي تجمع بين الابتكار الفردي، واتخاذ القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذا المنظمات، كما أن الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

➤ **الإجماع أو مدى المشاطرة**: لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

○ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

<sup>1</sup> سهام شكاوي : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير،

جامعة بومرداس، 2006/2007، ص 37.

<sup>2</sup>(R)Sainsaulieu :Sociologie de travail, www.Amazon.com/date12-12-2009



○ نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

➤ **الشدة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

### 5. خصائص الثقافة التنظيمية:

نجد أن ثقافة المنظمة تتصف بمجموعة من الخصائص والتي نذكر منها:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة ما يلي:
  - \_ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم ولأخلاق والمعتقدات والأفكار)؛
  - \_ الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون، الممارسات العملية)؛
  - \_ الجانب المادي (كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات....).
- الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من خصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد القديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية النفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر<sup>1</sup>.

**6. نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها:** تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص

يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم. وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي:

- يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، بالاحتفاظ بها داخل المؤسسة.
- يقوم المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدرائهم.
- يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها<sup>1</sup>.

وإذا أردنا أن نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة فلا بد أن نتوقف عند "بيل جيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والابتكار هي الثقافة السائدة في هذه الشركة.

وقد أوضح "ج.فيليب و أ.كينيدي" أنه: عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم. كما أوضح "شيميت وبوزنر" بأن: على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث يؤدي العمل اليومي... وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذي يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.

## 7. مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية:

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على

<sup>1</sup> عبد الله البريدي: آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، 2013-02-22

المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها.

ونتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي<sup>1</sup>:

✓ التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية: وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكल التنظيمي، وقيم واجراءات العمل، ونحو ذلك.. ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

. أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.

. لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون "ملتها" بـ "سخونة الإيمان" بتلك المفردات ومنطلقاتها.

. أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة.

. في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التفطن له ومعالجته .

✓ تطبيع الثقافة التنظيمية: وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع، عبر الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

✓ ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية: وذلك عبر عدة وسائل منها:

- بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالظرافة والإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

✓ تصرفات القادة الرمزية: يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ

<sup>1</sup> عبد الله البريدي، مرجع سابق.

جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير...ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم الاجتماعات :

- هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟
- هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء؟
- هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟

### 8. أبعاد الثقافة التنظيمية:

- أ. أبعاد الثقافة التنظيمية: يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:
- \_ المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
  - \_ التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
  - \_ التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة.
  - \_ التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
  - \_ دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
  - \_ الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
  - \_ نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد ( الزيادة، العلاوات والترقيات) وعلى أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
  - \_ الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
  - \_ التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ب. مؤشرات ثقافة المنظمة: تشتمل ثقافة المنظمة على جملة من المعايير والمؤشرات التي توضح كيانها وتميزها عن غيرها من الثقافات، ويكون لهذه المعايير والمؤشرات تأثير واضح على سلوكيات الأفراد بالمنظمة وتصرفاتهم داخل محيط العمل، ومن المعايير والمؤشرات التي تؤثر على ثقافة المنظمة ما يلي<sup>2</sup>:

➤ **الظواهر والمؤشرات المادية:** والتي منها ما يلي:

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 263.

<sup>2</sup> جواهر أحمد قناديلي: الثقافة والإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 25\_27 أبريل 2006، ص 207.

- الموقع الجغرافي للمنظمة وذلك من خلال الأمن والسلامة.
- أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.
- نوع وحالة الأثاث المكتبي.
- أجهزة وأدوات الاتصال.
- الشعور بالأمن الوظيفي.
- الاتجاه إلى تكوين صداقات بين العاملين في المنظمة.
- الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف.
- الاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية.
- الاستعداد للمبادرة والابتكار والتحديث.
- **المؤشرات والظواهر المادية المحسوسة:**
- أساليب وأدوات تحقيق الانضباط، الحضور، والانصراف للعاملين في ساعات العمل.
- أساليب تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.
- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
- إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء الخدمة وغيرها.
- **الرموز المادية:** لقد قام مجموعة من المديرين بإثارة أفكارهم من أجل تحديد مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يعتقدون بأهميتها في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة داخل منظمة ما، وكانت النتائج التي توصلوا إليها على النحو التالي:
- المناخ العام (الجو المحيط): هل يبدو جيداً، هل هو مكان ملائم لأداء العمل؟
- روح المنظمة (الجماعة): الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء<sup>1</sup>.
- نمط الإدارة: ما الذي يفعله الأفراد؟ وليس ما يقولونه.
- المشاركة: هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم بعضاً؟
- البيئة المحيطة: هل البيئة المحيطة مشجعة على أداء العمل بكفاءة؟
- معيار الاختيار والتقييم.
- نوع الاتصال.
- الإشاعات السلبية والفسل في التصدي لها.
- الاستقبال: دخول العاملين والمعاملة في الداخل ومن الخارج.
- الأقوال التي تكرر الأقسام: الأقوال التي يرددتها قادة الرأي.
- الترتيب والنظام الموجود في كل الإدارات و الأقسام.

<sup>1</sup> جواهر أحمد قناديلي: مرجع سابق، ص 208 .

- الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيفية.
- الانتماء: هل يشعر العاملون أنهم في منزلهم؟
- قيم المنظمة المشتركة: هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع؟

## 9. وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتمامها وتجسيدها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الاتصال بالقيم السائدة في المجتمع، ويظهر ذلك جليا من خلال الوظائف التي تؤديها والتي نحاول تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

• تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت/الصمغ الذي يربط الأفراد بالمنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تحقق وظائف ومقاصد يتجسد بعضها على المدى القريب فإنها تلعب دور الرمز الذي يسمح لأعضاء المنظمة بفهم البيئة المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية والبشرية، أما بالنسبة للمدى البعيد فالثقافة التنظيمية لها وظيفتين أساسيتين وهما التكيف والاندماج، وذلك بضبط العلاقة بين المنظمة والمحيط، وتنسيق العلاقات التي تربط المنظمة بمواردها البشرية ونشير هنا إلى هاتين الوظيفتين:

- ❖ **الرمز الثقافي:** قبل أن تكون الثقافة جملة من الدلالات المتجانسة والمنسجمة بين الأفراد، كانت أولا تمثل تراكم ذهني يحمله الفرد من خلال ما اكتسبه وطوره عبر عملية التنشئة الاجتماعية، وهذا ما يساعده على القدرة على التكيف مع إقليم تنظيمي آخر، وإمكانية تبادل نفس الرموز بين أعضاء التنظيم فيصبح الرمز الثقافي هو الموجه لادراكات وأفعال وأحكام كل عضو في المنظمة.

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 330.

❖ **ديناميكية التكيف والاندماج:** إن الاندماج والتكيف هما عمليتان تسعى أي منظمة لتحقيقها قصد ضمان بقائها واستمرارها، وهذا ما يفسر مراقبتها وضبطها لعلاقاتها الداخلية والخارجية، فالتكيف يعني مشكل البقاء مع محيط خارجي متغير، والاندماج يعني مشكل الانسجام الداخلي بين الأعضاء.

- **التكيف الخارجي:** بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صيغة عملها إن العالم الخارجي يمثل بالدرجة الأولى إحدى الرهانات الأساسية التي تتحكم في بقائها واستمراريتها بما يحمله من تبادلات مادية وتكنولوجية وعلائقية واقتصادية وسياسية واجتماعية، والذي يشكل الموجه الأكبر لسياسات هذه المنظمة لاختيار إستراتيجيتها العامة، ومن المفروض هنا أن للثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق التكيف مع العالم الخارجي، وهذا لما تلعبه من دور المحصن الذي يقي المنظمة ضد كل تغير خارجي قد يخل بتوازنها الداخلي، فهي تمثل عامل الفعالية الذي يسمح للمنظمة بأن تساير تغيرات المحيط، ونشير إلى أن هذا الدور يختلف من منظمة إلى أخرى حسب قوة وفعالية هذه الثقافة.

- **الاندماج الداخلي:** إن الطبيعة الإنسانية تجعل الفرد يميل دوماً بشكل إرادي أو لا إرادي إلى محابة التجانس والالتحام الاجتماعي داخل الجماعة، وهذا يؤدي إلى التخفيف من حدة التباينات الفردية وصبها في قالب الشخصية الجماعية، وبهذا يمكن تجاوز الاختلافات الفردية بتجمع العمال داخل التنظيم ضمن أسر من الفاعلين تربط بينهم السلوكات والتصرفات المتماثلة، ولا يتسنى هذا إلا من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر كالأرضية التي تخلق أسس النظام الاجتماعي للمنظمة، وتزودها بالأدوات الضابطة ومن ثم تحقيق الاندماج الداخلي للأعضاء.

إذن ومن خلال عرض أهم الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية، تظهر أهميتها داخل التنظيم والدور الذي تلعبه خاصة في مصير ومستقبل كل منظمة، فقوة المنظمة من قوة ثقافتها، إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العمال حول ما تمثله المنظمة، ومنه يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بين أعضاء التنظيم.

## 10. أثار الثقافة التنظيمية على التنظيم:

لقد بينا فيما سبق وظائف الثقافة التنظيمية لما لها من قيمة كبيرة لكل من التنظيم والعمال، حيث أنها تعزز الالتزام الوظيفي، تؤدي إلى زيادة الثبات في سلوك العاملين، وتلك كلها عوامل مؤدية إلى تحقيق فوائد التنظيم ككل، ولها قيمة في أنها تقلل الغموض بالنسبة للعاملين وغيرها من هذه الوظائف، لكننا يجب أن لا نهمل في المقابل العوامل غير الوظيفية المحتملة لهذه الثقافة وأثرها على فاعلية التنظيم:

➤ **الثقافة على أنها عقبة في سبيل التغيير:** تصبح الثقافة التنظيمية عبئاً حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم، ويحدث هذا عندما تكون بيئة التنظيم ومحيطه يتسم بالديناميكية والحركية الواسعة والسريعة" فحينما تتغير البيئة بشكل سريع فإن الثقافة السائدة في

التنظيم تصبح غير مناسبة، وعبئاً على التنظيم وتجعل من الصعب الاستجابة للتغيرات التي تطرحها البيئة المحيطة<sup>1</sup>، فالثقافة الفعالة في وقت سابق ليست بالضرورة فعالة في الوقت الحالي.

➤ **الثقافة على أنها عقبة في سبيل التنوع:** ويظهر من خلال استخدام التنظيم لموارد بشرية أو عاملين جدد من جنس أو عرق مختلف عن العاملين الحاليين، أو أية اختلافات أخرى، فهم لا يشكلون بالطبع الأغلبية داخل المنظمة، هذا يؤدي إلى خلق تناقض " حيث يفترض أن العاملين الجدد سيقبلون بجوهر القيم الثقافية السائدة، وإلا فإنهم غير ملائمين أو غير مقبولين، وبهذا فإن الثقافة تؤدي إلى التأثير سلباً في هذه الحالة على سياسات التنوع والانفتاح على الآخر<sup>2</sup> وفي المقابل قد يجلب التنظيم عاملين لهم خصائص متميزة في سير العمل قصد التأثير من خلالهم على سلوكيات عامليه لزيادة الفاعلية، إلا أن تميزهم يتلاشى بسبب قوة الثقافة الموجودة لديه، أي تأثير الأغلبية من خلال اندماج وتكيف هؤلاء العمال المتميزين في ثقافة المنظمة، وبهذا تصبح الثقافة عبئاً في سبيل التميز وتحسس الفاعلية.

➤ **الثقافة على أنها عقبة في سبيل الامتلاك والاندماج:** تاريخياً كانت العوامل الأساسية التي تبحث عنها الإدارة في قدرتها على الامتلاك والاندماج مع شركات أخرى، هي لتحقيق مزايا مالية أو الاستفادة من أثر التنافس في المنتج، ولكن في السنوات القليلة الماضية، أصبح التوافق الثقافي هو مركز الاهتمام الأساسي للمنظمات التي تسعى إلى الامتلاك أو الاندماج " إذ يظهر أن نجاح عملية الاندماج لا تعتمد فقط على التقارير المالية أو الخطوط الإنتاجية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق بين ثقافتين المنظميتين<sup>3</sup>، ذلك أنه في حالة تعارض الثقافات التنظيمية السائدة يخلق مشاكل أصعب من المشاكل المالية والفنية والتسويقية، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمات عريقة ذات ثقافات متجذرة في أعضائها.

ومن خلال عرضنا لأهم العوامل الوظيفية المحتملة للثقافة التنظيمية، يظهر لنا جلياً مدى تأثير هذه الأخيرة في سلوكيات وتصرفات الأعضاء المنتمين إليها، وبالتالي صعوبة اختراقها وذلك عند أي عملية تغيير، وهذا ما يفسر اهتمام الشركات الكبرى في الدول المتقدمة بدراسة الثقافات وتقييم مراكز التدريب للمديرين والمسيرين والمرشحين للانتقال للعمل في منظمات ذات ثقافات مغايرة، حتى يستطيعوا التكيف مع ما سيواجهونه.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 295.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 332.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 296.



## 11. القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية:

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن القيادة الإدارية في تعزيزها للثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية، فكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيات، في إطار هويتها الوطنية، وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص<sup>1</sup>، فيرى في هذا فوكياما (F.fukuyama<sup>2</sup>) ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أمامنا الكثير، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية، في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي.

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبّر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

• **نموذج الثقافة اليابانية:** تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتتاع بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم<sup>3</sup>، هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

- الصفة العشائرية: هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة<sup>4</sup>.
- الألفة والمودة: هذه الصفة العشائرية تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة والمودة، وتواجد الانضباط والتعاون، والمسؤولية الجماعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006، ص 157.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص ص 158-159.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 257.

<sup>4</sup> ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العليا، السعودية، 1986، ص 176.

<sup>5</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 58.

- الثقة: الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية.
- المصلحة العامة: تركز المنظمة اليابانية في نظر أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.
- العدالة: العدالة والمساواة أمران حتمييان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل.
- إن هذه القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية وسلوكياتها ما يلي:
- العمل الجماعي والتعاون: ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرار: يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع العام.
- المسؤولية الجماعية: من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة، فان نظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع<sup>1</sup>.
- الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروؤسيهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.
- المشرف المباشر: تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مروؤسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل لربط روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم وتكوين فريق عمل متجانس.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: مرجع سابق، ص ص 260-261.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 57.

- المناخ التنظيمي<sup>1</sup>: يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة واستقرارها \_التوظيف مدى الحياة: مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، يعمل كأسرة تربطهم علاقة الانتماء.

نلخص فنقول أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية، تظهر القيادة الإدارية كقيادة اجتماعية، تكون عضوا في مجموعة العمل، يتضح ذلك من خلال تعزيزها لسلوكيات المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، الرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء والاحترام، كما تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماته.

• **نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل:** يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ ديربارن (P.diribarne)، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة(الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون\_ممون)، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية.

فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، اثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية(Puritanisme)، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوجد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع.

وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة<sup>2</sup>، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوجي بضرورة احترام كرامة كل شخص<sup>3</sup>.

أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك<sup>1</sup>، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف:قراءات في الإدارة اليابانية، مجلة الزميل، بيروت، 1996، ص 27.

<sup>2</sup>D'iribarne(p) :la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, p28 .

<sup>3</sup>D'iribarne(p) : la logique de l'honneur, op cit, p134.

الجدول رقم 03: مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة	- توظيف الفرد لفترة محددة
- صنع القرار جماعي	- صنع القرار فردي
- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- بطء التقييم والترقية	- سرعة التقييم والترقية
- رقابة ضمنية مباشرة ورسمية	- رقابة تفصيلية مباشرة ورسمية
- مسار وظيفي غير متخصص	- مسار وظيفي متخصص
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان	- اهتمام جزئي بالموظف

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 419.

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز ووترمان (Peter and Waterman)، تم تحديد العديد من الصفات والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميّزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في<sup>2</sup>:

- الانحياز نحو التصرف: أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها، بدلاً من الإجراءات الروتينية التي تتم عبر قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.

- تحقيق الإدارة الذاتية: وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الفرد.

- تعظيم الإنتاجية من خلال الفرد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد والاهتمام بهم، واعتبارهم رأسمال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة: ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> Ibid, p p 139-140.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 95-96.

- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية: واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية: من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع والخلق لدى الأفراد.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز أو الريح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل<sup>1</sup>، إذ يؤكد (Ezra-Vogl) أن الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وإن التثقيف العام في اغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب<sup>2</sup>.

• **نموذج الثقافة الفرنسية ومنطق الشرف:** يلخص ديريبارن (D'iribarne) النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق شرف، أين يترتب على فرد أن يعمل ويتصرف، وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة<sup>3</sup>.

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتميز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع<sup>4</sup>.

ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف، أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعاً باتاً أن يتم ذلك بدافع الخوف

<sup>1</sup> Carth Morgan : **Images of Organizations**, sage publications, 2end, ed London, 1997, p120.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم: **تنظيم المنظمات**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص ص 165-166.

<sup>3</sup> D'iribarne(p) : **Op cit**, p p 98-99.

<sup>4</sup> **Ibid**, P28.

أو المصلحة، واستجابة لأوامر المسؤول<sup>1</sup>، وهذا ينطبق على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف. ومن جهة أخرى يتكلم أوتشي (W.Auchi) على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فمط المنظمات الفرنسية يتوافق مع الطريقة البيروقراطية<sup>2</sup>، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف<sup>3</sup>. ويورد في هذا الصدد برلمان (Brilman) مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية، المجتمع والدين)، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

جدول رقم 04: مقارنة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية واليابانية

الثقافة التنظيمية الفرنسية	الثقافة التنظيمية اليابانية
- كل شيء يدور حول الفرد	- الجماعة تغلب عن الفرد
- احترام محدود للسلمية	- احترام الفوارق السلمية
- الرئيس بعيد أو متحفظ صورته استثنائية	- الرئيس وسيط أبوي
- تباين وتنافر إيديولوجي عن المجتمع	- تجانس إيديولوجي مع المجتمع

المصدر:

- Brillman (M) : **Modèles culturels et performances économiques :hommes et techniques**, paris, 1982, p271 .

• **نموذج الثقافة الهولندية والتراضي:** أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة (pays-bas)، تنحدر الممارسات الإدارية حسب ديريبارن (Diribarne) في المنظمات الهولندية، من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الاجتماعية والسياسية، التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات "الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي"، فالفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها وإجماعها

<sup>1</sup> Ibid, p p 80-81.

<sup>2</sup> Ouchi(w) : **Théory (z) : How américan business can meet the japanese challenger reading** MA, addison, wesloy, 1982, p 246 .

<sup>3</sup> D'iribarne (p) : **Op cit**, P 08.

ضروري لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل<sup>1</sup>، إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار والاشتراكيين. بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول الى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها، على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر<sup>2</sup>.

في الواقع من بين القيم الثقافية التنظيمية التي يعرفها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات والأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع التفسير والإقناع التي يلجأ إليها المسؤول، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه، بالاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي وإقامة حجج استبدالية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين.

نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحددها الانتماءات الاجتماعية ولا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، والاتصال بهم لا يرغم الفرد على استعمال قواعد اتيكيت خاصة، فمروسيهم لا يبذون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة<sup>3</sup>. فجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع، حيث أن انتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة التنظيمية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل استطاعت دمجها وفق تعابيشها في ثقافة مشتركة.

• **نموذج الثقافة الكورية:** حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث أن نجاح منظماتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والاداريين، لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية التي تدار من خلال عقيدة ادارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الاداري

<sup>1</sup> D'irbarne (p) :Op cit, P 226.

<sup>2</sup> Ibid, P 121.

<sup>3</sup> D'irbarne (p) :Op cit, p 218.

الأمريكي، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

- سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل: طبقا لفلسفتها فان العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي، كما تعبر عن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

- قيم الأسرة: في ظل الكونفوشوسية فان العلاقات بين أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث أن الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يرضى أفراد أسرته، فتنطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، إذ أن صاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين<sup>1</sup>.

- نظام التعاقب والإرث التقليدي: ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، واليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فان معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها، أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالاتي<sup>2</sup>:

- التوظيف مدى الحياة: يضمن للعامل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر لشغل الوظيفة.

- روح الجماعة: إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطلق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

- المركزية في اتخاذ القرار: هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

- القيادة الأبوية: نمط القيادة الأبوية استبدادي، لاعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد في ايجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد،

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> جمال الدين الخازندار: خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط، العدد 40، معهد الإدارة، 1990، ص ص



ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية. فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التالف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقاً لنمط القيادة التوجيهية التألفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل وتوازنه.

- السلطة والبناء غير الرسمي: لا تتركز السلطة في المستويات العليا فقط، بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة ينطلق من واقع المنظمة التي لا ينفصل ملاكها على إدارتها، وبالتالي تلعب الأسرة المالكة للمنظمة دوراً كبيراً في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم وإخلاصهم لإدارة المنظمة.

وغالباً ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها وتطوير أدائها من خلال التدريب الداخلي، وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي ومتطلباتها، مما أضحت بها ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

## ثانياً: السلوك التنظيمي:

### 1. ماهية السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي وتمييزه عن سلوك المواطنة التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولاً السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني هو "استجابة لموقف معين أو لسد حاجة معينة"<sup>1</sup>، فالسلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، فقد يكون فطري يمارسه الإنسان بعفوية منذ ولادته وقد يكون مكتسب يكتسبه بعد الولادة.

أما السلوك التنظيمي فقد عرفه كل من اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس على أنه "يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها"<sup>2</sup> فالسلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكيرهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم وتفاعلها مع قوانين وقيم المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 21.

<sup>2</sup> اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 18.

وتم تعريف السلوك التنظيمي على أنه "فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة"<sup>1</sup>، حيث يجب تحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

كما عرف بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات"<sup>2</sup>، أي أن السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل.

كذلك هناك من رأى أن دراسة السلوك التنظيمي "تنطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"<sup>3</sup>، فيجب دراسة آراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

فيرى كل من Davis Keith و John Newstrom أن السلوك التنظيمي "هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة... انه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات... الخ"<sup>4</sup>، فمن أجل أن تنمو المنظمة وتستمر يجب فهم وتحليل سلوك العاملين بها لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية.

فالسلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لما يقوم به العاملين من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونه سواء كانت معنوية أو مادية ، وقد لا يتماشى سلوكهم مع أهداف المنظمة ، لذا نجد أن أغلب المنظمات تعمل على تكيف قيم المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فلكي تنجح في بلوغ أهدافها يجب أن تقوم بعملية مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة وعملية مسح للبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

ومما سبق نجد أنه رغم تعدد التعاريف لمفهوم السلوك التنظيمي، فيمكن أن نعرفه على أنه "سلوك الأفراد في بيئة العمل" ، ومن هنا نبين الفرق بين السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني ، فالأول يظهر

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 21.

<sup>3</sup> رابوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 5.

<sup>4</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 21.

في بيئة محددة وهي بيئة العمل، ويخضع إلى قواعد وأنظمة وأصول متعارف عليها، بينما الثاني يأتي في بيئة أوسع وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع وأنظمتها وأعرافه ككل. فدراسة السلوك التنظيمي تشمل الحقل، الذي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وتأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.

## 2. التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يساعد النظر إلى التطور التاريخي لدراسة الأفراد في العمل، على دراسة السلوك التنظيمي. لما يضيفه من بعد النظر، وتوضيح للرؤية في هذا المجال في الوقت الحاضر. أي يمكننا من فهم ما توصل إليه في مجال السلوك التنظيمي اليوم.

وبالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي، فيمن القول أنها تتمثل في:  
أ. **الاتجاهات الكلاسيكية:** تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات، تختلف في التفاصيل المنهجية التي تم إتباعها، ولكن تتفق حول ماهية الإنسان. وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، نظرية المبادئ الإدارية:

• **نموذج الإدارة العلمية:** كانت افتراضات هذا النموذج تقوم على أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجزئية مالية، وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل. وتعتبر محاولات فريديريك تايلر أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، وتبلورت هذه التجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، أهم هذه المبادئ:<sup>1</sup>

- ✓ يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسبها له.
- ✓ يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل.
- ✓ يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ✓ يجب تقديم المحفزات للعاملين، لدفعهم للأداء.

وبالتالي نجد أن حركة الإدارة العلمية أغفلت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية... الخ من العوامل المهمة لتحقيق المنظمة لأهدافها.

• **النموذج البيروقراطي:** تقترن النظرية البيروقراطي بالعالم الاجتماعي ماكس فيبر يهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً،

<sup>1</sup> السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص أحمد ماهر: 29 .

عن طريق تبني نظام صارم وقواعد إجرائية حازمة داخل المنظمات، عن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية. ومن ناحية أخرى فقد اهتم فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل.<sup>1</sup> إن أهم ما أغلته النظرية البيروقراطية تأثير البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة نظام مغلق يتصرف فيه الفرد دائما بصورة عقلانية وانه على أتم الاستعداد لان يكيف نفسه لرغبات التنظيم باسم الكفاءة.

• **النموذج الإداري:** ويسندها الكثيرون إلى الصناعي الفرنسي هنري فايول، الذي لاحظ أن الإدارة شئ مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية وهي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق والرقابة. وأكد فايول أن الإدارة الفعالة يجب أن تتقيد بالأسس التالية<sup>2</sup>: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المركزية، التسلسل الإداري، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، الروح الجماعية. لقد افترضت النظرية الإدارية أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، إلا أنها لم تقدم مقترحات سلوكية فعالة .

تتفق هذه النظريات ضمنا، بنظرتها المحدودة للإنسان حيث ترى فيه كائنا اقتصاديا فقط وأنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية، فافترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع قرارات الإدارة.

ب. **الاتجاهات السلوكية:** لقد أثارت المرتكزات الفكرية للنظريات الكلاسيكية موجة عارمة من الانتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات الباحثين والمفكرين بضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية والجوانب الإنسانية، وهذا بعد سلب كرامة العامل وإهمال احتياجاته وأوضاعه. فقد أصبح العامل كالألة، فتضاربت المثل الإنسانية والمعايير العلمية لتكون نقطة انطلاق لبداية تفكير جديد يسمى بالحركة السلوكية، ومن أهم نظرياتها:

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يعتبر التون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها. وقد تلخصت جهودهم البحثية ، في<sup>3</sup>:
  - ✓ لا تعتبر القدرة الجسمية العامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية.
  - ✓ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 46

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 39.

✓ تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

✓ يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد، مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.

✓ هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على العمل. ومنه فقد خلص أنصار المدرسة إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة، وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط. وأكدوا على النظر إلى الفرد على أنه كائن اجتماعي، وأن جوهر العملية التنظيمية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة.

• **نظرية الحاجات الإنسانية:** للمفكر ابرهام ماسلو، حيث أشار من خلالها إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يطمح إلى إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تتأتى من خلال عاملين أساسيين هما<sup>1</sup>:

✓ **درجة الحرمان:** حيث كلما زادت درجة الحرمان فإن الفرد يشعر بحاجة أكثر إلحاحا إلى إشباع حاجته، فدرجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني.

✓ **قوة المنبه:** الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات وتحريك الرغبة نحو سبل إشباع الحاجات.

وقد قدم ماسلو هرم للحاجات حدد بموجبه الحاجات الإنسانية حسب أهميتها النسبية وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والطمأنينة، الحاجات الاجتماعية، حاجة التقدير، حاجة تقدير الذات. فيختلف الأفراد في حاجاتهم، البعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض حاجة التقدير، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

• **نظرية الفلسفة الإدارية:** تركز نظرية دكلس مكريكور على السلوك الذي يمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي معين حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية وقد أطر مكريكور في هذا الاتجاه من خلال نظرية X التي تشير إلى الفكر الكلاسيكي ونظرية Y التي تشير إلى الفكر الإنساني ويمكن إيجازهما وفقا لما يلي<sup>2</sup>:

✓ **نظرية X:** تقوم على الافتراضات التالية:

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 32.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 58.

- \_ الإنسان العادي يكره العمل بطبعته ويحاول تجنبه، وبالتالي يجب إجباره عليه.
- \_ لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام الحوافز المادية إلى جانب أسلوب العقاب.
- \_ الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يتحمل المسؤولية، فدرجة طموحه قليلة.
- \_ الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد دون ربطها بالأداء.
- ✓ **نظرية Y:** تقوم على الافتراضات التالية:
  - \_ الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة، كما يحب اللهو واللعب.
  - \_ في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر المرونة والاحترام الفرد لا يتهرب من المسؤولية.
  - \_ العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل الإقناع والترغيب.
  - \_ يجب الاعتماد على التحفيز المادي والمعنوي معا.
  - \_ تمكين المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات لإشعارهم بالانتماء للمنظمة والولاء لها.
- فقد شجع مكريكور من خلال نظرية المديرين على النظر للسلوك التنظيمي في إطار المواقف. أي تبني أساليب تناسب الموقف بدلا من الاعتماد على الأسلوب الأفضل.
- ومما سبق نجد أنه بالرغم من تقديم هذه النظريات مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا أنها اهتمت بالجانب السلوكي مهمة العمليات الإدارية والتنظيمية. فقد نظر رواد هذه المدرسة للإنسان على أنه كائن اجتماعي، واتفقوا على أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية معقدة.
- ج. الاتجاهات الحديثة:** تتميز الاتجاهات الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل، بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر المنظمة، ومدرسة المدرسة السلوكية التي بالغت في التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل على حساب أهداف المنظمة، وتعتبر نظرية النظم بنفقاتها العنوان الرئيس لهذه الاتجاهات، إذ أوجد العالم Ludwig Von Bertalanffy النظرية العامة للنظم<sup>1</sup>، حيث قال أنه لفهم الوحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض. فباستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل، وقد حدد نوعين من الأنظمة:
  - \_ **نظام مغلق:** وهو النظام الذي لا يتكيف أو يتفاعل مع البيئة.
  - \_ **نظام مفتوح:** وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة. ويعتبر هذا النظام مدخلا ضروريا يجب على المدير إتباعه.
- تركز هذه النظرية على السلوك التنظيمي بطريقة متعددة الجوانب كدراسة العاملين والهياكل والتقنيات والبيئة في نفس الوقت. حيث باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة فيعتمد عليها في الحصول

<sup>1</sup>صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 109.

على عناصر إنتاجه الرئيسية، وعلى تصريف ما ينتجه. حيث يرى هذا الاتجاه أن الفرد كائن اجتماعي ذو احتياجات مادية ومعنوية متعددة يتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية للعمل، ويمكن التأثير على سلوكه من خلال التحكم في البيئة مما يشبع حاجاته.

### 3. محددات السلوك التنظيمي:

#### أ. محددات السلوك الفردي في المنظمة:

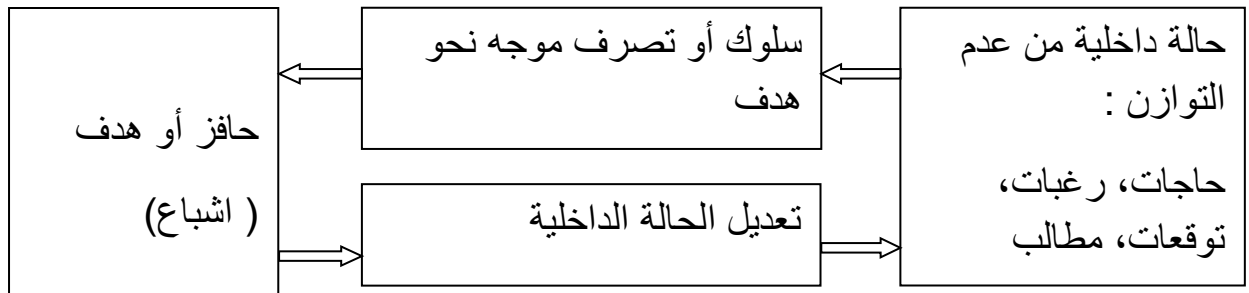
✓ **الدوافع والحوافز:** تأخذ كلمة الدوافع معنى رغبة الفرد في إشباع حاجاته حيث يتعلق الأمر بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك ، فالدوافع عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين وبجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخصصة للدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي غالبا ما تدعوها إلى الأداء أو الانجاز المعين بأكثر فاعلية وكفاءة<sup>1</sup>. أما الحوافز فهي المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها وتلعب البيئة الخارجية دورا رئيسيا في هذا الشأن. فمفهوم الدافعية يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

\_ إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فتنشئ هذه المثيرات شيء من الحماس.

\_ إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفا أو جهة معينة أو حافز أو اختيار بديل من بدائل السلوك.

\_ إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد يؤدي بالسلوك مرة أخرى إما إلى تكراره أو تثبيته أو تحوله إلى سلوك هادف آخر. وعليه فإننا يمكن إن نقول الدافعية تتحدد من: تنشيط السلوك، توجيه السلوك، تثبيته أو تعديل السلوك.

#### الشكل رقم (2): يوضح عملية الدوافع



<sup>1</sup> خليل الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 140.

المصدر: جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص58  
 ✓ الإدراك: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة. إذن، فأهم شيء يعنينا هي كلمة تفسير لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقاً لنظامه الإدراكي.

الشيء، هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي. وقد يكون هذا الشيء فرداً آخر، أو حدثاً معيناً، أو نشاطاً، ويمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك، والمثير، هو الذي يجذب اهتمام الفرد بهذا الشيء المعين. ثم يقوم الفرد بادراك هذا الشيء ثم تفسيره. وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشيء إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة. وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر، أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد، أو قد تنطوي على الاثنين معاً. وبهذا تتكون العملية الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

✓ الوعي أو الانتباه

✓ التعرف على الأشياء

✓ تفسير الأشياء

الشكل (3): الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص52.

والعملية الإدراكية تتأثر بعدة خصائص منها<sup>1</sup>:

\_ خصائص الشيء موضع الإدراك: التباين، الكثافة، الحركة، التكرار، الحجم، الحداثة... الخ

\_ خصائص الفرد: الشعور بأهمية الشيء، الحالة المزاجية، الاتجاهات، الشخصية..... الخ

\_ العمليات الموقفية: حداثة المثيرات، الإسقاط، خطأ التعميم، النظرية الشخصية الضمنية. الخ

✓ الشخصية: يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهذه الخصائص التي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص54.



التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، وعلى ذلك الشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث<sup>1</sup>:

- تأثير الفرد على الآخرين.
- مدى استجابة الفرد للآخرين.

ويستند المفهوم السابق للشخصية إلى ثلاث افتراضات أساسية:

\_ إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية، أي أنها لا تتغير لفترة طويلة.

\_ إن الخصائص المميزة للفرد هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد.

\_ إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.

وتتكون الشخصية الإنسانية نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها البعض ومع مرور الوقت

تحدد شخصية الفرد وفق: عوامل بيولوجية، عوامل اجتماعية، عوامل موقفية، عوامل ثقافية.

وتلعب الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل، حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله،

وفي تقييمه واستجابته لعمله، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، إذن

الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل<sup>2</sup>. فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في

شغل مركز معين في المنظمة، ينظر إلى العمل على أنه إما يسهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته. ومن ثم

ييدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظريته للعمل، وبما مدى إسهام العمل في تحقيق رغبته

في المركز المرموق.

✓ **الاتجاهات:** تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص

الآخرين أو الأنشطة. وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية نتيجة الخبرات المتراكمة وسبل تعلمه

إذ أنها بمثابة أفكار ذاتية للفرد، وقد تعرف الباحثون على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات<sup>3</sup>:

\_ **الجزء العاطفي:** الذي يرتبط بالاتجاه ويشير إلى ما نريد وما لا نريد، ما نحب أو نكره... الخ.

\_ **الجزء الإدراكي:** وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشيء أو الحدث، وتتكون تلك

المعتقدات من الأفكار، المعرفة، المشاهدات، والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.

\_ **الجزء السلوكي:** ويمثل البعد السلوكي للفرد إزاء المواقف أو الأشياء أو الأشخاص بحيث أن هذا

الجزء يمكن التنبؤ به في ضوء الاعتبارات السلوكية التي يمارسها الفرد، وعلى الرغم من الخلط بين

الآراء أو الاعتقادات وبين الاتجاهات إلا أن الباحثون قد تم تركيزهم على الاتجاهات باعتبار أنها

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص76.

<sup>2</sup> رواية حسن: مرجع سابق، ص35.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص80\_81.

أساساً ضرورياً لتدعيم السلوك الإنساني، إذ يمكن من خلال اتجاهات العاملين التعرف على الكثير من المشاكل الإدارية واتخاذ الإجراءات الوقائية... الخ ويمكن معرفة الاتجاهات الذاتية للأفراد والقيام بتعديلها بروح إيجابية هادفة واجتنب الأفق السلبية لأثرها على المنظمة، ومن هنا فقد كان الاهتمام بالاتجاهات يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمات وتطوير الأبعاد الهادفة لثباتها واستقرارها في ميدان الأعمال، ومن هنا يتضح أن الاتجاهات تؤدي وظائف متعددة للفرد أهمها<sup>1</sup>:

- **وظيفة معرفية:** تلعب الاتجاهات تؤدي دوراً رئيسياً في تنظيم الأفكار والمعلومات وبالتالي إدراك الفرد للموضوعات المختلفة بحيث يستطيع اتخاذ موقف الإيجاب أو السلب، فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب المعلومات.
- **وظيفة الدفاع:** يواجه الفرد أنواعاً مختلفة من الصراعات والضغوط أثناء قيامه بنشاطاته اليومية من حيث علاقاته بالأفراد الآخرين، الأمر الذي يخلق لديه حالات القلق والتوتر، وتعمل الاتجاهات على تخفيف حدة القلق بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته وذلك باحتفاظه باتجاه معين.
- **وظيفة التعبير عن القيم:** يميل الفرد إلى الاحتفاظ بالاتجاهات التي تتفق مع قيمه ومثله، ولذلك فإذا عبر الفرد عن اتجاه معين فهو في الحقيقة يعبر عن المثل والقيم التي يرضى بها ويدافع.
- **وظيفة التأقلم:** إن الاتجاهات هي وسيلة التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها سواء كان ذلك في مجال العمل أو التكيف الاجتماعي وذلك بقبوله للاتجاهات التي تعتقنها الجماعة التي ينتمي إليها.
- **وظيفة إشباع الحاجات:** تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من حاجات الفرد النفسية والاجتماعية فالفرد يسعى إلى إشباع حاجات التقدير الاجتماعي، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى المشاركة... الخ ولذا فإنه يتقبل قيم الجماعة ومعاييرها حتى يتمكن من إشباع رغباته الملحة.
- ✓ **القيم:** تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصواب وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة وما يلتزمون به ويؤثر في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تعريف القيم على أنها: المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 144\_ 145.

والصوب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي<sup>1</sup>، وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وان معيار الالتزام يختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.

#### ب . محددات السلوك الجماعي في المنظمة:

سبق القول أن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية، الشخصية، الإدراك... الخ، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها. إذ تعتبر الجماعة تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات مقاربية، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة<sup>2</sup> ويتحدد سلوك الجماعة بفئتين من العوامل هي<sup>3</sup>:

• **أولاً: العوامل الخارجية:** من المهم أن نتذكر أن الجماعات ليست إلا جزءاً من محيط أو نظام اجتماعي أكبر يؤثر على سلوكها. ومن تلك العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة:

✓ **الإستراتيجية العامة للتنظيم:** تؤثر الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد الموضوعة تحت تصرفها. فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق والصراع بين أعضائها.

✓ **التعليمات واللوائح والسياسات التي تحكم سلوك العاملين:** توافر الموارد اللازمة للعمل، عملية اختيار وانتقاء العاملين، أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة والاتصالات المتبعة، حجم الجماعات، درجة التماسك بين الأعضاء. فكل هذه العوامل تؤثر على النشاطات والتفاعلات بين الأفراد، والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر والاتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، وتجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

• **العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة:** يؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها، ومنها:

✓ القدرات الفردية للأعضاء.

✓ الخصائص الشخصية.

تعتبر القدرات والخصائص السلوكية للأفراد عاملاً مهماً في سلوكهم. إذ هناك ما يسمى بنمط التفكير الجماعي، الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأفراد المخالفين ليخضعوا لإرادة الأغلبية أو ليصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مرجع سابق، ص 149.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: مرجع سابق، ص 157\_158.

هذا وتؤثر الجماعة على الفرد من خلال عدة أساليب منها<sup>1</sup>:

\_ المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.

\_ التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

\_ توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أو يفتدي بها بقية الأعضاء.

هذا ويتفاوت تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر، وهذا حسب عدة عوامل أهمها تماسك الجماعة، مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى الحاجة للمساندة الجماعية... الخ.

### ج. المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

✓ القيادة الإدارية: إن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. فتقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم، تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية، تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي<sup>2</sup>:

• **قوة التأثير القائمة على الأمانة:** حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة، تقديرا لأدائهم الجيد، أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم، بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

• **قوة التأثير القائمة على الإكراه:** وهي الوسيلة التي تقوم على استخدام المدير لسلطته، لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

• **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** وهي الوسيلة التي تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

• **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:** فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

• **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** وذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات المرؤوسين، وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مرجع سابق، ص 196\_197.

فتعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ أن هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة ذو شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معها، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية. فإذا أحببت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل، وما يزيد عليها ودون المطالبة بزيادة الأجور، وبذلك يتجاوز دوره مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة. وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية، لأن العاملين لا يتعاونون معه إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للجزاءات والعقوبات.

فالقيادة هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار: القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين<sup>1</sup>، فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معان عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم، ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة، ومنه فإن أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف أنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يخضعون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الخضوع.

✓ **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أم المعايير لتفسير سلوك العاملين، فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص 34.

والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالهوية لدى الأفراد وتعمل على الاستقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد، وحسب<sup>1</sup> Gibson: تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر غالبا عن هويتها الشخصية.

- ✓ **الاتصال:** الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر، فيمثل الاتصال أهمية بالغة في كل المنظمات، وله عدة أغراض تتمثل في<sup>2</sup>:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.
  - المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على: توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم، تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
  - اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات، تقييم نتائجها.
  - التعبير عن المشاعر: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.
- فيمثل الاتصال جزءا هاما من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكل أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير، إلى أن كل جوانب وأنشطة العمل مثل: التدريب، تقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال.

فتهدف عملية الاتصال إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، وكذلك فمن المهم الالتفات إلى أهمية الاتصال في تدريب العاملين، إذ يمكن من خلاله تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، بشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية والفعالية، فالاتصالات حيوية جدا للإدارة على كل مستوياتها، وتعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام. ويترتب على تعثر عملية الاتصال شلل الإدارة واختلالها، فلو شبها أي

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 312.

<sup>2</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص 189.

تنظيم بالإنسان، لأمكن القول بأن الدماغ هو جهاز التخطيط وان الهيكل العظمي هو الهيكل التنظيمي، بينما تعتبر وظيفة الاتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب، التي تتولى عملية نقل الأوامر والطلبات من والى الدماغ في كافة أجزاء جسم الإنسان، وبذلك تنظم وتنسق حركته كافة. ويتطلب التنظيم الجيد نمطا كفوًا من الاتصالات، فلا يمكن التخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل. فعلمية الاتصال تساعد في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديمهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

✓ **الصراع التنظيمي:** تستخدم مصطلحات عديدة للدلالة على ظاهرة الصراع التنظيمي من بينها الاحتكاك والنزاع و التعارض وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك هذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق، ويمكن أن ننظر إلى الصراع على أنه تلك المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع بين الطرفين. إن الصراع جزء من المنظمات على اختلاف أنواعها وانه يتفاوت من منظمة إلى أخرى ويعود الصراع إلى أسباب عديدة يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- اختلاف الأهداف: رغم أن جميع الوحدات في التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- التنافس على الموارد: إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكانياتها المادية، ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية، تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها، ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى.
- صراع الدور: إن الدور هو الشخصية التي يتمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه، فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.
- تفاوت الصفات الشخصية : إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن، الجنس، القيم، الاتجاهات، المستوى الثقافي بين الأفراد مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 311.

- اختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص لأخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات.....الخ.
- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من احتمال ظهور نزاعات بينهم.
- الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو إلى تغيبه، وقد يكون عدم الرضا شديدا ويدفع بالفرد إلى ترك عمله.
- إن الفكر الإداري الحديث نظر للصراع على أنه حقيقة أساسية لا مفر من استثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، بإخضاعها للسيطرة عند ازديادها عن الحد المقبول أو انخفاضها عن الحدود المقبولة، لا بد أن تقوم الإدارة بإزاءها بانجاز الإجراءات الكفيلة وفق حاجاتها، لاستثمار تلك الصراعات لمصلحة المنظمة، ومن السبل المعتمدة في معالجة الصراعات<sup>1</sup>:
- أولا: إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حده من خلال:
  - \_ أسلوب الإقناع: محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد المواقف واتخاذ جوانب أكثر سوءا بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين.
  - \_ أسلوب السلطة: تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتمل، وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو احدهما، على قبول حل معين لفض النزاع.
  - \_ أسلوب الوساطة: يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على احد أطراف النزاع أو كلاهما لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما.
  - \_ أسلوب التفاوض: إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة ووصولها إلى المناقشة المباشرة بشأن العلاج، غالبا ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر ايجابية في تحقيق أهداف كل منهما.
- ثانيا: إذا قل الصراع عن المستوى المقبول فإن الإدارة تتدخل لتنشيط الصراع من خلال:
  - \_ إذا اتسم المرؤوسين بالطاعة والخضوع لرؤسائهم وتنفيذ ما يطلب منهم بسهولة ويسر.
  - \_ إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم المعرفة أو الجهل وعدم التأكد لديهم.
  - \_ إذا كانت المنظمة تفتقر للفكر الإبداعي الخلاق بين العاملين لتحقيق الأهداف.
  - \_ إذا سعت الإدارة العليا باعتماد أسلوب الموافقة الجماعية دائما بصدور قراراتها المتخذة.
  - \_ إذا اتسم العاملون باعتماد سبل المقاومة للتغيير والتجديد في إطار الأنشطة السائدة بالمنظمة.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 156\_157



- \_ إذا كانت الشهرة والسمعة تأخذ وزنا أكبر لدى الإدارة العليا من الكفاءة والمقدرة والأداء.
- \_ إذا اتسمت السياسة الإدارية للمنظمة باعتماد أسلوب عدم إيذاء الآخرين وجرح مشاعرهم.
- ولاستثارة الصراعات الايجابية في حالة كون التنظيم راكد فيجب:
- \_ زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز.
- \_ تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين، إذ تشكل ذلك أيضا مدخلا لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل.
- \_ تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء.
- ومنه فالصراع هو جهد هادف يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف طرف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح وتتلخص وجهتي النظر في هذا الموضوع بنظريتين تقليدية وتفاعلية إذ أن الصراع من وجهة النظر التقليدية أمر سلبي وضار يجب توقيفه أما من وجهة النظر التفاعلية فهو أمر ضروري لابد من وجوده بل لابد من استثارته وإيجاده إن لم يكن موجود.
- ✓ **ضغوط العمل:** الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>1</sup>.
- وقد تم الاتفاق على أن تعرض الأفراد للضغوط يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج سلبية للفرد والمنظمة على السواء، تظهر هذه الآثار في<sup>2</sup>:
- \_ سلوكية: الحوادث، استخدام المسكنات، الإفراط في التدخين، السلوك العدواني
- \_ موضوعية: القلق، العدوانية، اللامبالاة، الملل، الإرهاق، الإحباط، الوحدة، عدم تقدير الذات
- \_ معرفية: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، ضعف التركيز، حساسية اتجاه النقد
- \_ فيزيولوجية: تزايد جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، العرق
- \_ تنظيمية: الغياب، الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة، عدم الرضا الوظيفي
- يشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لا يؤدي إلى موسيقى عذبة، وبالمثل فان الضغط الزائد جدا أو القليل على الموظف يميل إلى خفض أدائه.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، صالح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال: مرجع سابق، ص 295.

فتعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفز ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي وفي حالة تزايد الضغط يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، إذ يدفع الفرد إلى تصرفات غير منتجة يصاحبها أنماط سلوكية سلبية، لذا تعمل المنظمات على تخفيف ضغوطات العمل من خلال<sup>1</sup>:

- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، الاعتراف، فرص التقدم.... الخ
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح والاتصالات والمشاركة واللامركزية والمرونة.
- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الأفراد بأن زملائه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه مما يبديد شعور الفرد بالعزلة.
- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم بتدرجه ومساره الوظيفي، في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
- برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد واقتناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
- الإرشاد: يهدف إلى تحسين صحة وسلامة المواطن عملياً بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه، وبشكل صحيح اتجاه الآخرين وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.
- كما يمكن للفرد تجنب ضغوط العمل وعلاجها من خلال: التمارين الرياضية، الاسترخاء والتأمل، الفكاهة، التغذية، ضبط السلوك ذاتياً..... الخ .

#### 4. متطلبات السلوك التنظيمي الفعال:

- ✓ **متطلبات عامة:** إن الحكم على فعالية التنظيم هو في حقيقة الأمر حكم على السلوك التنظيمي، باعتباره الأساس الذي تبنى عليه أهداف التنظيم المختلفة، حيث أن الفعالية والكفاءة في الأداء هدفاً يحقق بواسطته التنظيم أهدافه، لذا يفترض في السلوك التنظيمي عموماً أن تتوفر فيه:
  - الالتزام بقواعد التنظيم والانضباط في العمل.
  - التعاون باعتبار التنظيم يحتاج لتضافر الأفراد الأعضاء فيه، ولن ينجح بجهود فرد واحد.
  - تحمل المسؤولية كموجه وضابط من ضوابط السلوك بمستوياته المختلفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 296.

- احترام قيمة الوقت والعمل من خلال المواظبة على الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخر عنه أو تركه قبل الوقت المحدد، والالتزام بتنفيذ المهام المحددة في مواعيدها المضبوطة، وبذل جهد لأداء العمل بأداء مناسب من خلال دقة التنفيذ والاستفادة من الأخطاء السابقة .

- الاحترام المتبادل كأساس لعلاقات العمل التنظيمية، بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، حسب المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، ويتدعم ذلك بوضوح الأدوار والمسؤوليات، والقواعد القانونية واحترامها.

- ارتفاع الدافعية للعمل، واتجاهات الولاء والانتماء للتنظيم، والعمل على خلقها ودعمها للاستمرار.

- الأمانة السلوكية على موارد التنظيم المختلفة.<sup>1</sup>

فالأساس الذي ينبغي أن يبنى عليه السلوك التنظيمي هو أن يكون سلوكا ممتثلا وداعما للقيم التنظيمية، وهي منظومة توازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، من حيث كونها تدعم الاهتمام بالحاجات، والقيم الفردية والجماعية لأفراد وجماعات التنظيم، باعتبار تحقيق رضاهم جزء من أهداف التنظيم التي يعتبر تحقيقها من متطلبات الفعالية التنظيمية.

✓ **متطلبات السلوك الإداري الفعال:** إذا كان التنظيم يحتاج قوة عمل ماهرة قادرة على الإنتاج وتمييزها، وتحسين كفاءتها والمحافظة على سلامتها، ومستويات دافعيته وأدائها المرتفع، والمحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة العالية وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهدافه وبنجاح وتوفير مستلزمات العمل لها، والعمل على التعويض العادل لهذه القوى على جهودها ماديًا ومعنويًا، والسعي لتحفيزها، من أجل تحقيق رضا كافي وإقبال على العمل عندها تكفي لتحقيق ذلك النجاح فالتنظيم قبل ذلك محتاج لإدارة مسؤولة عن ذلك، توفر له تلك المتطلبات وتسهر على تحقيق فعاليته من خلال التحقيق الدقيق لتلك الأهداف، ومستوى الكفاءة والفعالية المستهدف الأول، وثانيها هي المسؤولية، من خلال:

- وضع السياسات والخطط والبرامج واتخاذ القرارات.

- توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أعضاء التنظيم، واتخاذ الإجراءات التي تراها مناسبة.

- التأثير على نشاطات الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق خدمة تلك الأفراد، وذلك من خلال إدارة السلوك التنظيمي كمهمة أساسية للقيادة الإدارية في التنظيمات المعاصرة.

والإدارة في التنظيم تدير السلوك التنظيمي من خلال عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير في سلوك العاملين، بالرقابة لضمان التزامهم بقواعد السلوك داخل التنظيم، وتقييم الانجازات وتناسبها مع ما استنفده التنظيم من جهد وموارد، والتصحيح والتطوير حسب الظروف.<sup>2</sup> بل

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص. ص - 28.27

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ، ص 243.

وحتى القيام على خلق دوافع ايجابية للعمل يجعله يتناسب مع حاجات العاملين وتطلعاتهم ومراعاة دوافعهم وقدراتهم الفردية وقيمهم، بتفهمها ومحاولة استثمارها في التنظيم، بتعديلها أو تطويرها أو تنميتها.... لذلك فالسلوك الإداري الذي هو مفهوم يقصد به كل ما يصدر عن أعضاء الإدارة ، المديرين والمسيرين على اختلاف مستوياتهم، من قرارات وتوجيهات، اختيارات وانفعالات، تتجسد في خطط وسياسات تمس كافة مجالان النشاط في التنظيم، وتمتد تأثيراتها إلى علاقات التنظيم بالعملاء والموردين وكافة المتعاملين معه، وأنماط الإشراف والقيادة والتوجيهات الصادرة من الرؤساء في التنظيم لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

عادة ينظر لإدارة التنظيم، أنها لكي تكون قادرة على إدارته بنجاح وتحقيق أهدافه بفعالية، يجب أن يكون أعضاؤها وخاصة المديرين سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية ، حائزين على مهارات فنية تتعلق بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، ومهارات عقلية تتعلق بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج والتصور الدقيق للأشياء والمواقف، ولها علاقة بتحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى حيازة مهارات سلوكية تتعلق بالتعامل مع الأفراد، وفهم وتوجيه سلوكهم، حيث يحتاجون إلى مهارات شخصية للتعامل مع دوافع وشخصيات الآخرين والاتصال بهم وفهم العلاقات بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم<sup>2</sup>.

### 5. أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمة:

يعتبر العنصر الإنساني المحدد الرئيسي للعمل التنظيمي، حيث يتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على مجهودات الأفراد والأعضاء في منظمة معينة، وتستخدم الموارد المادية اللازمة للوصول إلى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

" فالعمل الإداري يمارسه العنصر البشري موجه إلى عنصر بشري أيضا، أي أن المدير يعمل على تحقيق الأهداف للمنظمة عن طريق الآخرين من الأفراد"<sup>3</sup>، والعنصر البشري هو العنصر الحيوي في أي تنظيم، وهذا ما يبرر ضرورة دراسة السلوك التنظيمي وتفهمه وتفسيره لما له من أهمية في المساعدة على:

- الكشف عن الفروق الفردية بين أفراد التنظيم.
- معرفة الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية: مرجع سابق، ص.ص-43.44.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 40.

- معرفة الدوافع العقلية والعاطفية التي تدفع أعضاء التنظيم لأنواع من السلوك المختلفة.
- الإلمام باتجاهات واعتقادات الأفراد العاملين في التنظيم.
- تفهم الجماعات والسلوك الصادر منها وتكوينها وتطورها<sup>1</sup>.

### 6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:

القيم هي أعمق مستوى في الثقافة، "إنها أحاسيس مستقرة في اللاوعي عند الإنسان وليست عرضة للمناقشة" وتهتم بما هو جيد أو سيئ، نظيف أو قذر، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي إن العديد من هذه القيم، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أبناء المجتمع الواحد، أو شاذ، مؤدب أو فاجر القوة والأساسية في مجتمع معين غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة، والمعتقدات، والافتراضات، وأساليب التفكير والتصرف بين أفراد المجتمع واتجاه الغراء، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع<sup>2</sup>.

إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني وهذه تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والاجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد في المجتمع نحو اتخاذ القرار الصحيح والبعيد عن السلوك غير القويم.

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها تلك "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"<sup>3</sup>.

وعرفها أحمد لطفي بركات كذلك بأنها "مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية، وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة"<sup>4</sup>.

من خلال هذان التعريفان يتبين لنا أن للقيم التنظيمية دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث ترتبط بالوضع الاجتماعي والتنظيمي للفرد، إذ تعتبر القيم كمقياس للانتقاء يقيس به الفرد الأشياء والأفكار من حيث فعاليتها في تحقيق أهدافه ومصالحه، وبذلك تصبح القيم هي الدليل

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 44.

<sup>2</sup> محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 37.

<sup>3</sup> صالح تركي: واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي: دراسة ميدانية مقارنة للقيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1422هـ، ص 10.

<sup>4</sup> أحمد لطفي بركات: القيم والتربية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1983، ص 40.

الموجه للسلوك الإنساني، حيث تؤثر على القرارات التي يتخذها العامل أثناء مسيرته العملية والتي تنعكس في تصرفاته وأفعاله سواء مع زملائه في العمل أو مع الإدارة والمسؤولين. ويرى "سومر" بأن القيم الأخلاقية إذا كانت راقية في التنظيم فإنها تجني عددا من الفوائد العامة، وتقلل من الأخطار في العمل حيث تساهم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع ثقافة المنظمة، كما أن أغلب الدارسين اتفقوا على أن هيكل القيم الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل، حيث يزداد التعارف بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعة ويقل إذا كان العكس<sup>1</sup>.

ويؤكد "فيجان" على أهمية التمسك بالقيم وذلك لتأثيرها وفعاليتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة، إذ تلعب الكثير من القيم الظاهرة دورا هاما في تعزيز الكثير من العمليات الاجتماعية كالتعاون والعدل والاحترام والإخلاص، بالإضافة إلى الاستقامة الأخلاقية وغيرها<sup>2</sup>.

### 7. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، بل "أصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة"<sup>3</sup>، ويؤكد كل من Peter and Waterman في كتابهما البحث عن التميز (in search of excellence)، حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات، أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح.

ويعتقد الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي، "أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وانجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة. ونظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة، وعاداتهم وتوقعاتهم مما ينعكس سلبا أو إيجابا في كافة عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقا لقوة ثقافة المنظمة بالمنظمة أو وضعها فيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية للنصورة، مصر، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدوان: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي "دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 111.

<sup>3</sup> ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 331.

<sup>4</sup> الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000، ص 54، 56.

وتظهر أهمية ثقافة المنظمة في أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة، للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، من خلال شعورهم بالهدف المشترك، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، فثقافة المنظمة تعمل بمثابة الاسمنت الذي يربط بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل.

والثقافة تؤثر عند راوية حسن على السلوك التنظيمي بطريقتين هما<sup>1</sup>:

\_ تأثير الثقافة المجتمعية، حين يأتي الأفراد الى العمل حاملين معهم عاداتهم ولغتهم وقيمهم التي تعلموها في المجتمع.

\_ تأثير الثقافة التنظيمية وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، وهي تؤثر بدورها على قيم الأفراد وأخلاقياتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم. فالأفراد يأتون بثقافتهم المجتمعية والتي تتمثل العادات واللغة، ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية والتي هي مجموع أو نتاج كل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، تؤثر بدورها في قيم الأفراد وأخلاقياتهم واتجاهاتهم وافترضااتهم وتوقعاتهم.

فلثقافة التنظيمية رهانات كبيرة في تحديد سلوكيات العمال، فهي لها دور فعال وناجح في عملية تكيف العمال بمنصب العمل والخلفية الاجتماعية والثقافية للعمال لها دور بارز وحاسم في فهم العلاقات السائدة في مجال العمل.

فثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية والتي بدورها تؤثر على قيم الأفراد وسلوكهم. وتلعب بذلك الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة، الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، فتعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، فإذا ما تم التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة تنظيمية)، فانه من السهل أن تتبعه تغيرات تنظيمية وهيكلية وتكنولوجية ناجحة، نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة، إذ أن "الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص432.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 290.

## خلاصة:

عمدنا في هذا الفصل إلى دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في المنظمات، الأمر الذي يجب الاهتمام به من طرف القادة المشرفين عليها. وهذا لتسهيل عملية التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف العامل وضمان استمرار التنظيم ككل، وبالتالي تكوين ثقافة منظمة قوية وهادفة مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء.

لقد تم التطرق أيضا بالتحليل والدراسة إلى السلوك التنظيمي وتحليله، لما له من دور فعال في نجاح المنظمات واستمرارها، وقد ركزنا على تفسير محددات السلوك التنظيمي لفهم دوافع الفرد، والعمل على تلبيتها، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها، كذلك طبيعة الفرد ونمط تصوره وكيفية تفاعله مع جماعات العمل وتأثير قيمها ومعاييرها عليه، بالإضافة إلى تأثير بعض العوامل التنظيمية على سلوك الفرد في محيط العمل. وهذا لما يحتله المورد البشري من مكانة هامة في التنظيم باعتباره المحرك الأساسي للموارد الأخرى، لذا وجب على المشرفين الاهتمام به والتركيز على ما يصدر عنه من تصرفات وسلوكات، والعمل على التحكم فيها وتوجيهها.

كما أن فهم هذه العلاقات يؤدي إلى توحيد وجهات النظر وتكوين فريق عمل منسجم يعمل من أجل الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للعامل. وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن تحليل الثقافة في المنظمات، إذا ما أرادت هذه الأخيرة تحقيق الاستقرار والتفوق وضمان الازدهار في مجال عمله.



# الفصل الرابع:

## الاتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

### أولاً: الاتصال التنظيمي

1. تعريف الاتصال التنظيمي
2. أهداف الاتصال
3. نظريات الاتصال التنظيمي
4. عناصر العملية الاتصالية
5. أنواع الاتصال التنظيمي واتجاهاته
6. وظائف الاتصال التنظيمي
7. معوقات الاتصال التنظيمي
8. أهمية المدير الفعال في تحسين العملية الاتصالية

### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
2. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
3. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
5. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
6. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
7. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
8. دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة

## تمهيد:

الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية المهمة في التنظيم المؤسسات وتحسين أدائها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الرفاهية للعاملين بها، فالإتصال ليس عنصرا بسيطا في ما هو عملية ديناميكية لا يمكن إدارة الأعمال داخل المنظمات والجماعات وانضباطها وتحديدها بدقة في أساليب وألفاظ معينة.

ويعتبر الإتصال أحد الدعائم التي يركز عليها البناء التنظيمي ويحدد النشاط التعاوني للمنظمات والجماعات، فهو من المهارات الهامة التي يجب أن يتقنها كل مسؤول من أجل تحقيق تواصل فعال بين وحدات وفروع المنظمة وكذا من أجل تسيير ناجح للمورد البشري داخل المنظمة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم الإتصال التنظيمي ومختلف النظريات التي تناولت الإتصال بالدارسة وكذا معوقات العملية الاتصالية واستراتيجيات التغلب عليها.

كما سنتعرض إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، هذا السلوك الذي يعتبر سلوكا وظيفيا يؤديه الموظف طواعية، والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، فسنحاول توضيح مفهومه ونظرياته، أبعاده وخصائصه، محدداته ومعوقاته، لما يلعبه هذا السلوك من دور كبير في تقدم وتطور المنظمات.

## أولاً: الاتصال التنظيمي

**1. تعريف الاتصال التنظيمي:** قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي سنقدم أولاً تعريفاً للاتصال فيما يلي:

أ. مفهوم الاتصال:

✓ **لغة:** ورد في تحديد مصطلح الاتصال في القواميس العربية كقاموس المحيط ولسان العرب على أنه كلمة مشتقة من "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، يقال وصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي "انتهى إليه وبلغه". أما في اللغة اللاتينية فإن كلمة اتصال مشتقة من الأصل COMMUNIS بمعنى عام أو مشترك<sup>1</sup>، والتي تعني إقامة علاقة اشتراك ووحدة أي أن الفاعل يشرك الآخرين ويتبادل معهم الحقائق والأفكار والآراء باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل والمستقبل<sup>2</sup>.

وحسب تعريف قاموس "أكسفورد" للاتصال عرفه على أنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها (بالكلام أو الكتابة أو الإشارة) ويجري هذا التبادل بين مرسل وملتق أو مرسل ومستقبلين أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين<sup>3</sup>.

✓ **اصطلاحاً:** عرفه عالم الاجتماع تشالز كولي COOLY عام 1909 أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العملية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونبرات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 14-15.

<sup>3</sup> منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 31-32.

<sup>4</sup> عاطف عدلي، عابد العبيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1999، ص 12.

ويعرفه دافيد بيرلو بان السلوك الاتصالي يهدف إلى الحصول على استجابة معينة من شخص ما أو أن الاتصال هو الاستجابة المميزة للفرد نحو مثير معين<sup>1</sup>.

ويرى ريتشارد 1928 أن الاتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت جزئياً عنها<sup>2</sup>.

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال أنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى<sup>3</sup>.

وعرفه فرانس دانس 1967 أنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة<sup>4</sup>. كما قد يعرف الاتصال أنه مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد<sup>5</sup>.

ويعرفه جورج لندريج 1939 أنه التفاعل بواسطة الرموز والإشاعات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند المتلقي<sup>6</sup>.

**ب. مفهوم الاتصال التنظيمي:** أن الاتصال التنظيمي هو انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوافق بين أولئك وهؤلاء<sup>7</sup>. فهو العملية التي يتم من خلال تقدير السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فحسب تصورات كل من ريدينغ REDDING وسانيورن SANBORN يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> جمال مجاهد شنوان شيبية طارق الخلفي:مدخل إلى الاتصال الجماهيري،دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> عاطف عدلي، عابد العبيد:مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> جمال مجاهد شنوان شيبية طارق الخلفي:مرجع سابق، ص ص 65-66

<sup>4</sup> عاطف عدلي، عابد العبيد:مرجع سابق، ص 13.

<sup>5</sup> حميد الطائي وبشير العلاق:مرجع سابق، ص 18.

<sup>6</sup> عاطف عدلي، عابد العبيد:مرجع سابق، ص 12

<sup>7</sup> ناصر محمد العبدلي:السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997، ص 456.

<sup>8</sup> عبد الله الطويقري:علم الاتصال المعاصر(دراسته في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية)،ط 2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1997، ص 217.

فهو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لأخر ومن مستوى معين الى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، أي التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات<sup>2</sup>.

وهناك من يعرف الاتصال التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمنظمة بتنظيم اتصالها مع بيئتها<sup>3</sup>.

ويعد الاتصال التنظيمي من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق كافة أهدافها، إذ أن العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، ويعتبر بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق المبتغى<sup>4</sup>.

فعملية الاتصال عملية ضرورية وتتم دائما في كل مؤسسة أو كل دائرة وعلى مختلف المستويات فهي عملية ضرورية تساعد على انجاز الأعمال وتكوين العلاقات، فهي عملية ضرورية للمدير والمرؤوسين وجميع المستويات، وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بشرط أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة، بحيث يضع المرسل في ذهنه صورة واضحة للمستقبل وكيفية تفسيره، وعلى المستقبل أن يتأكد من أن الرسالة التي استعملها قد فهمها بأسلوب صحيح، وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص الى آخر أو آخرين بضرورة تحقق الأهداف المنشودة<sup>5</sup>.

من خلال تطرقنا واستعراضنا للتعريف السابقة يمكن القول أن هناك اتفاق في تحديد عملية الاتصال كونها تشمل على خمسة عناصر: المرسل، الوسيلة، المستقبل، الرسالة، الأثر. وتتضمن

<sup>1</sup> بوفلجة غياث: علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص35.

<sup>2</sup> Alex Muchielli : **les science de l'information et de la communication** ,édition Hachette ,Paris ,2001,P.67.

<sup>3</sup> Aimery de Narbonne : **Communication d'entreprise** ,conception et pratique,Eyrolles,Paris ,1993,P19

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص116.

<sup>5</sup> فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 245.

معظم التعاريف فكرة "التفاعل" حيث يتحول المرسل إلى مستقبل، وعكس ذلك صحيح دائما، إلا أنها تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- الاتصالات حالة ديناميكية متغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق هدف معين.
- يتطلب الاتصال توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال، أحدهما مرسل والآخر مستقبل.
- ليتحقق الهدف بين المرسل والمستقبل يجب أن يتلقى المستقبل المعلومات أو الرأي الفكرة وتفهمها.
- الهدف من الاتصال هو التأثير في المستقبل بحيث ينتزع منه الاستجابة التي قصدها المرسل.

## 2. أهداف الاتصال:

للاتصال أهداف عديدة يمكن أن نقسمها إلى أهداف عامة وخاصة كما يلي<sup>1</sup>:

### أ. الأهداف العامة:

- أهداف معرفية عندما يكون الهدف أساسا المعلومات أو الخبرات.
  - أهداف إقناعية عندما يكون الهدف أساسا تغيير وجهة نظر أو إقناع شخص بشيء ما.
  - أهداف ترويجية وتوضع أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها.
- ب. الأهداف الخاصة:** هناك أهداف بكل مؤسسة، تتوقف هذه الأهداف على نوعية المؤسسة ، ولذلك سوف نتناول الأهداف التي تعتمد على المورد البشري بالدرجة الأولى كون الاتصال يعتبر عنصرا هاما بين أفراد العمل مما يتيح فرصة تبادل الخبرة ومعرفة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يسمح بالتنسيق بين جهودهم والأهداف الخاصة للاتصال يمكن طرحها على أهم عنصرين هما :العاملين والمسؤولين الإداريين.

✓ **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف عاملها بما يجري فيها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي حتما للتقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا أساس لها من الصحة.

<sup>1</sup> خيري خليل الجميلي:الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص ص 35-37.

وتتخصص مجالات تقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة في أربع مستويات:

- معلومات عن المؤسسة: إنتاجها مستقبلياً والقرارات الهامة.

- معلومات عن سياسة المؤسسة: خاصة بما يتصل بوظائفها.

- معلومات تتصل ببعض المشاكل التي قد تعترض مسار المؤسسة.

- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

✓ أهداف الاتصال بالنسبة للمسؤولين الإداريين: يحقق الاتصال مزايا كثيرة بالنسبة للمسؤول الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يترأسهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية، فالمسؤولية تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد وجماعات بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، والاتصال الجيد طريق المسؤول لاتخاذ القرارات الهامة والسليمة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة. وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للمسؤولين الإداريين هي:

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.

### 3. نظريات الاتصال التنظيمي :

لقد اهتم الباحثون في المجال الإداري بدراسة الاتصال كعامل مهم وفعال في أداء نشاطات المنظمة وتطور مفهوم الاتصال في المنظمة من نظرية لأخرى.

أ.الدارسات الأولى للاتصال: إن دارسات الاتصال ليست حديثة بل هي مغلطة في جذورها في تاريخ البشرية، حيث اهتم الإنسان في الحضارات القديمة بدراسة عملية التأثير في الناس وإقناعهم أو استمالتهم، ففي الحضارة اليونانية مثلاً نجد أن أفلاطون وأرسطو قد أولوا العناية الفائقة للاتصال وأثره في الناس، كما نجد أن ابن خلدون في الحضارة العربية الإسلامية، قد اهتم بالعملية الاتصالية وعناصرها الأساسية الثلاث.

• أفلاطون واتجاهات الاتصال: يذهب أفلاطون إلى أن المجتمع يمثل وحدة متكاملة تشبه الجسم الإنساني، والعلاقات التي تربط الأفراد هي التي تربط بين أجزاء المجتمع<sup>1</sup>، وهذه العلاقات

<sup>1</sup> عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص37.

تقوم أساسا على عنصر الاتصال. وقد عنى أفلاطون بعاملين مهمين لتماسك المجتمع : أولهما : القيادة والزعامة وثانيهما : الفن وخاصة الشعر والموسيقى...وهما أخطر وسائل التأثير في النفوس في ذلك العصر، حتى أن أفلاطون يذهب إلى وجوب إبعاد الشعراء المضللين للناس وذلك في تصوره للمدينة الفاضلة ... وبهذا هو أول من فتح الباب للدارسات الحديثة عن أثر وسائل الاتصال<sup>1</sup>.

• **اتجاهات الاتصال عند أرسطو:** تتضح اتجاهات الاتصال في مؤلفات أرسطو وبصفة خاصة في كتابه "الخطابة" الذي يقول فيه الخطابة هي القدرة على النظر في كل ما يوصل على الإقناع في أية مسألة من المسائل، وعندما يدرس أرسطو أصول التفاعل الاتصالي بين الخطيب والجمهور، وقدرة الخطيب على هذا التفاعل وتوجيهه من أجل السيطرة على نفوس السامعين يسوق من الحجج والبراهين ما يقترب كثيرا من التحليل الحديث للموقف الاتصالي<sup>2</sup>.

ويقسم أرسطو الموقف الاتصالي إلى ثلاث عناصر هي: الخطيب (المرسل)، الجمهور (المستقبل) والخطبة (الرسالة)، وهي العناصر الأساسية التي تحقق أهداف الخطبة حسب أرسطو<sup>3</sup>.

• **ابن خلدون والاتصال:** اهتم ابن خلدون بالعناصر الثلاث للموقف الاتصالي (مرسل، رسالة، مستقبل) عندما اهتم بدور الإطار الاجتماعي (العمران الإنساني) في نقل الأخبار وقبولها. ويطلب ابن خلدون من المستقبل أن يضع كل رسالة تصل إليه في ضوء طبيعة العمران البشري كما أوضح أن النقائص في العمليات الاتصالية تعود إلى تشعبات الآراء والمذاهب، وأبرز بقوله أن النفس إذا كانت على حال الاعتدال في قبول الخبر أعطته حقه من التمحيص والنظر حتى تتبين صدقه من كذبه، وإذا خامرها تشيع لرأي أو نحلة قبلت ما يوافقها من الأخبار لأول وهلة، و كان ذلك الميل والتشيع غطاء على عين بصيرتها عن الانتقاد والتمحيص فتقع في قبول الكذب ونقله<sup>4</sup>.

وبتحليلنا لهذا التعريف نجد أن ابن خلدون قد تطرق لعناصر العملية الاتصالية الثلاث بالإضافة إلى الإطار المرجعي أو الحقل الدلالي المشترك بين المرسل والمستقبل، كما تطرق للعوامل التي تؤثر على انتقال الرسالة وتقبلها من المستقبل، وكذا حالة المستقبل النفسية التي تساعد على فهم رموز الرسالة، كما أوضح أثر التحيز في تقبل الرسالة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 51-52.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود:مدخل إلى علم الاتصال، مصر، جامعة الإسكندرية، 2002، ص73.

<sup>4</sup> عبد الرحمان ابن خلدون:المقدمة، الجزء الأول تحقيق عبد السلام الشاددي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، خزنة ابن خلدون بيت الفنون و العلوم و الآداب، 2005، ص 52.



ب. الاتصال لدى التقليديين : لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المنظمة مقارنة مع من كان قبلهم :

• فريدريك ونسلو تايلور : جاء تايلور بنظرية الإدارة العلمية واهتم ب<sup>1</sup>:

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المنظمة بشكل علمي دقيق .

- كما أنه أكد على اختيار الأفراد في المنظمة والإشراف على العمال للتأكد من سلامة أداء العمل.

- يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي أنتجها العامل ارتفع أجره.

من خلال هذه المبادئ نلاحظ أن تايلور لم يتحدث مباشرة عن الاتصال لكنه أشار إلى الاتصال النازل الذي يكون ذو اتجاه واحد ومحدود لتبليغ التوجيهات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين ومراقبة أداء العمل .

وقد تعرضت نظرية الإدارة العلمية للنقد من قبل كثير من علماء الاجتماع نظراً لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين<sup>2</sup>. وقد أهملت الاتصالات الصاعدة التي تعبر عن ردود فعل العمال حول الأوامر والتعليمات وكذا قد أهملت الاتصالات الأفقية بين العمال من نفس المستويات الإدارية، كما اعتبرت العامل كآلة وتجاهلت السلوك الإنساني في المنظمة.

• النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي : يعتبر ماكس فيبر أول من قدم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية. ويتسم النموذج الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها: وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفق المقدرة والخبرة الفنية، والاعتماد على القواعد المكتوبة<sup>3</sup>. نجد أن فيبر اهتم بقنوات الاتصال الرسمية وركز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون :مرجع سابق ،ص23.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص97.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 99.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تنمي اتجاهات الانقياد والخضوع، وتثبط روح الابتكار والإبداع كما أنها لا تأخذ في الحسبان وجود تنظيم غير رسمي أو حدوث مشاكل طارئة، فهي تعنى بالهيكل الوظيفي الجامد و التدرج الهرمي الذي قد يؤدي إلى تشوه الاتصالات<sup>1</sup> ، ويعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط .

• **نظرية الإدارة التنظيمية أو التقسيمات الإدارية:** تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول حيث اهتمت هذه النظرية بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم. ويركز فايول في كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة ووظائفها ،وقد وضع أربعة عشر مبدأ لضمان نجاح العملية الإدارية<sup>2</sup>: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تعويض أو مكافأة الأفراد، المركزية، الترتيب، المساواة والعدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، الروح الجماعية، وقد اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في المنظمة لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المنظمة، واهتم فايول بالاتصالات الجانبية نظرا لصعوبة الاتصال الصاعد وذلك بعد ما أدرك أن اعتماد مبدئي تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي إلى مشاكل عديدة وقد قام فايول بوصف قنوات الاتصال ومن أهم الانتقادات الموجهة لنظرية فايول أنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط وبالتالي فقد أهمل الاتصال غير الرسمي واعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة والبيروقراطية.

### ج. النظريات السلوكية والاجتماعية :

• **نظرية العلاقات الإنسانية :** جاءت هذه النظريات كرد فعل على المدرسة التقليدية التي أهملت العنصر الإنساني، وبدأت مع التون مايو ورفاقه من خلال دراسات هاوثورن التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات أهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية وبشكل خاص على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة<sup>3</sup>.

وأوضحت هذه الدراسات أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا بل هو عضو في الجماعة وهو دائم الاتصال والتفاعل مع هذه الجماعة<sup>4</sup> ، وأن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم

<sup>1</sup> صالح بن نوار:مرجع سابق، ص114.

<sup>2</sup> محمد بهجت كشك:الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث، 1993، ص65.

<sup>3</sup> علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل:الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن ،دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص52.

<sup>4</sup> صالح بن نوار :مرجع سابق ،ص ص 150-151.

ومعايير قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصال تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية.

• **نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد :** اهتم شستر برنارد بدراسة العمليات الاجتماعية التي تجري في التنظيمات، والتي تهتم في العادة اهتماما خاصا بالتعرف على كيف تعمل العلاقات الاجتماعية غير الرسمية على تدمير الأهداف الرسمية للتنظيم، وتهتم أيضا بالمنظمات كمؤسسات تعاونية اجتماعية وليست مؤسسات ذات تدرج هرمي يتحكم فيه كل مستوى فيما يليه من مستويات<sup>1</sup>.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال وذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية .

ويعتبر أن أهم وظيفة للمدير هي توفير نظام سليم للاتصالات ويؤكد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع التي تدفع الفرد للالتحاق بهذه المنظمة وأهمها: - الاتصال المتبادل - الانسجام مع الزملاء

- المشاركة - تكييف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

وقد وضع شستر برنارد سبعة مبادئ أساسية للاتصال في المنظمة<sup>2</sup>:

1. أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة .
2. أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة .
3. أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يضمن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
4. أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
5. أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل .

<sup>1</sup> جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، ط1، بدون بلد، بدون دار نشر، 2007، ص 436.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 24-25.

6. عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال .

7. أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.

كما أن شستر برنارد قد ربط بين طبيعة الاتصالات وعلاقتها باتخاذ القرار.

• **نظرية اتخاذ القرار (هربرت سيمون)<sup>1</sup>**: بالنسبة لهربرت سيمون لا توجد إلا عقلانيات محدودة حيث انطلق في دراسة المنظمات من زاوية تقوم على مفهوم اتخاذ القرار بمعنى أن السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها ،وقد استنتج أن عملية اتخاذ القرار تتألف من ثلاث خطوات:

- التعرف على الحالات / الفرص المتاحة (البدايل) المسماة قرار .

- بناء و تحليل الحالات الناتجة عن كل فعل / تصور .

- انتقاء الفعل والاختيار .

ويقر سيمون بوجود حدود للعقلانية (التخمين ،المعرفة ، اكرهات المحيط ) ولهذا يؤكد على اختلاف رجل الإدارة عن رجل الاقتصاد، وما يجب العمل به هو تحسين العقلانية إما بالتأثير على الانسان أو بإعادة رسم المحيط التنظيمي الأكثر ملائمة و ايجابية. وبهذا فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة.وقد عرف سيمون الاتصال أنه أي عملية يتم بواسطتها إيصال أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أي جهة من جهات المنظمة، وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربع : أعلى، أسفل، الجانبين.كما أنه يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي في المنظمة لإيصال المعلومات ويقلل من أهمية السلطة في ذلك<sup>2</sup>.

• **نظرية التفاعلية الرمزية** : تبرز أهمية التفاعلية الرمزية في دراسة الاتصال من خلال اهتمامها بفكرة تبادل التفاعل الاجتماعي واستخدام المعاني المشتركة كأساس للتفسير الفردي للعالم الموضوعي، فقد اقتنع تشارلز كولي بأن الناس لا يستطيع بعضهم الانتساب إلى بعض على أساس صفاتهم الموضوعية كما هي موجودة في الواقع ، بل من خلال الانطباعات التي يخلقها كل منهم لدى الآخرين من خلال عملية التفاعل فيما بينهم. كما أكد أن الفرد والمجتمع وحدات تربطها علاقات

<sup>1</sup> عبد الكريم القنبيعي الإدريسي:الثقافة المقاولاتية: من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، ط1، فاس، المملكة المغربية، منشورات مقاربات، 2013، 116.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون :مرجع سابق ، ص31.

متساندة وليست أحادية التأثير، وأن الجماعات الاجتماعية تحقق تفاعلها من خلال عملية الاتصال الذي يعتبره الميكانيزم الذي يوجد من خلال العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

وقد اهتم هربرت بلومر بتحليل التفاعل الرمزي في المجتمع وذهب إلى أن الناس فرادى وجماعات مهئين للتفاعل الاجتماعي على أساس معاني الموضوعات التي يتضمنها عالمهم، وأن السلوك يرتكز على المعاني الاجتماعية المرتبطة بموضوع معين، وهذه الموضوعات على ثلاث أنواع (الموضوعات الطبيعية، الموضوعات الاجتماعية، الموضوعات المجردة) وأن شبكة الاعتماد المتبادل دينامية وليست أمورا ثابتة<sup>2</sup>.

أما هربرت ميد فقد اعتبر أن المجتمع ديناميكي وتطوري مستمر في تقديم أنماط جديدة للأفراد واستهل تحليله للتفاعل الاجتماعي بتحليل عملية الاتصال حيث صنف الاتصال إلى اتصال رمزي واتصال غير رمزي، كما أكد على أنه من خلال الاتصال الرمزي والطي يلزم الفرد منذ ميلاده وخلال مراحل نمو يتولد لديه مفهوم الذات والأداء الفردي<sup>3</sup>.

ولقد صاغ يورغن هابرماس الفعل السوسولوجي سنة 1891 فالفعل والتفاعل لم يدرسا باعتبارهما نتاجا للتأثير فحسب، بل باعتبارهما شريكين في التبادل الرمزي إذ لا تستطيع المواقف الاتصالية والآراء التي تصاحب الفعل أن تعبر بمفردها عن الواقع<sup>4</sup>.

ويرى هابرماس أن على السوسولوجيا النقدية أن تدرس شبكات التفاعل في مجتمع مشكل من علاقات اتصالية حيث اقترح جملة من أنماط الفعل الاتصالي أو العلاقات مع العالم : الفعل الموضوعي، الفعل الإدراكي الذي يفرض عليك قول الحقيقة، والفعل ما بين الذاتيات الذي يستهدف العمل الأخلاقي، والفعل التعبيري الذي يفرض النزاهة<sup>5</sup>.

ويستدل مما سبق أن نظرية التفاعلية الرمزية تركز محور اهتمامها حول نقطة أساسية تتمثل في أن الاتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل الاجتماعي، ويعتبر الاتصال المصدر الأول للخبرة غير المباشرة ويبرز دوره في توجيه الفرد وتعريفه ببيئته وإدراك مجتمعه .

<sup>1</sup> السيد علي شتا: التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، ط1، الاسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص 26.

<sup>2</sup> السيد عبد العاطي واخرون: نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 227.

<sup>3</sup> السيد علي شتا: مرجع سابق، ص 145.

<sup>4</sup> آرمان و ميشال ماتلار: تاريخ نظرية الاتصال، ترجمة : نصر الدين لعياضي و الصادق رابح، ط3، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص ص 158-159.

<sup>5</sup> ارمان و ميشال ماتلار، مرجع سابق، ص 159.

والاتصال هو وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ومحرك أساسي لعمليات التفاعل القائمة بين الفاعلين والجماعات داخل المنظمات.

وقد اهتمت نظريات الاتصال الجماهيري بدراسة الاتصال فنجد لاسويل صاحب العبارة الشهيرة كما سبق وذكرنا قد توصل إلى أن العملية الاتصالية هي وسيلة إقناع الجماهير وتوجيه الرأي العام، في حين أن مارشال ماكلوهان قد أعطى أهمية كبيرة لوسيلة الاتصال (القناة) حيث ذكر أن "الرسالة هي الوسيلة" وأن نوع الوسيلة هو الذي يحدد الأثر على مستقبل الرسالة، وقد اشتهر بول لازار سفيلد بأبحاثه في قياس استجابات المستمعين وتحليل أثر الرسائل الإعلامية على المتلقين وسلوكهم وردود فعلهم اتجاهها، وقد ظهرت العديد من النماذج توضح سير العملية الاتصالية وعناصرها لكن النموذج الأساسي هو النموذج الذي أسهم به علماء الهندسة والطبيعة والرياضة شانون وويفر وقد أدخل الباحثون تعديلات على هذا النموذج لكنهم حافظوا على العناصر الأساسية : مرسل - رسالة- قناة- مستقبل .

حيث أن شانون اقترح بنية خطية لنظام الاتصال إذ يرى أنّ مشكلة الاتصال تكمن في إعادة إنتاج رسالة ما بطريقة دقيقة من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى<sup>1</sup>.

نموذج شانون وفيبر<sup>2</sup>

وجاء فيبر لتعديل النموذج الخطي السابق بإضافة عنصر الضبط وهو التغذية العكسية، وهي ارتداد المعلومات، هذه المعلومات هي عبارة عن رسالة اتصالية جديدة معاكسة للأولى، وحتى تتم معرفة مدى تأثير الرسالة وتحقيقها للهدف المقصود لابد من وجود وسيلة تربط بين المعلومات الخارجة والداخلة<sup>3</sup>.

#### 4. عناصر العملية الاتصالية :

تبدأ العملية الاتصالية عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل<sup>4</sup>,

<sup>1</sup> أرمان و ميشال ماتلار ، مرجع سابق ، ص ص 69-70.

<sup>2</sup> عبد العزيز شرف ، مرجع سابق ، ص 101.

<sup>3</sup> ناصر داددي عدون : مرجع سابق ، ص 17.

<sup>4</sup> حميد الطائي ويشير العلق:مرجع سابق، ص 21.

وتختصر عناصر العملية الاتصالية في عبارة لاسويل Lasswel الشهيرة : من المرسل، يقول ماذا؟ الرسالة، لمن؟ المستقبل، بأية وسيلة؟ القناة، وما الأثر أو النتيجة؟ رجع الصدى أو التغذية العكسية. وفق هذا النموذج عناصر العملية الاتصالية هي :

أ. المرسل :المبادر أو المصدر لعملية الاتصال وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة<sup>1</sup>.

ب. الرسالة : وهي أساس وجوهر العملية الاتصالية، وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال وتتمثل في تحويل الأفكار والمعلومات الموجودة في الذهن وترجمتها إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مسموعة أو مكتوبة أو إشارة باليد أو بالرأس.. إلخ. وقد أوضح "إدوارد وواكين" في كتابه أن الرسالة لكي تتجح في تحقيق أهدافها يلزم مراعاة النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ التدقيق في براعة الكلمات، الألفاظ، الإشارات بحيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال من ناحية، وقد تكون محددة واضحة ولا تحتمل مدلولات مختلفة أو متناقضة بحيث تثير الالتباس أو الإضراب لدى المستقبل والاتصال الإنساني.
- ✓ يجب أن تكون الرسالة مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله للتأثر في المستقبل.
- ✓ اختيار المرسل الوسيلة الأكثر ملائمة لنقل الرسالة .
- ✓ يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يحرك مضمونها بحيث يتعرض للتأويل أو التصرف أو التشويه أو لقيود تفرضها الرقابة.

ج. الرمز: ترتبط عملية الترميز بتحويل معلومة إلى رموز قابلة للتحديد، الرموز التي تتعلق طبيعتها بالقناة وتتم فصل حسب نظام من القواعد، وعملية فك الرمز ممكنة إذا عرف المستقبل الرموز وفهم القواعد التي تركيبها، وإذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى المرسل والمستقبل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أحمد بخوش:الاتصال والعولمة، القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص8.

<sup>2</sup> صالح خليل أبو اصبح:العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دون بلد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998، ص 47.

<sup>3</sup> ناصر دادبي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، دون سنة، ص 19.

د.المستقبل أو المستهدف : وهو هدف عملية الاتصال وهو ذلك الفرد أو الجماعة المستهدفة من قبل المرسل، يقوم باستقبال الرسالة و يطلع على فحواها و يفهمها جيدا ،وعلى المرسل أن يعرف خصائص المستقبل حتى يتمكن من إيصال المعلومة إليه بشكل صحيح<sup>1</sup>.

هـ.القناة أو الوسيلة : هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها وتتعدد الوسائل المستخدمة قد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية ويعتمد اختيار وسيلة الاتصال على عدة أمور من بينها : موضوع الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم وسرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها<sup>2</sup>.

و.الاستجابة أو التغذية العكسية : هي عبارة عن ردود الفعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها<sup>3</sup>. حيث أن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظته الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، وتختلف سرعة حدوث عملية التغذية العكسية باختلاف الموقف، ففي المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الحملات الإعلامية قد لا يحدث إلا بعد فترة طويلة<sup>4</sup>.

ن.الضجيج أو التشويش: هو عبارة عن العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف وهو يشمل مختلف الظواهر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، ويكون من الاختلاط بين عدة وسائل أو من استعمال نفس القناة في الرسالة بين لحظة الإصدار لحظة إلى الاستقبال أو فك الرمز<sup>5</sup>.

## 5.أنواع الاتصال التنظيمي واتجاهاته :

يعتبر الاتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأي منظمة تعمل في سبيل تحقيق أهداف معينة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فالالاتصال الفعال يتيح نقل الخبرات وتبادل الأفكار بين الفاعلين في المنظمة، كما يسمح بالتنسيق بين جهود الفاعلين وعدم قيام التعارض بينها .فالالاتصال التنظيمي بالنسبة لأي

<sup>1</sup> صالح خليل أبو اصبع:مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> حميد الطائي وبشير العلق:مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 24.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان:مرجع سابق، ص 242.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية:مرجع سابق، ص19.



منظمة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، كذلك الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الأنساق الفرعية للمنظمة بما يضمن تفاعلها وبقائها وتقدمها، ويساعد الاتصال التنظيمي الفاعلين بالمنظمة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وذلك عن طريق نقل توجيهات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه نقل آرائهم ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة.

يمكن تصنيف الاتصال التنظيمي وفق نوع الرسالة الاتصالية إلى<sup>1</sup>:

أ. **الاتصالات الشفوية:** ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والمطروحات والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة، مثل: المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه، المناقشات، الندوات، المحاضرات، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية كافة... الخ.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80 من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95 من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفوية مزايا كثيرة، أهمها كالاتي:

- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري .
- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار .
- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- سهولة الاستخدام حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتخصيص أو الإعداد له.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل، مثل:

- الضوضاء، حيث غالبا ما يرافق الاتصال الشفهي تشويش ناتج عن التفاعل المباشر .
- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء .
- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات غير واضحة أو خاطئة.

<sup>1</sup> بشير العلق:الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 90-92.

ب.الاتصالات المكتوبة: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

- إمكانية وسهولة إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير فيها.
- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة.
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.
- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة المكتوبة وتمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن.
- إلا أن الاتصالات المكتوبة تعاني بعض المشاكل، مثل:
- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة والفورية.
- الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها.
- عدم تفضيلها من قبل المنظمات غير الورقية التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ج.الاتصالات الالكترونية: قد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، الاكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية والفضائية وغيرها، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض. إلا أن هذه الاتصالات الالكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى.
- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظرا لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة مع هذه التقنيات.
- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصا بالنسبة لمحدودي الدخل.

د.الاتصالات غير اللفظية: تعتمد على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعبير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توحى برسالة أو معنى معين. وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99 في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.

وقد سميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تفهم من قبل المستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة، أو من خلال نبذة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

هـ.الاتصالات البصرية: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها مقارنة بالاتصالات الأخرى.
- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل للذاكرة بسرعة.
- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة.
- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، باستخدام الألوان والرموز التي تجذب الانتباه.

وعليه يتم تصنيف الاتصال التنظيمي حسب انسياب المعلومة إلى اتصال تنظيمي رسمي واتصال تنظيمي غير رسمي:

أ.الاتصال التنظيمي الرسمي : هو الاتصال الذي يتم بوسائل الاتصال الرسمية التي يقربها التنظيم ويتطلبها، وقد يكون اتصال داخلي أي داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجي أي بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد<sup>1</sup>. ويأخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي وفق اتجاهاته أربع أنواع:

✓ الاتصال النازل : يصنف هذا الاتصال ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو العمودية، وتعد الأكثر شيوعاً حيث تنتسب المعاني والرسائل مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات... الخ من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات

<sup>1</sup> براهم عبد العزيز شيا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة، ص 252.

جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل : الحديث المباشر ، أو كتابيا ، أو عبر البريد الإلكتروني ... الخ<sup>1</sup>.

وقد لخص كل من كاتز وكاهن مضمون الاتصال النازل فيما يلي :

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات الخاصة بالتنسيق والارتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المنظمة.
- التغذية المرتدة المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية كالجاء والعقاب مثلا.
- المعلومات الخاصة بتوجهات المنظمة<sup>2</sup>.

ومن عوائق هذا النوع من الاتصال التفسير الخاطئ للأوامر الصادرة عن الرئيس، وامتناع هذا الأخير من تبليغ المعلومات أو محاولة تضخيمها، وعدم توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

✓ **الاتصال الصاعد:** تنطوي الاتصالات الصاعدة على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي<sup>3</sup>.

ويأتي هذا النوع من الاتصال مكتملا للاتصال النازل حيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم المقدرة على نقلها إلى أعلى، ويرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة ،حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته هو مؤشر على التفاعل الجيد بين الأنساق الفرعية والمستويات الإدارية المختلفة لنسق المنظمة.

كما أن الاتصالات الصاعدة تعد نوعا من التحفيز للمستويات الإدارية الوسيطة، حيث تشجع الفاعلين على نقل وجهات نظرهم وشكاويهم إلى المستويات الأعلى لإيجاد حلول ناجعة لها، وهو ما ينعكس إيجابا على المنظمة والفاعلين فيها .

<sup>1</sup> حميد الطائي و بشير العلق:مرجع سابق،ص58.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي:أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، الجزائر، دون سنة، ص145.

<sup>3</sup> حميد الطائي و بشير العلق:مرجع سابق، ص 56.

ويأخذ الاتصال الصاعد عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات الدورية وتقارير الأداء، وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية<sup>1</sup>.

✓ **الاتصال الأفقي:** ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته<sup>2</sup>.

ويلعب هذا النوع من الاتصال دوار حاسما في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة. كما يعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية أكبر بين مختلف الأقسام ويهدف إلى:

- التنسيق داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل من حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.

- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

- تغيير المبادرات والتحسينات وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين<sup>3</sup>.

✓ **الاتصال القطري:** يتم الاتصال القطري بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق<sup>4</sup>.

**ب.الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** يمتاز عن الاتصال التنظيمي الرسمي بسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال، ويكون انتقال المعلومات في هذا الاتصال أسرع من الاتصال الرسمي ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص244.

<sup>2</sup> حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص60.

<sup>3</sup> حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص60

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص244.

العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية فهي تعد بمثابة أداة اتصال<sup>1</sup>.

وتعد قنوات الاتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وغالبا ما تعتمد هذه الاتصالات على الوسائل الشفوية<sup>2</sup>.

وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومة توصيلا فعالا بين المستويات الإدارية المختلفة، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي، ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة. غير أنها قد تكون ضارة ومعرقة لتطور المنظمة وذلك عندما تعمل على نشر الشائعات بين الفاعلين وبين الأنساق الفرعية للمنظمة.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

✓ **الاتصالات العنقودية:** وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات. وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال وأنماط، إلا أن بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

○ **سلسلة النميمة:** يتم فيها نقل المعلومات ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين، وان بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين أن قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، وتتميز هذه السلسلة بأن المرسل يبلغ الآخرين كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد.

○ **السلسلة العنقودية:** من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا.

✓ **الإدارة بالتجوال:** ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق، المنتجعات

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 26.

<sup>2</sup> حميد الطائي وبشير العلق: مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

السياحية... الخ. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء الزبائن، تشجع على تباع هذا الأسلوب من الاتصال حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

○ الاتصالات غير اللفظية: تمت الإشارة إلى هذا النمط سابقا.

✓ السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (أ) الى (ب) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (ب) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فان بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.

## 6. وظائف الاتصال التنظيمي:

يعمل الاتصال على توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهتم الجميع محليا وإقليميا وعالميا، وهو فيذلك يحقق نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية وإطلاق قدراته على الإبداع.

وتؤكد الدراسات التطبيقية والممارسات العملية إن فعالية تلك الاتجاهات الحديثة تتوقف بدرجة أساسية على كفاءة أنظمة الاتصال وإمكانية تبادل وتداول البيانات والمعلومات والأفكار والمقترحات وكذلك لتيسر من الشفافية والتمكين الوقوف على الانجازات وتحقيق التواصل بين كافة الأطراف داخل المنظمات وخارجها<sup>1</sup>.

وهذا ما نبرره بما أصبح مرتبط المنظمات المعاصرة اليوم فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ الاتجاه القوي لتوسيع نطاق الأعمال سواء كان ذلك بتوسيع وتنويع الأسواق وفئات العملاء وما يرتبط به من زيادة وتعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ويؤدي ذلك عادة إلى نمو المنظمة سواء بزيادة عدد ونوعيات العاملين أو تعدد المواقع والفروع من ثم كبر حجم التنظيم الإداري وتعدد وحداته ومستوياته وزيادة تركيبه وتعقيده. وكل ذلك يؤدي إلى زياد تركيبه وتعقيده وكل ذلك

<sup>1</sup> حسين جلوب:مهارات الاتصال: الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، 2010، ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 58.

يؤدي إلى زيادة معدل تدفق البيانات والمعلومات واتساع وتعقد شبكة الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

✓ الاتجاه القوي إلى تنمية الدور الاجتماعي والمساهمة البيئية للمنظمات حيث لم يعد مقبولاً أن يكون دور وهدف المؤسسات فقط تعظيم المنافع المادية والمالية لأصحاب الأموال وموظفي المنظمات (...). وكذا تعاضم توقعات المواطن من مساهمات المنظمات والشركات في عملية التنمية والتفاعل بين المنظمة وجميع أطراف المجتمع مما يتطلب أنظمة اتصالات إدارية أعلى كفاءة عالية.

✓ الاتجاه الواضح إلى استخدام المنظمات لدرجة عالية من التقنية الحديثة لتمكينها من التفاعل السريع مع بيئة الأعمال المتغيرة المركبة والمعقدة؛ ويعني هذا انه مع الاعتماد على تقنيات حديثة تصبح بيئة الأعمال المتغيرة المركبة المعقدة؛ ويعن هذا انه مع الاعتماد على تقنيات حديثة تصبح بيئة الأعمال داخل المنظمة وخارجها على درجة عالية من عدم التأكد ويصبح النطاق الزمني لممارسة العمل الإداري أكثر ضيقاً، ويرتفع معدل تقادم المعلومات وتصبح غير ذات جدوى ما لم يتم تحديثها بصورة مستمرة وكل ذلك يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

كما رأينا في العنصر السابق أن الاتصالات الشفهية والمكتوبة تتدفق من خلال قنوات وبتجاهات مختلفة داخليا وخارجيا. فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياساتها، خططها، أهدافها، تعليمات... الخ. إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلونها بنفس الطريقة فان العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم طموحاتهم توقعاتهم مشاكلهم ومقترحاتهم... الخ إلى الإدارة للعمل في ضوئها. كذلك نرى أن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الاتصال مع عملائها، مجهزيها، مؤسسات الدولة المنافسين الجهات الإعلامية... الخ بهدف انجاز أعمالها.

إن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وان العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها.

أ - وظائف الاتصال التنظيمي في تنظيم الأنشطة: (...). إن وظائف الإدارة في المنظمات " التخطيط التنظيم التوجيه القيادة"... الخ يتم تنفيذها من خلال الاتصالات؛ عليه أن الاتصال يمثل المرتكزات التي تجعل التنظيم ممكن فهو الوساطة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية



فان المدراء يقومون بوظيفة القيادة والتوجيه من خلال الاتصالات ويقومون بعملية التنسيق من خلال الاتصالات كذلك وضع الخطة والتعيين والرقابة من خلال الاتصال<sup>1</sup>.

ومن دعائم القيادة الرشيدة وجود سبل الاتصال التي تكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية الإشرافية والعاملين في خطوط التنفيذ- بصفتهم جنود الصناعة على خط نار - من ملاحظات ومقترحات وشكاوي ومشاكل خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا نظرا لما ييسر هذا النوع من الاتصالات لهذه الإدارة أمر الإحاطة بما يقع من إحداث ووقائع فيما دونها من مستويات الإشراف والتنفيذ وما يدور في خلد العاملين على هذه المستويات من أفكار ووجهات نظر وما يعترض من سبيلهم من صعوبات وعراقيل في حقل العمل الأمر الذي يكشف النقابات عن حقيقة ما يجري في ساحة هذا العمل مما يساعد على حل مشاكل التنفيذ والتطبيق وعلاج أسباب شكوى العاملين فترتفع معنوياتهم وترضى نفوسهم ويتحسن أداؤهم ويزيد بالتالي تعاونهم مع الإدارة في تحقيق الأهداف.

كما يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المنشأة فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة العليا تقييم نتائج أعمال المنشأة في ضوء معايير ومستويات الآراء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة؛ أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها قبل استفحال أمرها.

هذا ويضيف الخبراء بأن الاتصال عمل أساسي في نقل نوايا وأفكار وتطلعات واهتمامات ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين مع إعلامهم عن توقعاتها منهم من خلال ذلك النقل والإعلام وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال عملهم<sup>2</sup>.

إذن يعتبر الاتصال التنظيمي أداة ربط العلاقة بين الإدارة والعمال وهذا استدعي وجود شبكة اتصالات دائمة ومستمرة وذات فعالية من طرف جميع عمال المنشأة وإدارتها وهذا لضمان التنسيق والتنظيم الدائم بين أعمالها وتوفير احتياجاتها في الوقت المناسب والمساهمة في التخطيط لها وتنظيمها ومراقبتها بصفة فعالة لضمان تقديم أحسن الخدمات.

<sup>1</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون:الاتصالات الإدارية: أسس مفاهيم ومراسلات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007، ص 20.

<sup>2</sup> محمد ماهر عليش:أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 32.

ولذلك يجب أن تكون الإدارة على اطلاع تام واتصال مستمر بعمالها وهذا بتوفير الوسائل اللازمة كتوفير الخطوط الهاتفية الكافية الفاكس وان تطلب الأمر بالإنترنت؛ وهذا ما نجده ناقصا إن لم نقل منعدم في منشأتنا. وكذا إرسال مراقبين أو ممثلين عن الإدارة وذلك للوقوف الرسمي على كل مجريات العمل بالوحدات وكذا معرفة النقائص واحتياجات وشكاوى سواء العمال أو الشرائح الاجتماعية التي تتراد هذه المنشأة<sup>1</sup>.

**ب - وظائف الاتصال التنظيمي في التنظيم الإداري:** عند ما تعهد الإدارة بمهمة اتخاذ القرار عن طريق تفويض السلطة إلى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع هذا التحديد الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار وكذا الطريق الذي يكمله كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد إلى فرد آخر داخل التنظيم ويوجه الآخرين بل ويساعدهم على التصرف بموجبه<sup>2</sup>.

ولذلك نجد لكل عملية اتصال اتجاهين:

الأول: يبدأ الاتصال بهدف معرفة مصدر اتخاذ القرار تمهيدا لتغذيته بالمعلومات والحقائق اللازمة.

ثانيا: يتخذ المصدر المذكور قراره بما يضمن التأثير على الآخرين داخل التنظيم ويحقق تعاونهم في التنفيذ.

والسؤال الذي كثيرا ما يثار هنا هو: ما هي النقطة التي يبدأ منها اتخاذ القرار؟ وتتلخص الإجابة في أن ذلك يعتمد أساسا على مقدار السير والفاعلية اللازمين لنقل المعلومات من مصادرها حتى تصل إلى نقطة إصدار القرار ثم على طريقة نقل هذا القرار بنفس السير والفاعلية إلى نقطة تنفيذه.

إن رسم السياسات ووضع الخطط في حاجة ماسة دائما إلى شتى البيانات والمعلومات والحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها في بوتقة عامة وخبرته ويكون منها الخلفية اللازمة وينشئ منها الأرضية الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسة والخطط المذكورة وليتخذ على أساسها احكم القرارات وارشد الأوامر وأدق التوجيهات بهدف تيسيره دقة العمل وحل مشاكله على الوجه الأكمل.

<sup>1</sup> قصار ماحي ، قبال موارد :فعالية عملية الاتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية، ع 2، مجلة أنسنة للدراسات والبحوث، دار العلوم وتقنية النشاطات البدنية والرياضية STAB ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2011، ص ص 168-169.

<sup>2</sup> محمد ماهر عليش:مرجع سابق، ص 31.

إن التخطيط ليس مجرد وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف بل يعني حشد جهود العاملين في أماكن العمل المناسبة لهم بما يعود بأفضل عائد من استثمار هذه الجهود؛ وتشير تقارير الخبراء في هذا المجال أن هناك تخلفاً ملموساً في "التخطيط البشري". في كثير من الدول النامية.

كما تدل الدراسات التحليلية إن هذا التخلف يرجع أساساً إلى إغفال أحد الجوانب الهامة في تفسير الناحيتين الاجتماعية والإنسانية من التخطيط وهو جانب التنفيذ فالإنسان كما أنه مخطط فهو مخطط له علاوة أنه منفذ للخطة والتخطيط البشري يقترح دائماً الاستفادة المثلى بما وصلت إليه الدراسات الإنسانية في علوم النفس الصناعي والمهني وسيكولوجية الجماعات ودوافع الأفراد في تحديد الوظائف والأعمال اللازمة للجهاز التنفيذي للمنشأة تحديداً دقيقاً موصوفاً ومحدداتاً للشروط الواجب توافرها فيمن يؤدي كل عمل فيه على أساس من مستلزمات العمل وما يتطلب في الشخص المكلف به من قدرات وطاقات وخبرات ومهارات. على أن يتبع ذلك ما تقتضيه أعباء ومهام التعبئة البشرية لأداء الأعمال من اختيار وإعداد وتدريب وتوجيه وإشراف ورقابة الأمر الذي يجب أن يقوم أساساً على جهاز سليم من الشبكات الاتصالية. ولا يخفى ما لهذا الجهاز من أهمية في معركة الإنتاج تأثيراً وتغيراً وكذلك أصعبها تتبؤاً من ناحية السلوك والاتجاهات والتصرفات والتطلعات وخلافه<sup>1</sup>.

**ج- وظائف الاتصال التنظيمي في رفع أداء العمال والتأثير في سلوكهم<sup>2</sup>:** تؤدي عملية الاتصال السليم دوراً حيوياً ومؤثراً في معدلات الأداء وبالتالي في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال تأثيرها الفعال على سلوك واتجاهات هؤلاء العاملين من جهة وعن طريق دفعهم على العمل بنشاط ومهمة وتحقيق تقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى.

وبعبارة أخرى تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى أدائهم فحصول العامل على المعلومات الوافية عن عمله من ناحية الأهداف والسياسات والخطط والنظم والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر والمرارات يعتبر شرطاً أساسياً للقيام بالأداء الصحيح. علاوة على مقدرة العامل على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل آرائه إلى الإدارة تهيئ لها فرصة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتذليل صعوبات وعراقيل التنفيذ

<sup>1</sup> محمد ماهر عيش: مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 34.

وحل مشاكله كما يبسر عليها أمر متابعة تطبيق الخطط والنظم تمهيدا لتطويرها وتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

تحرص الإدارة الحديثة دائما على الاتصال بالعاملين معها على كافة مستويات التنظيم بهدف التوجيه والإعلام والإرشاد لتقييم جسورا من التقارب والمعرفة بينها وبينهم بصفة منتظمة ومستمرة. ويتخذ هذا الاتصال صورا متعددة أهمها:

حفز العاملين على العمل بجد وإخلاص وإتقان. تعويدهم على تحمل المسؤوليات مع إيقاظ وعي المشاركة فيهم سواء من ناحية اتخاذ القرارات أو مراقبة نتائج الأعمال. إكسابهم حب النظام داخل المنشأة فينمو تداركهم بأهمية ذلك مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله والالتزام بمواعده. توليد الشعور بالانتماء نحو المنشأة فيهم ويعتبر هذا الشعور من مكونات الولاء للإدارة. كل ذلك -ولا شك- يحقق الاستمرار الأمن في العمل ويوفر جو التعاون والتأخي ويقدم بالتالي المصالح المشتركة في المنشأة؛ ويوضح علماء السلوكية أن إحداث التغيير في سلوك العاملين يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين الأمر الذي يجب أن يأخذ المنظم في اعتباره عند وضع نظم الاتصال في المنشأة .

وحتى نصل أكثر إلى معرفة وظائف الاتصال التنظيمي نستعمل "البرهان بالخلف" في إثبات هذه الوظائف حيث نبين الفجوات التنظيمية التي تقع فيها المنظمات أو بالأحرى الأزمان الناتجة عن عدم فعالية الاتصال التنظيمي. نشير إلى ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

\*مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تنمو فرص اتخاذ قرارات متكررة غير فعالة ينتج عنها سوء استخدام للموارد والإمكانات وإهدارها ومن ثم تهديد رسالة المنظمة وأهدافها بما يؤدي إلى إضعاف المنظمة وتهديد بقائها.

\* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال يتأسس مناخ عملي غير صحي مليء بدرجة كبيرة من القلق والتوتر وعدم الأمان وبمستوى عال من الصراع والنزاع المؤسسي والتنظيمي والوظيفي؛ وعادة ما يترتب على ذلك تدهور في الإنتاجية والربحية ومن ثم ضعف قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء والنمو.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي:الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 69،

\* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تقل جاهزية المنظمة للتعامل مع نقاط الضعف أو القيود أو المشكلات أو الأزمات ومن ثم يتعرض بماء المنظمة واستمرارها للخطر فضلا عن ما تتطلبه من جهد وولت ومال للتعامل مع هذه المواقف ويساهم كل ذلك في إضعاف قدرة المنظمة للبقاء وللاستمرار والنمو.

\* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال وعدم وجود التواصل بين المنظمة وموظفيها تقل العناصر المتميزة من العاملين بها ويرتفع معدل دوران العمالة وترتفع تكلفة الموارد البشرية وقد تهرب الكفاءات المتميزة إلى المنظمات المنافسة بما يهدد استقرار المنظمة وبقائها ونموها.

\* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تقل وجود العلاقة بين المنظمة والأطراف المختلفة في البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومؤسسات وجمهور وأجهزة حكومية بما يؤدي إلى انخفاض جودة علاقة المنظمة بهذه الأطراف فضلا عن احتمالات تكون اتجاهات سلبية وعداء تجاه المنظمة بما يهدد بقاؤها واستمرارها ونموها.

## 7. معوقات الاتصال التنظيمي:

أ. معوقات الاتصال: من خلال التجارب نجد أن هناك بعض الحواجز والمعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال بين مدير وموظفيه، وقد تؤثر على فعالية الاتصال، إضافة إلى المعوقات الخارجية كالضجيج والصوت وغيرها. ولا بد في هذا المجال من توضيح هذه المعوقات<sup>1</sup>:

✓ معوقات تنظيمية: وتتضمن ما يلي:

- كبر حجم المؤسسة وتعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى اختلاف أهداف العاملين.
- الإفراط في التركيز على النظام غير الرسمي قد يعوق النظام الرسمي.
- عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.
- عدم معرفة الأفراد لتفاصيل المهام الموكلة.
- لجوء الأفراد للسلطة العليا في المؤسسة وتخطي الرؤساء المباشرين.

✓ معوقات نفسية سيكولوجية : تتمثل في:

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 408.

- نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة.
- اختلاف المستوى الثقافي والاجتماعي.
- عدم اهتمام القائد بمشاعر الموظفين نحو الموضوع الذي يعرضه وشعور الموظفين بتعسفه وغضبه.
- وجود فوارق في المكانة الاجتماعية بين القائد والموظفين نتيجة الحساسيات والصراعات.
- خوف الموظفين من رد فعل القائد حول التقارير التي تحمل المشاكل والخلافات.
- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري، كاتسامه بالانطوائية.
- ✓ **معوقات خاصة بعناصر الاتصال: نجد فيها:**
- **معوقات خاصة بالمرسل : تتضمن ما يلي :**
- عدم التخطيط لعملية الاتصال، مما يؤدي إلى اتصال غير مثمر أو غير مفهوم.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ من جانب المرسل، إما عن قصد أو بشكل غير مقصود.
- عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح.
- عدم اختيار المرسل لعبارات يفهمها المستقبل كما أرادها المرسل.
- عدم قدرة المرسل على فهم نمط الطرف الآخر.
- **معوقات خاصة بالمستقبل: تتمثل في:**
- عدم القدرة على الإصغاء فهناك الكثير من الأشخاص ليس باستطاعتهم الإصغاء لفترة طويلة.
- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الاستنتاج والتحليل.
- عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات.
- معوقات خاصة بالوسيلة المستخدمة: قد تكون الوسيلة التي استخدمت في الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل ليس بالإمكان نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف، وقد تكون الوسيلة غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية كافية لديه.
- **معوقات خاصة بالرسالة: تتمثل في:**

- غموض الرسالة وعدم وضوحها، فقد تكون الأفكار صعبة ومعقدة.
- قد تكون الرسالة طويلة تحمل معلومات كثيرة وتفصيلية تدفع إلى الملل.
- الاختزال الشديد لمضمون الرسالة مما يؤدي إلى صعوبة تفسيرها.
- احتواء الرسالة على رموز ومصطلحات غير دقيقة لا يفهمها المستقبل.
- التوقيت الغير مناسب لإرسالها.
- **معوقات خارجية:** تتمثل في:
  - الضوضاء والضجيج، سواء لدى المستقبل أو لدى المرسل.
  - الرقابة على الاتصال، والتي تستلزم أحيانا الحذف أو الإضافة.
  - وجود مؤشرات خارجية، كوجود أشخاص هدفهم أن لا تصل الرسالة كما يراد لها أن تصل.
- يقول الباحث عبد الكريم بويحياوي<sup>1</sup> أن أي اضطراب في الاتصال يمكن ملاحظته عبر طبيعة وأسلوب اللغة المستعملة، فحينما تكون اللغة منسجمة ومضبوطة، تمكن من تحقيق التقارب بين الفعل ورد الفعل والتوجهات الذهنية المتمثلة في المعالم الرمزية، بينما حينما تكون اللغة مبهمة ومنقطعة زاد احتمال التناثر والافتراق المعنوي الذي يضخم التأويلات المختلفة والمتناقضة.
- ب.كيفية التغلب عليها:** يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:
  - . التخطيط للاتصال المرغوب فيه بشكل دقيق؛
  - . فهم المرسل لطبيعة المستقبل وظروفه والعبارات المفهومة من قبله .
  - . استخدام ألفاظ ومعان مفهومة من قبل المستقبل.
- .الاتصال من خلال شخص تتوافر لديه القدرة على التعبير، أو أن يقوم المرسل بالطلب من شخص آخر لإعداد الرسالة.
- .استخدام وسيلة الاتصال المناسبة والأكثر فهما ومصداقية من جانب المستقبل.

<sup>1</sup> عبد الكريم بويحياوي: الخواء الاجتماعي: دراسة ميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 324.

## 8. أهمية المدير الفعال في تحسين العملية الاتصالية:

من أجل فعالية المدير للعمل على تحسين الاتصال يلزم توافر ما يلي:

- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، وبين المنظمة ومؤثرات البيئة الخارجية.
- حسن نظرة المدير إلى الآخرين من العاملين كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري، من حيث كون الإنسان نشطا وقادرا على الابتكار وتحمل المسؤولية باعتباره موردا بشريا هاما له أحاسيس ومشاعر ويحركه مجموعة من الدوافع نظرا لتباين حاجاته.
- عدم حرص المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة، من منطلق كونها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير وإقناع العاملين، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.
- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصال، مع عدم اقتصار النظرة على مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع وقادرا على إحداث التوافق والترابط في علاقات العمل من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي.
- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي، حيث يتعين النظر إلى العلاقات غير الرسمية بعين الاعتبار مع محاولة الاستفادة منها جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- النظرة إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، لا يمكن تجنب حدوثها إلى مدى معين مع ضرورة الحرص على إمكانية التحكم في عدم زيادته عن الحد المقبول.
- الحرص على الاستفادة من وجود النزاع بالمنظمة عن طريق حسن استخدام الجوانب البناءة لتلك الظاهرة.
- تبني نمط قيادي مثالي في تنظيمه وتوجيهه للعمل عن طريق الآخرين، وذلك من خلال إعطاء أقصى اهتمام لكل من عاملي الفرد والإنتاج بالمنظمة.



- تبني المنهج المثالي في طريقة معالجته لأخطاء مرؤوسيه وذلك عن طريق البحث الدقيق عن أسباب ومواطن الأخطاء، ومداهما من حيث التأثير مع اختيار العلاج المناسب وتطبيقه بصورة ديمقراطية بالتعاون والتوجيه الحكيم للمرؤوسين.
- الحرص على التنمية الذاتية في مواقف العمل كجزء من السلوك الإداري للمدير.
- حسن تفهم المدير للمناخيات المختلفة، ومنها بيئة العمل والمناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات والمناخ الخارجي المعين للمؤسسة والعوامل البيئية من اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية....
- يجب على المدير أن يتمسك بمفهوم الكفاية عند استخدامه للموارد المتاحة، ليتم الاستخدام بأفضل الطرق اقتصادا وفعالية من حيث عناصر الوقت والتكاليف والجهد.
- المشاركة بين المدير والمرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف وتحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي والجماعي.
- الاهتمام بالقدرة الإبتكارية للعاملين مع الحرص على تنمية تلك القدرات باستخدام الطرق المختلفة من تعليم وتدريب.
- عدم إغفال زيادة القدرات والمهارات القيادية، والدراسة والمعرفة الإدارية من خلال القراءة والمناقشة وحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة بما يعود بالفائدة عليه وعلى العاملين.
- اهتمام المدير بإدارة الوقت وأهمية دراسة البدائل وتوزيع الوقت حسب الأولوية على أوجه النشاط المختلفة مع إعطاء نظرة خاصة لمفهوم تكاليف الفرص.
- التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل ومهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تنصب على الوضع والعلاقات التنظيمية بين إدارته وباقي الوحدات الإدارية، وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغير الديناميكي.
- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الاعتماد على المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة تلك العملية الإدارية.
- اليقظة والدراسة بمجريات الأمور في بيئة العمل والقدرة على التصرف.
- القول المناسب في الوقت المناسب، يساعد على حل مشكلات مرؤوسيه
- التمتع بالقدرة على الإصغاء النشط والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع مرؤوسيه أو زملائه في العمل.
- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل .
- القدرة على حسن تمثيل المنظمة بالخارج، عن طريق التعامل وإنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولوية.

- الاستقلال الوظيفي من حيث الحفاظ على مستوى أداء العمل وإنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولوية.
- القدرة على التنسيق من تبادل المعلومات مع الإدارات والأقسام الأخرى بخلاف مرؤوسيه، بهدف منع ازدواجية وتكيف برامج العمل.

ونسارع بالقول أن تلك بعض وليس كل الإرشادات والاقتراحات والأسس والمبادئ المتعارف عليها بين معظم الباحثين، ولم تأت كعلاج نهائي لمشكلات ومعوقات الاتصال ، ولكنها اتجاه وقائي نحو اتصالات أكثر فعالية، وذلك اعتقادا من بأن الاتصال جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده ومقاصده ومعانيه كما هو عليه داخل النفس البشرية، ومن يدعي خلاف ذلك فهو رجم بالغيب ولن يوجد بما يعرف بنظام الاتصال المثالي، ولكنها محاولات نحو اتصالات أكثر فعالية.

**\*السلطة والاتصال في المؤسسة:** تعتبر السلطة من العوامل إلي تلعب دورا هاما ومحددا في حركة وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة وهي ذات تأثير على نتائجها من خلال المسؤولية والمساءلة التي يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة والسلطة لدى البعض هي حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال وكذا حق أداء هذه الأعمال أو تكليف آخرين بإنجازها، هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقتضيها الأداء من تعيين الأفراد وإعدادهم تدريبهم و تحديد أجورهم و ساعات عملهم و هي لدى H. Fayol وحق الأمر والقدرة على جعل الآخرين يطيعون<sup>1</sup>، من هذا المنطلق تظهر السلطة على أنها الصلاحية التي يتمتع بها الإطارات الإدارية والمشرفين في عملية القرارات وإعطاء الأوامر وكذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة والسلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير والتنفيذ فيها ويتحدد ذلك من خلال إستراتيجية وأهداف المؤسسة، وهذه الإستراتيجية تحدد في نفس الوقت الوسائل والطرق الواجب الاستفادة منها<sup>2</sup> من طرف المسؤولين الذين يتمتعون بالسلطة والتي هي في الواقع مرتبطة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد منطقة ومجال حركة واستقلالية المسؤول المعني، إذ بدون سلطة يبقى المسؤول غير قادر على فعل شيء مما يعقد الطرق و يعرقل عمليات التنفيذ ويؤدي إلى فشل المسؤولين في أداء مهامهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Henri Fayol: **Administration industrielle et générale**, Enag Edition, Algérie, 1990, p 38.

<sup>2</sup> Charles henri Bessayer des Hors: **vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, p 28.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون: **مرجع سبق ذكره**، ص 218.

ومن هنا يظهر أن عدة عناصر لابد أن تتوفر حتى يتمكن المسؤول من إعداد القرار وإيصاله إلى العمال في المؤسسة، ومنها أن يكون الأمر واضحاً وموجزاً ولا يحتمل تأويلات متعددة وفي الوقت المناسب وبطريقة تثير اهتمام المتلقي وتنبهه وبصيغة تحث على الموافقة عليه لا بالقوة أو العنف ولكن بالترجي أو على صيغة اقتراح مع إعطاء الأسباب المقنعة عن صدور الأمر في الحالات اللازمة، وهذه الإدارة الجديدة لا تعني الإعداد الحسن للخطط والبرامج وتقديم العناصر تكمل فكرة أن الأوامر لتنفيذها بل تفوق ذلك لتصل إلى عناصر معقدة مثل الاتصال والاطلاع الكافي على اتجاهات ومواقف الأفراد وما يؤثر فيها وكيفية التأثير فيها.

وكل من الاتصال والسلطة مرتبطان بشكل وثيق وكل منهما مرتبط بالهيكل التنظيمي، بحيث يظهر الهيكل التنظيمي كنظام معين يبين ترابط الاتصال في المؤسسة، فلا يكفي تواجد الهيئات بل لابد أن تتعارف وتتصل فيما بينها.

والاتصال في المؤسسة لا يجب أن يكون بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضهم، بل أيضاً بين هذه الأخيرة مع المراكز الدنيا والتنفيذية في المؤسسة أي المرؤوسين وكلما كانت قنوات الاتصال محددة وثابتة وغير خاضعة لتأثيرات سلبية على الاتصالات النازلة<sup>1</sup>. خاصة تلك التي تلعب دور التوجيه والمتابعة من طرف المسؤولين، بالإضافة إلى تلك الاتصالات الحاملة لمعلومات من المستويات الدنيا بمعنى الاتصالات الصاعدة التي تسمح بتقديم معلومات ونتائج الإجراءات والأوامر، وهي بذلك توضح من جانب آخر نتائج ممارسات السلطات على الجهات التي ترسلها وكلما كانت هذه القنوات غير متأثرة سلباً كانت الاتصالات مقبولة ونتائجها مفيدة في عملية ممارسة السلطة والمسؤولية .

## ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

### 1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي أو سلوك التطوع الاختياري كما تتنوع تسمياته، على أنه "السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية، والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية"<sup>2</sup>، ويمثل تلك "المساهمات التي يتم مكافأتها تعاقدياً، ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس المباشر، ولا تتحدد في توصيف الوظيفة"، فهو ذلك السلوك الإضافي الذي يتعدى السلوك الرسمي المحدد في توصيف

<sup>1</sup> Jean Marie peretti :gestion des ressources humaines ,paris, Ed Vuibert, 15eme édition,2008

, p 203.

<sup>2</sup> أحمد بن سالم العامري:محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجموعة 17، العدد 2، 2003، ص 65.

الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة، كما أكد على ذلك (Organ) بأنه "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها"<sup>1</sup>، وعليه فإنه يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمي على أنه يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها.

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة لسلوك المواطنة التنظيمي في<sup>2</sup>:

- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، ويتعدى حدود الواجبات وأعباء الوظيفة الأساسية.
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمي غير ملزم للفرد، لأنه لم يأتي نصه ضمن واجبات ومهام الوظيفة المكلف بها.
- الفرد الذي يؤدي الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- هو سلوك يسهم في زيادة فعالية أداء المنظمة، لذلك تحرص الكثير منها على تشجيع العاملين عليه.

## 2. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، حيث يشير الأول إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما الثاني فيشير إلى إدراك العامل للمهام المطلوبة منه والعائد منها.

وبشكل عام فإن طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة تأخذ الشكل التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مبادلتها مع منفعة مادية أو معنوية متوقعة.

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002، ص 22.

<sup>2</sup> زايد عادل محمد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، 2000، ص 617.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة بين الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن تفسير هذه العلاقة باستخدام كلا من نظريتي التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون.

أ. **نظرية التبادل الاجتماعي:** وفق هذه النظرية فان سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس. إن التفاعلات الفعالة بين أفراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطورا وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة.<sup>1</sup>

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الباراديجم الأكثر استخداما لفهم السلوك في التنظيم ، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات. ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين :

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.
  - الالتزام يقتضى المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين. وانطلاقا من هذين المبدئين فانه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية :
  - (عامل 1، عامل 2) أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة .
  - ( عامل، قائد) أي أن احد الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة.
  - ( عامل، منظمة ) أي أن احد الطرفين شخص طبيعي (عامل) والطرف الثاني هو شخص معنوي (المنظمة ) بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة.
- يرى أورغان وهو احد أهم المنظرين لهذا المدخل، إن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم. ومنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

<sup>1</sup> حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص 113.

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد ورؤسائهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو معاملة بالمثل ما يقومون دون تحديد نوعية وتوقيت هذا الرد، لذا فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. وحسب هذه النظرية فان الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم<sup>1</sup>.

والجدول رقم 05: يوضح أثر أساس هذه النظرية :

ما الذي تقدمه المنظمة ؟	ما الذي يقدمه العاملين ؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المنظمة وممارستها بعض الأنشطة:</li> <li>- الدعم التنظيمي</li> <li>- الدعم القيادي</li> <li>- العدالة التنظيمية</li> <li>- تمكين العاملين</li> <li>- الثقة التنظيمية</li> <li>- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات</li> <li>- جودة حياة العمل</li> <li>- القيادة التحويلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيام العاملين بسلوكيات إيجابية اتجاه المنظمة :</li> <li>- دعم و تأكيد الذات</li> <li>- الالتزام التنظيمي</li> <li>- المواطنة التنظيمية</li> <li>- الاستقرار الوظيفي</li> </ul>

صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ص 36.

ب. **نظرية التعاون:** صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر (Chester Bernard)، وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد انه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعنى مساعدة الآخرين على النجاح أيضا.

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من كاتز و اورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. يضيف

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص

برنارد أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وان أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال<sup>1</sup>.

لذا نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري سلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، حيث تقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كأفراد مواطنين في المنظمة.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة تحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من إعطاء مفهوم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محدداتها والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعات الصغيرة<sup>2</sup>.

### 3. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقاً من المفهوم والأبعاد والمحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وبخصوصية كل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى، وعلى العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما<sup>3</sup>:

. الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة.

<sup>1</sup> حواس أميرة محمد: أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم: مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> نهلة عبد القادر هاشم: آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص

السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طوعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتثال، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

- تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

- إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

- إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف أبعاد وتركيبية ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي<sup>1</sup>.

- إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها، ومن الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن العمل التطوعي.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص 24-25.

<sup>2</sup> نهلة عبد القادر هاشم: مرجع سابق، ص 252-253.



- إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحيانا بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل<sup>1</sup>.

لذا تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم القيام بهذه السلوكيات، وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل، أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير.

وعليه من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين، فالملاحظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام.

#### 4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن

<sup>1</sup> صبحي شعبان شرف: سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص221.

هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها<sup>1</sup>.

أ. الإيثار: يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل<sup>2</sup>، وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفية التحكم في استعمال أدوات العمل أو وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل<sup>3</sup>، أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما يعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم<sup>4</sup>.

ب. الكياسة: هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال<sup>5</sup>. يختلف عنه اختلافا كبيرا، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 318.

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة: أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الأردن، 2011، ص 656.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 318.

<sup>5</sup> Mackenzie S, Podsakoff p: **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, Journal Of Marketing Research, Vol 02, 1994, p 351-363.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 319.

ج. الروح الرياضية: هي انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تدمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال لحل مشاكل العمل الحقيقية<sup>1</sup>، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر، الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة وحتى الإجهاد - طبعاً في حدود معينة- لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بترو وروح سمحة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

د. السلوك الحضاري<sup>3</sup>: يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد سؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة

<sup>1</sup> Fetter R, Podsakoff p: **The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson`s Performance**, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993, p 70-80.

<sup>2</sup> سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة: أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص 657.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: مرجع سابق، ص 30.

في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة والترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي.

**هـ. الالتزام العام :** يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل<sup>1</sup>. إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك، وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصاً وروحاً بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة، وهناك من يطلق على بعد التزام العام وعي الضمير ويحدد تجسيدها من خلال الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والجاهزية لبدء العمل فوراً وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الخطأ عند أداء المهام (سلوك الحيطة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى ولو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين<sup>2</sup>.

**و. المبادرة الشخصية :** يرتبط هذا السلوك بتحقيق المهام بشكل عام يأخذ طابع التطوع ويحتوي هذا البعد على التطوع بفعل مبتكر أو تجديد لتصميم عملية أو مهمة ما لتحسين أداء المنظمة، والإصرار بشكل حاسم على تحقيق مهمة معينة والتطوع بتحمل مسؤولية إضافية وتشجيع الآخرين على تحمل مسؤوليات أخرى وكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي، ويشبه هذا البعد ما أطلق عليه بعد

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 222.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: مرجع سابق، ص 30.

قيادة حملة التشجيع وأطلق عليه أيضا بعد الشخص ذو روح المبادرة وبعد الاقتراحات الإبداعية وبعد التغيير في هيكل العمل وبعد تقديس العمل وعليه كان هذا البعد السلوكي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يصعب التفرقة بينه وبين سلوك الدور، حيث أن الفرق ليس في نوعية السلوك ولكن في درجة تأديته، فلم تتضمن بعض البحوث هذا البعد لصعوبة قياسه<sup>1</sup>.

ز. **التنمية الذاتية** : صنف هذا البعد على أنه أحد الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يحتوي على الاجتهاد الشخصي لرفع المستوى المعرفي والمهارات والقدرات ويتضمن بذلك البحث عن أماكن التدريب المتقدم خارج نطاق المنظمة وذلك لزيادة مهاراتهم، ومحاولة ملاحقة التطور المعرفي والتكنولوجي في مجال التخصص، كما أن بعض الموظفين يحاولون تعلم مهارات جديدة لتوسيع نطاق مهاراتهم ما يصب في مصلحة المنظمة.

ح. **الطاعة للمنظمة**: حظي هذا البعد باهتمام كبير من طرف الباحثين وهناك من أطلق عليه عدة تسميات منها: بعد الطاعة العمياء، بعد الامتثال، ويرتبط هذا البعد بالجانب النفسي لتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة، حتى لو لم تكن هناك رقابة أو قياس لمعدلات الطاعة، فمن المفترض حسب هذا البعد أن كل الموظفين يقومون باحترام وتنفيذ القوانين والقواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة في كل الأوقات، ولكن في الواقع كثير من الموظفين لا يقومون بذلك<sup>2</sup>. إن المنتبغ لهذا البعد يرى جملة من نقاط الاختلاف وجملة من نقاط التشابه وهذا حسب ما أفرزته دراسات المهتمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الشيء الواضح أن هناك تداخل وتشابك عميق في هذه الأبعاد حيث يصعب الفصل بين كل بعد وبعد على حدى ما يزيد من تعقد مهمة من يبحث حول هذا الموضوع ويفتح الباب أمام تعدد الآراء وظهور كم هائل من الاجتهادات القائمة على البحوث والدراسات.

##### 5. محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط

<sup>1</sup> مغير خميس مغير الخيلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 60.

<sup>2</sup> مغير خميس مغير الخيلي: مرجع سابق، ص 59-62.

بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي :

أ. **الرضا الوظيفي:** يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء العمل ... الخ، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية .

إن الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تتواجد في محيط عمله، ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين<sup>1</sup>:

-الرضا الداخلي (العاطفي): وهو أيضاً الذي يستند إلى التقسيم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

-الرضا الخارجي (الإدراكي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة، ويتضمن الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن سياسات الرقية، الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل، الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، وتبرز العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتقبة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الايجابية في العمل) كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة حيث تتضمن مفهوم هذه النظرية والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم، كذلك احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير

<sup>1</sup> أحمد اليوسفين عبد المحسن نعساني، أولغاشريتي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، العدد 44، مجلة بحوث جامعية، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2006، ص 08.

الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب. **العدالة التنظيمية:** تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة<sup>1</sup>.

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات:

. عدالة التوزيع: هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة، وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد، وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات المتحصل عليها من الوظيفة فهي تتضمن ما يلي :

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

- جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد حدد ORGAN سنة 1811م ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

\* قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى

<sup>1</sup> سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 164.

لديهم ،وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة. \*قاعدة النوعية: يقصد بها إن كل الناس على اختلاف خصائصهم الفردية (الجنس،العرق،الدين )...يجب إن يتساو في فرص الحصول على مكافآت ،فمثلا عندما تعمل على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة ،وليس فقط الذين يعملون بجد ،وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

\*قاعدة الحاجة :تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ،بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ،فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة<sup>1</sup>.

**عدالة الإجراءات**<sup>2</sup>:تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية ،كما عرفت بأنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة ،وتشتمل العدالة الإجرائية على جانبين هما:

-الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء ،تحديد الأجر ،النقل ،الترفيه ...الخ.

-الجانب الاجتماعي :يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.

أما القواعد المرتبطة بعدالة الإجراءات فهي :

\*قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

\*القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

\*قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

\*قاعدة عدم الإنحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر:مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> سعيد شعبان حامد: أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، العدد 61، 2003، ص 12.



\*قاعدة الدقة :يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة وسليمة.

\*قاعدة الانسجام :يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

**عدالة التعاملات:** هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) ،والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات ،وعدالة التعاملات تشير لمدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ،والتي تتضمن الجوانب التالية :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .

- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها<sup>1</sup>.

**ج.القيادة الإدارية :** تعرف القيادة الإدارية على أنها قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة، فالذي يميز القائد من غيره من الأشخاص الآخرين قدرته في التأثير في الجماعة، وجعلهم يفعلوا ما يريد بقبول وارتياح من قبلهم<sup>2</sup>. لذا تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية.

إن أبرز قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم، وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه، لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية، إذ أن إهمال الأحاسيس لدى الموظفين أو التغاضي عن متطلباتهم عمداً أو سهواً يعد قصور يشعر الموظف بأن إدارته لا تحمله على محمل الجد، بالتالي فإنه يبدأ في الشك بقيمته وأهميته في مجال العمل الذي يؤديه<sup>3</sup>، ومما لا شك فيه أن مشاعر الموظف إزاء نفسه وإزاء قيادته، سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤثر على التزامه الوظيفي وأدائه، فالسلوك الإنساني الذي يمارسه القائد تجاه مرؤوسيه، والذي يتمثل في حسن المعاملة والاهتمام بهم، وحرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، يترك أثراً نفسياً يحفز الموظفين نحو الأداء المتميز، فالقائد يقوم بدور المسير الذي يسهل للموظفين الوصول للهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني، وهو ما يمس العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر:مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> سليمان خليل الفارس وآخرون:إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2005، ص267.

<sup>3</sup> طارق عبد الحميد البدري:مرجع سابق، ص 60.

د. عمر الموظف: توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، بالتالي فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن<sup>1</sup>.

وعليه نجد أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين .

هـ. الدوافع الذاتية : ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، والخوض في الدوافع الذاتية يقودنا للحديث عن نظرية "ماسلو" للحاجات المتضمنة نموذجاً لتصنيف حاجات الأفراد والتي لا تزال تعتبر من أهم النظريات الشائعة في الدافعية، حيث افترض "ماسلو" أن سلوك الأفراد ودافعيتهم يمكن تفسيرها من خلال نموده المسمى "سلم الحاجات" الذي يتضمن خمس مستويات تعكس حاجات الأفراد وهي مرتبة هرمياً بحيث تبدأ بأكثر الحاجات حيوية لبقاء الفرد وتنتهي بأعلاها مستوى أي أنها تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية كالطعام والشراب والمأوى...تليها الحاجة إلى الأمن التي تضمن رغبة الفرد في الأمن والحماية بما في ذلك الأمن الوظيفي ثم الحاجة الاجتماعية (الانتماء) التي تركز على الجانب الاجتماعي للفرد سواء كان داخل عمله أو خارجه، وحاجات التقدير المرتبطة برغبة الفرد في السيطرة على عمله وإظهار المقدرة والإنجاز في العمل وبناء السمعة الحسنة كفرد متميز من خلال الأداء، وفي قمة الهرم نجد الحاجة لتحقيق الذات حيث تعكس رغبة الفرد في النمو وتطوير كامل قدراته وإمكاناته سعياً وراء فرصة لإظهار إبداعه في العمل ورغبته في المسؤولية والاستقلالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Wanger, S, Rush M: *Itruistic Organizational Citizenship Behavior Journal Of Social Psychology*, Vol 03, 2000, P 379-380.

<sup>2</sup>Gordan J: *A Diagnostic Approach To Organizational Behaviors*, 4th Edition, Boston, 1993, P125-126.

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميالا أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.

### 6. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسيير أعمالها وعليه عند تتبعنا لهذه المعوقات سنجد أنه بيد المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات وبيدها أيضا فقدانها وعليه كانت هذه المعوقات كالتالي:

- إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار وفي هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.

- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبيا على تميز أدائهم.

- تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور

احتياجات الأفراد وعليه فقدان الثقة من جانب الموظفين والرؤساء يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والاعتزاز وعدم الرضا وقلة الدافعية ما يعرقل ظهور ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

- إن ارتباط الانتماء الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة الانتماء العاطفي الذي يعكس الارتباط العاطفي للفرد واحتوائه وتوافقه مع المنظمة التي يعمل بها إضافة إلى الانتماء المعياري الذي يعكس تعمد الموظف بالبقاء في المنظمة ما ينتج جملة القيم التي يعتقدونها الفرد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن النوع الثالث من الانتماء الاستمراري الذي يعكس ميل الفرد للاستمرار في المنظمة بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة أو بسبب عدم توافر بدائل وظيفية مناسبة يمثل تهديدا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فحينما يكون مستوى الانتماء الاستمراري لدى الموظف مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين<sup>2</sup> وإلى جانب هذه المعوقات تتموضع عدة معوقات أخرى تتراوح بين ما هو مرتبط بالفرد وسلوكياته والتي تعود في الأساس للمنظمة إلا أن معالجة هذه المعوقات ليس بالأمر المستحيل أو الصعب بل يحتاج لنظرة عامة وإستراتيجية شاملة تعالج مختلف جوانب العمل.

إن عدم ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل<sup>3</sup>:

. عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

. عجز ثقافة المنظمة وقيمها التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.

. عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمامهم لقيام بسلوكيات غير محسوبة .

<sup>1</sup> هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012، ص ص 746-747.

<sup>2</sup> محمد السيد أسامة العطار: العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكلا من المواطنة التنظيمية والدور الإضافية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص 41.

<sup>3</sup> Jones, Coy, & Crandall, William : **Determining Sources of Voluntary Employee Turnover**, Sam Advanced Management Journal, 1991, p 16.

افتقار معظم المنظمات الإدارية تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فانها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي<sup>1</sup>:

. فقدان الثقة من جانب العاملين والقادة الذي يؤدي إلى الشعور باللامبالاة والاعترا ب الوظيفي وعدم الرضا وتدني مستوى الدافعية .

. العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والرواتب، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي والإداري.

### 7. آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية محددات له آثار تترتب عن ممارسة العمال له أو إهمالهم عن ذلك. فقد أثبتت البحوث الميدانية المتعلقة بهذا السلوك بأن له أثر كبير على الفرد والمنظمة، فعلى مستوى المنظمة يسهم هذا السلوك في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال حسن استخدام الموارد، والإبداع وعملية التكيف السريع مع التطورات الخارجية، والقدرة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على البذل والعطاء أكثر مما يتطلبه الدور الرسمي للوظيفة<sup>2</sup>.

أما على المستوى الفردي فيؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ومهاراته، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، وقد يترتب عن ذلك زيادة نسبة العوائد التي يحصل عليها كالأجر والترقية.

لقد وصف سلوك المواطنة على أنه سلوك تطوعي إلا أنه يرفع من كفاءة وفعالية المنظمات من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص22.

<sup>2</sup> أحمد بن سالم العامري: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لأراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2002، ص 48.

<sup>3</sup> Karfestani, Z. J., et al: "Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for increasing the Effectiveness of Organizations", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 04, No. 9, January 2013, pp 844-846 .

. إذا كان لدى الموظف سلوك حضاري فالمدير قد يستخدم اقتراحاته من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.

. العمال الكيسون يتجنبون إحداث المشاكل للآخرين، وبالتالي منع وقوع أزمة في المنظمة.

. عندما يساعد العامل زملائه في حل مشاكل العمل يوفر المزيد من فرص للمدير لأداء أنشطة المنظمة.

. العمال الواعين والفظنين يتطلبون إشرافاً ومراقبة أقل، وخلق هذه الثقة لدى المدير تنسب لهم المزيد من المسؤولية، وبذلك يوفرون المزيد من الفرص والوقت للمدير حتى يتفرغ لمعالجة القضايا الهامة بالمنظمة.

. يتولى العمال ذوي الخبرة تدريب العمال الجدد وإفادتهم، ما ينجم عنه انخفاض تكاليف المنظمة في تخصيص الموارد لتدريب عمالها.

. تقل نسبة الصراع بين جماعات العمال الواعين، ما ينجم عنه تقليص في الوقت الذي يقضى في إدارة الصراع.

. السلوك الحضاري والتطوع والأنشطة التعاونية في ميدان العمل تفعل التنسيق بين أنشطة أعضاء الفريق والجماعات، ما يزيد من الكفاءة والفعالية.

. أداء مهام العمال الغائبين ومساعدة من لديهم مسؤوليات ثقيلة يعزز استقرار المنظمة.

كما نجد أنه كلما ارتفع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل فهذا دال على رغبته في البقاء والاستمرار بالمنظمة، وكلما قل مستواه ارتفع مستوى دوران العمل وأصبح العامل يرغب في الانسحاب وترك المنظمة، وفي هذا السياق خلص سان واري (Sun & Aryee) إلى أن<sup>1</sup>: الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يلبي الحاجات العلائقية للأفراد، وستزيد التكلفة النفسية إذا ترك الفرد المنظمة، وبالتالي فإن هذا النوع من السلوك يحافظ على بقاء واستمرار العامل في المنظمة، ويقلل من دوران المناصب.

## 8. دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

<sup>1</sup> Yu-chen Wei: "OCB and Turnover Intention: When Human Capital meets Abusive Supervision", Business and Information, 2013 , p 384 .

تعيش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالسرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، ويشهد ثورة هائلة في التكنولوجيا والاتصالات، وزيادة حدة المنافسة، وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية فكان لازماً على المنظمات مواجهة تلك التحديات بالبحث عن أساليب إدارية حديثة وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية ضمان البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، ولما كانت القيادة روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات جد ابحت عن نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه، فظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن المنصرم، أهد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء؛ فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتمتع قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة ممارسة العاملين سلوك المواطنة التنظيمية، فالمدير التحويلي عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم وإيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية، وتكوين بيئة ابداعية، ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، مما يكون له الأثر الإيجابي في تنمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي، والمسؤولية، واحترام الذات. وينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية؛ إذ يسودها مناخ من الإيجابية والتعاون والانسجام، والعمل بروح الفريق، فيتعزز لدى العاملين فيها الولاء التنظيمي، والشعور بالعدالة التنظيمية، مما يحقق لها الاستقرار التنظيمي ويسهم في زيادة معدلات الأداء وتحسين نوعيته، وبذلك تعد سلوكيات القيادة التحويلية من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

## خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تحليل ودراسة عملية الاتصال التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة بالنسبة للتفاعل الاجتماعي، حيث تلعب دور حيوي في المنظمات، وبغية تحسينها بما يعود على الأفراد والمنظمات بالنفع، يجب اعتماد إستراتيجية مرنة تستطيع التكيف مع متغيرات محيط المنظمة الداخلي والخارجي، وذلك بتنوع قنوات الاتصال الرسمية والاهتمام بالاتصال غير الرسمي، وتحفيز الفاعلين في المنظمة عن طريق مراعاة المستوى المعرفي لهم، وكذا الاهتمام بمطالبهم الأمر الذي يؤدي بهم للاستجابة لرسائل المسؤولين بما يتوافق مع ما تستهدفه هذه الرسائل، بالإضافة إلى ظهور سلوك تطوعي لدى المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

لهذا تطرقنا أيضا إلى سلوك المواطنة التنظيمية فهو السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله ( زملاء، قادة، زبائن ) واتجاه المنظمة بصفة عامة. لأنه يمتاز بالاجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية، وهو سلوك يتجاوز حدود الدور الرسمي، كما انه لا يخضع لنظام التقييم، ولا المكافآت، ولا الحوافز .

يمكن القول انه ذو طبيعة فردية وتنظيمية في آن واحد، فالطابع الفردي يهدف إلى مساعدة الزملاء والطابع التنظيمي يهدف إلى مساعدة المنظمة. وفي المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الايجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية .



# الباب الثاني:

## الجانب الميداني للدراسة

- الفصل الخامس: خصائص مجتمع الدراسة
- الفصل السادس: تأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي
- الفصل السابع: دور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية
- الفصل الثامن: دور القيادة التوافقية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية

# الفصل الخامس: خصائص مجتمع الدراسة

1. التعريف بميدان الدراسة
2. منهج الدراسة والتقنيات المستعملة
3. تحليل خصائص مجتمع الدراسة

## 1. التعريف بميدان الدراسة:

## أ. لمحة تاريخية عن نشأة جامعة الجزائر:

تمثل جامعة الجزائر في المجتمع الجزائري المتطور حصنا عتيدا وقلعة راسخة للعلم والمعرفة بالإضافة إلى مهمتها في تكوين الموظفين والأساتذة والإطارات والباحثين في كل مجالات التنمية. لقد تم إنشاء جامعة الجزائر سنة 1909 (قانون 30 ديسمبر) بعد سلسلة من الخطوات التي كانت بدايتها قانون 20 ديسمبر 1879 الذي تولى إنشاء أربعة مدارس مختصة هي: مدرسة الطب والصيدلة، مدرسة العلوم، مدرسة الآداب والعلوم الإنسانية، مدرسة الحقوق. عرفت هذه الجامعة في الفترة الاستعمارية تطورات نوعية وهيكلية متنوعة ومتعددة لكنها كانت تصب كلها في خدمة الأهداف الاستعمارية. بعد الاستقلال تمثلت مهمتها في التكوين وتخريج الإطارات التي كانت البلاد في حاجة إليها، وعرفت خلال هذه المرحلة أيضا العديد من التحولات التنظيمية والهيكلية. وهي تشكل اليوم قطبا من أقطاب العلوم والمعرفة في الجزائر.

## ب. تعريف جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله:

أنشئت جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-340 المؤرخ في 3 ذي القعدة الموافق لـ 22 أكتوبر 2009. وعدلت تسميتها من جامعة بوزريعة إلى جامعة الجزائر 2 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-184 المؤرخ في 2 شعبان عام 1431 الموافق لـ 14 جويلية 2010، كما تم إعادة تسميتها باسم الأستاذ الدكتور أبو القاسم سعد الله يوم 1 نوفمبر 2014. تتوزع هيكلها على ثلاثة مواقع وهي بوزريعة، بني مسوس وبن عكنون .

وتتألف من أربعة كليات وهي : - كلية علوم الإنسانية. - كلية العلوم الاجتماعية .

- كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية - كلية اللغات الأجنبية.

بالإضافة إلى معهد الآثار ومعهد الترجمة ومركز التعليم المكثف للغات.

يدير جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله الأستاذة الدكتورة فتيحة زرداوي ويساعدها في تسيرها أربعة نواب :

- نائب مكلف بالبيداغوجيا. - نائب مكلف بالاستشراف والتوجيه.

- نائب مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي . - نائبة مكلفة بالعلاقات الخارجية التعاون .

كما تدار الشؤون الإدارية من طرف الأمين العام للجامعة.

يبلغ العدد الاجمالي لطلبة جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ما يقارب 27330 طالبا، كما استقبلت مع بداية السنة الجامعية 2017/2018 حوالي 7437 طالبا جديدا موزعين على كل التخصصات الموجودة بالجامعة ، أما بالنسبة لطلبة دكتوراه لم يرد فقد بلغ عدد الطلبة الاجمالي لهذه السنة 760 طالبا، يؤطرهم حوالي 1349 أستاذا في جميع التخصصات.

✓ **المجلس العلمي للجامعة:** يتكون المجلس العلمي للجامعة من: مدير الجامعة رئيسا ، نواب مدير الجامعة ، عمداء الكليات ، رؤساء المجالس العلمية للكليات ، ممثل واحد عن الأساتذة لكل كلية ينتخب من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى ، مسؤول المكتبة المركزية، ويمكن للمجلس العلمي للجامعة أن يستشير أي شخص يفيد في أعماله بحكم كفاءته.

يدلي المجلس العلمي للجامعة بأعضائه وتوصياته خاصة فيما يلي:

- المشاريع الخاصة بإنشاء أو تعديل أو حل الكليات أو الأقسام أو وحدات البحث
- برامج المبادلات والتعاون العلمي بين الجامعات
- الحصيلة العلمية للتعليم والبحث في الجامعة
- برامج الشراكة في الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية التي تنظمها الجامعة.

**كلية العلوم الاجتماعية:**تضمن الكلية تكوينا في إطار نظام ل.م.د على مستوى التدرج وما بعد التدرج لمدة ثماني سنوات، ثلاث منها لليسانس وستان للماستر وثلاث سنوات للدكتوراه.

التخصصات الموجودة في الكلية هي : - علم النفس - علوم التربية

- الأطفونيا - علم الاجتماع

حيث يوظف خريجو أقسام الكلية في الميادين التي يتوقف أداؤها على استخدام المعارف والمهارات التي يكتسبها طلبة الكلية بعد تخرجهم مثل : قطاع الصناعة، الصحة، التربية بالنسبة لخريجي قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا ، أما خريجو علم الاجتماع فمجال توظيفهم هو الإدارة والتسيير والتكوين والتنشيط الثقافي، الاتصال والصحافة والخدمات الاجتماعية... الخ

✓ **كلية العلوم الإنسانية:**تتكفل كلية علوم الإنسانية بتكوين الطلبة في ميادين علم المكتبات والتوثيق، التاريخ والفلسفة، حيث يوظف خريجو أقسام الكلية في الميادين التي يتوقف أداؤها على استخدام المعارف والمهارات التي يكتسبها طلبة الكلية بعد تخرجهم مثل:التعليم والتكوين، مراكز البحث ودور الثقافة، أما خريجو علم المكتبات والتوثيق فإنالقطاعات التي يمكن أن يشتغلوا فيها هي:

- المكتبات بمختلف أنواعها- مراكز الأرشيف - مراكز التوثيق .

✓ **كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية**: أنشئت كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية بعد تقسيم كلية الآداب واللغات، على إثر إعادة هيكلة جامعة الجزائر 2، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-160 المؤرخ في 22 جوان 2015. تتكوّن الكلية من أقسام هي: قسم اللغة العربية وآدابها، قسم علوم اللسان، قسم اللغة التركية والروسية، قسم الفنون. تضمن جميع أقسام الكلية التكوين في اللسانيات والماستر ودكتوراه الطور الثالث، يمكن للمتخرجين من أقسام الكلية العمل في قطاع التربية وقطاع التعليم العالي، وقطاع الثقافة، والإعلام، وممارسة عمل الترجمة في المؤسسات العمومية، والاقتصادية، والإدارات.

✓ **كلية اللغات الأجنبية**: تفرعت كلية اللغات الأجنبية عن كلية الآداب واللغات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-160 المؤرخ في 22 جوان 2015 الذي أعاد تنظيم جامعة الجزائر 2 . وهي أكبر كلياتها بناء على الطلبة المسجلين في مجموع تخصصاتها وفي أطوار التكوين (الندرج - وما بعد الندرج )، إذ يتجاوز 10000 طالبا وطالبة مسجلين في ثلاثة أقسام هي : قسم اللغة الانجليزية، قسم اللغة الفرنسية، قسم اللغات (الاسبانية- الألمانية- الإيطالية). تضمن الكلية تكويننا في إطار نظام ل.م.د على مستوى التدرج وما بعد التدرج لمدة ثماني سنوات، ثلاث منها لليسانس وستان للماستر وثلاث سنوات للدكتوراه . ويوظف خريجو أقسام كلية اللغات الأجنبية في سلك التربية والتعليم، ميادين الاتصال والصحافة، المؤسسات الاقتصادية المختلفة، الإدارات العمومية، الترجمة .

✓ **معهد الترجمة**: أنشئ معهد الترجمة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 11 شعبان 1433 هـ الموافق أول يوليو 2012، بعدما كان في السابق قسما تابعا لكلية الآداب واللغات بجامعة الجزائر ثم تابعا لكلية ذاتها بجامعة الجزائر 2، ليصبح معهدا للترجمة بمقتضى القرار أعلاه. يحرص المعهد على تكوين نوعي في مختلف مجالات الترجمة التحريرية والشفهية وتزويد الطلبة بمعارف ومناهج نظرية وتطبيقية حديثة تؤهل الطالب للتحكم في العملية الترجمة. ويمكن لخريجي معهد الترجمة أن يوظفوا في المؤسسات التعليمية بكل أطوارها وكذا الوزارات والشركات الوطنية والشركات الأجنبية والمؤسسات العمومية والسفارات ومكاتب الترجمة الرسمية.

✓ **معهد الآثار**: يقدم المعهد تكوينا مميزا للطلبة في مختلف الميادين الأثرية، كما يتضمن هذا التكوين جوانب مختلفة، نظرية وتطبيقية والمراد من ذلك هو تمكين الطلبة من معرفة وإدراك طرق البحث العلمي الأثري والوسائل المنهجية والعلمية في ميدان الحفريات الأثرية. ويوجد بالمعهد عدة تخصصات: آثار ما قبل التاريخ، آثار قديمة، آثار إسلامية، ترميم وصيانة الممتلكات الثقافية. ويمكن لخريجي معهد الآثار أن يوظفوا في المتاحف الوطنية والمراكز المكلفة بعناية وصيانة الآثار.

✓ **مخابر البحث:** تزخر جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله بنشاط في البحث العلمي يتجلى من خلال وجود عدة مخابر للبحث مؤهلة في مختلف التخصصات، حيث تضم الجامعة 31مخبرا تعمل في تخصصات مختلفة في العلوم الاجتماعية والإنسانية والآداب واللغات والترجمة والآثار والتراث المادي واللامادي. وتستقطب فرق المخابر البحثية خيرة الكفاءات المتخصصة في مجالها العلمي. ويتضمن برنامجها عقد ندوات وملتقيات داخلية ووطنية ودولية، فضلا على إصدار مجلات دورية ومنشورات أخرى تتضمن الأبحاث والدراسات المنجزة في إطارها.

✓ **المكتبة الجامعية:** تأخذ المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله على عاتقها مسؤولية تزويد روادها من طلبة وأساتذة بمختلف الخدمات والوثائق والمعلومات المطلوبة خاصة مع تطبيق نظام ل.م.د وما أفرزه من حاجة الطالب إلى الاعتماد على نفسه في عملية البحث والتكوين. تشكل المكتبة رصيد هام من الوثائق المتنوعة حيث قدر الرصيد الوثائقي الإجمالي بـ 65247 عنوان بمجموع 126447 نسخة (كتب، دوريات، مصادر مرجعية، أطروحات) تغطي كل التخصصات في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات الأجنبية، وبلغ عددها في نهاية 2015 حوالي 28036 عنوان و83654 نسخة، هذا باللغة العربية، أما بالنسبة للغات الأجنبية فبلغ عددها 38232 عنوان و45099 نسخة، كل هذا يندرج ضمن إطار سياسة محكمة في تنمية المجموعات المكتبية إستراتيجية تنمية مصادر المعلومات تساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المحددة.

✓ **قاعة المحاضرات الكبرى:** تحتوي جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله على قاعة للمحاضرات مشكلة من قاعة كبرى تسع حوالي 630 مقعد وقاعتين صغيرتين تسع كل واحدة منهما 45 مقعد بالإضافة إلى قاعة للانترنت وقاعة شرفية لاستقبال الضيوف، وتحتضن القاعة معظم التظاهرات العلمية والثقافية للجامعة من ملتقيات وندوات ومحاضرات وأيام دراسية.

### ج. بطاقة تقنية للمؤسسة:

التسمية: أبو القاسم سعد الله \_ جامعة الجزائر 2

العنوان: شارع جمال الدين الأفغاني \_ بوزريعة \_ الجزائر العاصمة

طبيعة النشاط: التكوين والبحث

عدد العمال: 584

تاريخ تأسيسها: 2009 / 10 / 22

د. **أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة:** تعتبر جامعة الجزائر 2 مؤسسة خدمتية قائمة بذاتها وليست مجرد مؤسسة تكوينية تابعة هيكلية لمؤسسة أم، وقد تم اختيار الباحثة للمؤسسة كميدان للدراسة التي تتمحور حول موضوع علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال نظرا لعدة أسباب نذكر منها:

- \_ عمل الباحثة بالمؤسسة وملاحظتها للظاهرة بميدان العمل.
- \_ كون المؤسسة من حيث وجودها الفعلي ليست مؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي تكونت لها ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.
- إن الأنماط القيادية التي تطرقت إليها الباحثة في هذه الدراسة: الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر، نجدها تظهر بشكل واضح في تصرفات وسلوكات العمال مما يؤثر على العمل وبالتالي على المؤسسة ككل.

#### هـ. أهداف الجامعة:

- إعداد كوادر بشرية نوعية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة الحديثة ذات التأثير الفعال بالتنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لإنسان قرن الحادي والعشرين.
  - التأكيد على أهمية مهارات الاتصال و مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة والكفاءات التي يطلبها سوق العمل، داخلياً وخارجياً .
  - تطبيق قرارات و مهام وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
  - الرفع من المساهمة العلمية للبحث العلمي.
  - تطوير الآليات التي تقوم عليها النشاط العلمي.
  - تقديم الصورة الحقيقية للباحثين في الحقل العلمي.
  - توفير البيئة الأكاديمية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار و الفكر الناقد البناء .
  - تشجيع البحث العلمي والمعرفة الإنسانية لخدمة المجتمع وتقديمه وتقديمها، من خلال بناء نواة علمية باحثة قادرة ومؤهلة تسهم في إنتاج المعرفة الإبداعية والإبتكارية ونشرها.
  - عقد المؤتمرات والندوات والورش العلمية لمتابعة التطور العلمي العالمي وتحفيز الذات للإسهام في الدراسات والبحوث.
  - رعاية النهج الموضوعي العلمي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي، وحق التعبير واحترام رأي الآخر والعمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية واستخدام التفكير العلمي الناقد لرفد المجتمع بطاقات فكرية إبداعية.
  - تنمية إلمام الدارسين باللغات الأجنبية في ميادين تخصصهم لفتح النوافذ على تقدم المعرفة والبحث والتطوير في العالم.
  - بناء ترابط مؤسسي بين مخرجات التعليم العالي و متطلبات القطاعي العام والخاص والمشارك.
  - توسيع آفاق التعاون مع المؤسسات والجامعات الوطنية والإقليمية و العالمية.
  - تعزيز مفهوم التعلم مدى الحياة لبناء مجتمع المعرفة وتنميته المستدامة.
  - بعث الروح العلمية بين الطلاب و الباحثين و الأساتذة.
- و. مجالات الدراسة:

**أولاً. المجال المكاني:** ينحصر المجال المكاني للدراسة في جامعة الجزائر 2 والتي بموجب الامتثال لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-340 المؤرخ في 3 ذي القعدة الموافق لـ 22 أكتوبر 2009 وعدلت تسميتها من جامعة بوزريعة إلى جامعة الجزائر 2 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-184 المؤرخ في 2 شعبان عام 1431 الموافق لـ 14 جويلية 2010، كما تم إعادة تسميتها باسم الأستاذ الدكتور أبو القاسم سعد الله يوم 1 نوفمبر 2014. وأجريت الدراسة الميدانية بجامعة الجزائر 2، والكائن مقرها في: شارع جمال الدين الأفغاني\_ بوزريعة\_ الجزائر العاصمة.

**ثانياً. المجال الزمني:** لقد استغرق البحث في الجانب النظري من سبتمبر 2015 إلى ماي 2016، من خلا جمع المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بجمع المعلومات النظرية من مختلف المكتبات الجامعية والخارجية وكذلك المكتبات الالكترونية. وبعد تحديد سؤال الانطلاق تم الانتقال إلى المرحلة الاستطلاعية والتي تمثلت في الملاحظات والمقابلات الاستكشافية، فكانت مرحلة صعبة نوعاً ما، لغياب التأطير وعدم الحصول على معلومات دقيقة حول الإحصائيات. وامتدت المرحلة الميدانية من 2016/09 إلى 2018/09 ، وانتهت باستكمال الاستمارات الموزعة.

## 2. منهج الدراسة والتقنيات المستعملة:

أ. **المنهج:** الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية اظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضعية اجتماعية معينة، وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المجموعة ميدانياً، بالإجابة عن سؤال كيف<sup>1</sup>. حيث أنه الوصول إلى الحقيقة، في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد، وأسئلة وفروض الدراسة تقتضي أن طبيعة الموضوع تقتض المنهج، المتبع لجمع المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة<sup>2</sup>.

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يقوم على تجديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه، وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم<sup>3</sup>، نحاول من خلاله إلى جمع البيانات، وتصنيفها وتدوينها، وتحليلها وتفسيرها، من أجل محاولة قياس ومعرفة العوامل المؤثرة على

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 191.

<sup>2</sup> عمار بحوش، محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.



إحداث الظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية تشكيل المعايير الموجهة للسلوك التنظيمي للظاهرة الثقافية موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة السلوك القيادي الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، والملاحظة كأداة ثانوية لمعرفة اتجاهات القيادة الإدارية التي تساهم في إبراز خصائص السلوك أو أسلوب العمل القيادي مع مرؤوسهم، لتطوير النسق الثقافي للمنظمة الإدارية.

ب. **التقنيات المتبعة:** تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحثة وسائلها الإنتاجية التي تعمل بواسطتها على دراسة الواقع، وفهمه علميا وعمليا، ومن ثم تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات:

✓ **الاستمارة:** تستخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات حول خصائص السلوك القيادي الإداري الموجه للسلوك التنظيمي للمرؤوسين، بهدف أن الاستمارة تستعمل لمعرفة خصائص الأشخاص موضوع البحث<sup>2</sup>، مما يسهل توزيعها على عدد المبحوثين واستطلاع اتجاهاتهم حول قيادتهم الإدارية.

وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، واحتوت على أربع محاور تضمنت 51 سؤالاً.

**المحور الأول:** البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** حول النمط القيادي والسلوك التنظيمي للمورد البشري.

**المحور الثالث:** حول فعالية السلوك القيادي أساس تنمية الثقافة والفعالية التنظيمية.

**المحور الرابع:** حول التواصل التنظيمي ضرورة لخلق المواطنة التنظيمية والارتقاء في الأداء.

وقد روعي في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة، وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال والتقليل من عدد أسئلة، حتى لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل والتشتت الذهني من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ت: بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 272.

✓ الملاحظة: تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات<sup>1</sup>. فهي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية، كما يعتمد على المعلومات المتوفرة في الملاحظات المدونة في التحليل الكيفي يمكن استعمالها في تدعيم النتائج الميدانية، فهي أداة مكملّة لأداة الاستمارة، حاول الباحث من خلالها تسجيل الملاحظات حول سلوكيات العمال، وأفعالهم وطريقة تسييرهم، وطريقة تنظيم العمل....الخ.

### 3. مجتمع الدراسة:

أ. **بناء العينة:** يجمع الباحثين والمتخصصين في المنهجية، على أنه أحسن عينة يمكن اختيارها لضمان مصداقية علمية للبحث ولتقادي مشكل المعاينة والتمثيل هو المجتمع الكلي. وبما أنه من غير الممكن لنا الاتصال بكل المعنيين بدراستنا لجمع المعلومات منهم حول موضوع بحثنا فإنه "لا مفر من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي"<sup>2</sup> حتى نستطيع أن نأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام. بعبارة أخرى العينة هي جزء أو شريحة من المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه حيث يجب أن تتضمن خصائصه وكذلك أن تكون ممثلة لجل مفرداته تمثيلا صحيحا والتي يمكن تعريفها بأنها " مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث...ويجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع البحث في مزاياه الديموغرافية الاجتماعية والحضارية"<sup>3</sup>، وفي قول لموريس أنجرس أن " العينة تختار حسب طبيعة البحث العلمي في العلوم الإنسانية...فان لم نستطع دراسة المجتمع الكلي للأفراد نقوم باختيار جزء منهم فقط، مع التأكد من أن هذا الجزء المختار يمثل مجموعة من الأفراد وهي العينة"<sup>4</sup>.

فالعينة إذن تأخذ صورة نموذج معين للمجتمع الكلي، والعينة في تقنيات البحث تعني اختيار عدد من المفردات تدعى وحدات التحليل، تنتمي إلى مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته. في حين المعاينة أو بناء العينة قبل كل شيء هي تلك العملية التي استخدامها يفرض وجود قواعد لا مفر من إتباعها، وذلك لتكون النتائج المتوصل إليها ممكنة التعميم وفي هذه الحالة يكون حديثنا عن الفئة التي اخترناها و التي تعتبر جزء من المجتمع الكلي لجامعة الجزائر 2، والتي كان اختيارنا لها من منظور

<sup>1</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 184.

1 عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 35.

2 إحصان محمد الحسن: الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 119.

<sup>3</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 42.

طبيعة التساؤلات التي خصت موضوع الدراسة والتي أردنا أن تكون شاملة في البداية وعند استحالة ذلك اضطرنا الأمر إلى اختيار نوع آخر فكانت العينة الحصية والتي يعرفها كلود جافو بأنها " اقتطاع عينة من مجتمع البحث عن طريق انتقاء عناصر مفيئة حسب حجمها في المجتمع"<sup>1</sup>، أما غيغليون وماتلون فيعرفانها على أنها "الوصول إلى درجة معينة من التمثيل، مع البحث في إعادة إنتاج هذا التمثيل في العينة وتوزيع بعض المتغيرات الهامة كما هي متواجدة في المجتمع المدروس"<sup>2</sup>، ولهذا فقد اعتمدنا على دراسة عينة لفئة المبحوثين الذين ستمثلهم فئة العاملين الموظفين بالجامعة، أو بعبارة أخرى العينة الحصية الذي يحوي جميع وحدات المجتمع المبحوث، وبكل ما يشمل السلم الهرمي للمؤسسة، بغية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي يعتمدها البحث ويعتمد فيه على أساس شمول جميع وحدات مجتمع الدراسة أي عن طريق الحصر الشامل"<sup>3</sup> للوحدات بالمؤسسة، و توظيفنا لهذا المبدأ واعتمادنا على هذه الطريقة، جاء انعكاسا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والتي فرضت أن يكون جل العاملين بالجامعة أن يقع عليها الاختيار وتكون ضمن وحدات للتحليل، لإثراء البحث وتناول مختلف الفئات المهنية وإحداث المقارنة بينهم.

#### - حساب العينة الحصية (طريقة حساب العينة باستعمال Excel تجدها في الملحق رقم ( )

تأطير: 224 ، تطبيق: 144 ، التحكم: 112، التنفيذ: 104 ، المجموع: 584

لحساب حجم العينة الخاصة بفئة التأطير في كل قطاع على حدى، سنحسب أولا النسبة المئوية أو حصة كل فرد إطار من المجموع الكلي لعينة البحث الدائمين بالجامعة والتي كانت على النحو التالي:

$$100 \text{ ————— } 584$$

$$\text{س} \text{ ————— } 224$$

وبالتالي س =  $224 \times 100 / 584 = 38.35 \sim 38$  بالمائة. وهي النسبة التي ستؤخذ من مجمل الإطارات لكل وحدة تابعة للجامعة.

<sup>4</sup>Javeau (C): *L 'enquête par questionnaire*, Manuel du praticien, Edition D'organisation, Paris,1985,p53.

<sup>5</sup>Ghiglione (R) Et Matalon(B): *Les enquêtes Sociologiques(theorie et pratique)*, Edition Armand Colin, Paris,1978, p38.

1 عبد القادر زيدان *قواعد البحث الاجتماعي*، ط3، مطبعة السعادة، الإمارات العربية المتحدة ، 1980، ص284.

لحساب حجم العينة الخاصة بأعوان التطبيق في كل قطاع على حدى، سنحسب أولاً النسبة المئوية أو حصة كل فرد عون من المجموع الكلي لعينة البحث الدائمين بالجامعة والتي كانت على النحو التالي:

$$100 \text{ ————— } 584$$

$$\text{س} \text{ ————— } 144$$

وبالتالي س =  $144 \times 100 / 584 = 24.65 \sim 25$  بالمائة. وهي النسبة التي ستؤخذ من مجمل أعوان التطبيق لكل وحدة تابعة للجامعة.

ولحساب حجم العينة الخاصة بأعوان التحكم في كل قطاع على حدى، سنحسب أولاً النسبة المئوية أو حصة كل فرد عون من المجموع الكلي لعينة البحث الدائمين بالجامعة والتي كانت على النحو التالي:

$$100 \text{ ————— } 584$$

$$\text{س} \text{ ————— } 112$$

وبالتالي س =  $112 \times 100 / 584 = 19.17 \sim 19$  بالمائة. وهي النسبة التي ستؤخذ من مجمل أعوان التحكم لكل وحدة تابعة للجامعة، بنفس الطريقة لنحصل في النهاية على 21 عون تحكم.

ولحساب حجم العينة الخاصة بأعوان التنفيذ في كل قطاع على حدى، سنحسب أولاً النسبة المئوية أو حصة كل فرد عون من المجموع الكلي لعينة البحث الدائمين بالجامعة والتي كانت على النحو التالي:

$$100 \text{ ————— } 584$$

$$\text{س} \text{ ————— } 104$$

وبالتالي س =  $104 \times 100 / 584 = 17.80 \sim 18$  بالمائة. وهي النسبة التي ستؤخذ من مجمل أعوان التنفيذ لكل وحدة تابعة للجامعة ،بنفس الطريقة السابقة لنحصل في النهاية على 19 عون تنفيذ.

وقد وضحنا نتائج بناء عينة الدراسة وتوزيع العاملين على المصالح في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يبين الفئة السوسيو مهنية " المنصب " وفروع وهيئات الجامعة

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								فروع وهيئات الجامعة
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22	37	15	03	18	07	13	03	28	24	رئاسة الجامعة
08	13	05	01	08	03	04	01	09	08	المكتبة الجامعية
05	08	05	01	05	02	04	01	05	04	معهد الآثار
04	07	05	01	05	02	04	01	03	03	كلية العلوم الانسانية
04	07	05	01	05	02	04	01	03	03	قسم التاريخ
04	06	25	05	00	00	04	01	00	00	مكتب الامن
04	06	00	00	03	01	00	00	06	05	المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
04	06	00	00	08	03	04	01	02	02	معهد الترجمة
04	06	05	01	03	01	04	01	03	03	قسم علم المكتبات والتوثيق
04	06	00	00	05	02	04	01	03	03	قسم الفلسفة
03	05	05	01	01	01	04	01	02	02	عمادة كلية اللغة العربية والشرقية
03	05	05	01	01	01	04	01	02	02	قسم اللغة العربية
03	05	05	01	01	01	04	01	02	02	قسم علوم اللسان
03	05	05	01	01	01	04	01	02	02	قسم اللغة التركية والروسية
03	05	00	00	03	01	04	01	03	03	عمادة كلية اللغات الاجنبية
03	05	00	00	05	02	04	01	02	02	قسم اللغة الاسبانية والاطالاية
03	05	00	00	03	01	04	01	03	03	قسم علم الاجتماع
03	05	05	01	03	01	04	01	02	02	قسم علم النفس
03	05	05	01	03	01	04	01	02	02	قسم علوم التربية
03	05	05	01	03	01	04	01	02	02	قسم الارطوفونيا
02	04	00	00	03	01	04	01	02	02	قسم اللغة الفرنسية
02	04	00	00	03	01	04	01	02	02	قسم اللغة الانجليزية
02	04	00	00	03	01	04	01	02	02	عمادة كلية العلوم الاجتماعية
01	02	00	00	00	00	00	00	02	02	المركز الطبي
01	02	00	00	03	01	00	00	01	01	التعليم المكتف
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

ب. خصائص عينة الدراسة:

لغرض التطرق إلى الجانب الميداني والعملي في هذا القسم من الدراسة، قمنا بجمع المعطيات الخاصة بالفئة السوسيو مهنية محل موضوع البحث الموظفة بجامعة الجزائر 2 عن طريق تحليل إجاباتهم بطريقة علمية موضوعية هادفين من خلالها إيجاد تفسير للتساؤلات المدرجة في إشكالية بحثنا في جانبها النظري، هادفين إلى إبراز أهم القضايا والعقبات المتعلقة بالسلوك القيادي للمدير وما ينتج عنه من اتجاهات وسلوكيات لدى العاملين بالمنظمة. لاستيفاء هذا الغرض عملنا في مرحلة أولى على إبراز خصائص ومميزات هذه الفئة والتي رأينا أنها تخدمنا في تحليل الموضوع المذكورة أعلاه والتي جاءت كالتالي:

أولاً: الخصائص الاجتماعية والتي تمثلت في الجنس، السن والحالة المدنية.  
ثانياً: الكفاءات العلمية والعملية والتي تمثلت في المنصب والدرجة المهنية، الأقدمية.

الجدول رقم 07: يبين الفئة السوسيو مهنية من خلال متغير الجنس

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								الجنس	
	تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
51	85	50	10	63	24	54	13	44	38	ذكر
49	83	50	10	37	14	46	11	56	48	انثى
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن عينة الدراسة تشتمل على 168 فرد عامل من مجتمع البحث الكلي، وقد مثلت الاتجاه العام للجدول الفئة السوسيو مهنية من جنس الذكور بنسبة 51%، مثلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة 63%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 54%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 50% وأخيراً فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 44%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام فكانت لفئة الإطارات من جنس الإناث بنسبة 49%، مثلتها فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ 56%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 46% وأخيراً فئة أعوان التطبيق بنسبة 37%.

من خلال التحليل الإحصائي الوارد أعلاه، يتضح جلياً أن عينة بحثنا تشتمل على الفئة السوسيو مهنية من جنس الذكور أكثر من الفئة السوسيو مهنية من جنس الإناث، ولكن بنسبة تفاوت

ضئيلة وهذا راجع إلى اقتحام المرأة لسوق العمل وخاصة العمل الإداري والذي تتميز به الجامعة، إذ نجد أن نسبة العمل الإداري بالجامعة مرتفع نتيجة الضرورة التي تفرضها سيورة العمل الأكاديمي وما يلحقه من توفير الخدمة الإدارية سواء بالنسبة للطلبة من إدماج بيداغوجي وأكاديمي كالقوائم الخاصة بالطلبة أو كشوف النقاط والشهادات وغيرها وأيضا تزويد الأساتذة بالبرنامج السنوي والبرنامجات والمقاييس وغيرها من الأمور الإدارية، كما أن اقتحام المرأة للميادين التي كانت حكرًا على الرجال لم يكن أمرا سهل المنال، وما جعل نسبة الإناث ترتفع عند الإطارات، ولكن أكثريتها تحتل المناصب الإدارية. أيضا يرجع هذا لدخول المرأة إلى سوق العمل الذي عرفته السنوات الأواخر بكثرة، عندما بدأت الأسرة الجزائرية تتغير شيئا فشيئا من القيم التقليدية إلى قيم الحداثة، خاصة بعد الاستقلال أين أولت السياسات والهيئات الحكومية أهمية كبيرة للتعليم لمحو الجهل، كما دعمت عملية التنمية الشاملة والعمل، بفتحها آفاقا كبيرة أمام أفراد المجتمع، واستفادت المرأة من فرصة الالتحاق بسوق العمل بمجرد التخرج، ويعد أن تغيرت النظرة إلى المرأة المتعلمة وأصبح أمر طبيعي عملها في المجتمع، تبعتها أخريات إلى العمل حتى وان لم تصل إلى الجامعة، فبعد أن كان لا يسمح للمرأة باقتحام ميدان العمل بات الآن يسمح لها بالهجرة بحثا عن العمل والتعليم.

**الجدول رقم 08: يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير السن**

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								السن	
	تنفيذ		تطبيق		تحكم		تاثير			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
48	81	05	01	29	11	67	16	62	53	32-21
45	76	90	18	50	19	33	08	36	31	44-33
07	11	05	01	21	08	00	00	02	02	56-45
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي الوارد أعلاه، يتبين أن الاتجاه العام تمثله الفئة السوسيو مهنية التي تتراوح فئات أعمارها ما بين 21 إلى 32 سنة بنسبة 48%، يتأكد هذا الاتجاه وبنسبة كبيرة نوعا ما عند فئة أعوان التحكم بنسبة 67%، ثم فئة الإطارات بنسبة 62%، فتاتي فئة أعوان التطبيق بنسبة 29%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 05%.

ثاني فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت للفئة السوسيو مهنية التي تتراوح أعمارها ما بين 33 إلى 44 سنة مقدرة بنسبة 45%، مثلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 90%، تليها فئة أعوان التطبيق بنسبة 50%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها 36%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 33%  
 ثالث فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت للفئة السوسيو مهنية التي تتراوح أعمارها ما بين 45 إلى 56 سنة والتي عرفت نسبة ضئيلة نوعا ما مقدرة بـ 07%، مثلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 21%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 05%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 02%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة منعدمة.

من خلال التحليل الإحصائي المبين أعلاه يتضح جليا أن عينة بحثنا أغلبيتها شابة، وقد تبين هذا عند كل من فئات الإطارات. فقد انتهجت الجامعة منذ زمن قريب سياسة تشغيل الشباب مثلها مثل باقي المؤسسات العمومية الجزائرية، فتوظيفها لهاته الفئة عرف فترة زمنية واحدة نوعا ما، أين عملت الدولة على توفير مناصب شغل بعد أن عرفت لسنوات عدة ويلات البطالة بسبب إلزامية سنوات الخبرة وسيطرة الفئة ذات الاقدمية بالمؤسسات على المناصب وتقليلها للفئة الشابة الأكاديمية وقد برهن هذا من خلال دراسات سابقة التي عرفت فيها المؤسسات العمومية الجزائرية ظاهرة الصراع.  
 حيث بقيت هذه النظرة سائدة لفترة معتبرة من الزمن أين كانت الفئات الموظفة والتي لها اقدمية وليدة المؤسسة الجامعية ترى أنها الأفضل ربما لأنها ليست على دراية علمية ونظرية ونظرة على التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، عكس الفئة الأكاديمية التي ترى بأنها مجرد مكان ستكتسب منه الخبرة كونها لم تلتمس أي مبادرة من المؤسسة الجامعية خاصة أن مناصب المسؤولية لا يمكن الوصول إليها إلا بعد اكتساب سنوات من الخبرة، والذي سيجعلها تعمل على إبراز كفاءاتها، فيجب على الجامعة أن تساير الوضع بموضوعية وعقلانية باستعمال معايير تقدير الكفاءات إذا أرادت أن تزرع الولاء في موظفيها، وفتح باب المبادرات للشباب الموظف وحسن استعمال القيادة بها.

إن التركيبة التي توضحت لنا من خلال هذا التحليل الإحصائي لسوف تعطي الكثير من خلال ما سنتناوله بالتحليل، فلطالما عرفت هذه الجامعة الكثير من البحوث التي شملت الصراع المهني والتسيير الإداري وغيرها من الظواهر مثلها مثل جل المؤسسات العمومية الأخرى، والتي لا تزال قائمة لحد الآن. بالرغم من الانتهاج الفعلي لسياسة الموارد البشرية إلا أن التفكير السابق لا يزال سائد كما انه لا يمكن التغيير الجذري بين ليلة وضحاها بدليل التذمر وعدم الرضا عند الغالبية والتي سنتناولها بالتحليل في ارتباطات أخرى لمتغيرات أخرى وبخاصة إن القيادة من المفاهيم الحديثة والذي تزامن ظهورها مع ظهور المناجمنت فأين الجامعة من كل هذا؟.



الجدول رقم 09: يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير الحالة المدنية

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								الحالة المدنية	
	تنفيذ		تطبيق		تحكم		تاثير			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
52	<u>87</u>	45	<u>09</u>	32	<u>12</u>	67	<u>16</u>	58	<u>50</u>	اعزب
46	<u>78</u>	55	<u>11</u>	61	<u>23</u>	33	<u>08</u>	42	<u>36</u>	متزوج
01	<u>01</u>	00	<u>00</u>	03	<u>01</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	ارمل
01	<u>02</u>	00	<u>00</u>	05	<u>02</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	مطلق
%100	<u>168</u>	%100	<u>20</u>	%100	<u>38</u>	%100	<u>24</u>	%100	<u>86</u>	المجموع

اكبر نسبة سجلت في هذا التوزيع بلغت 52% عند فئة الدراسة العزباء توزعت كما يلي:  
 نسبة قصوى عند فئة أعوان التحكم قدرت بـ 67%، تلتها فئة الإطارات بنسبة 58%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 45%، فتاتي فئة أعوان التطبيق بنسبة 32%  
 أما ثاني نسبة بعد الاتجاه الغالب كانت لفئة الدراسة المتزوجة بنسبة 46%، مثلتها فئة أعوان التطبيق قدرت بـ 61%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها 42%، فتاتي فئة أعوان التحكم بنسبة 33%.

ثالث ورابع نسبة كانت لفئة الدراسة الأرملة والمطلقة بنفس النسبة والتي قدرت بـ 01%، حيث انفردت بها فئة التطبيقين بنسبة قدرها 03% لفئة الأرملة و 05% لفئة المطلقين.

من خلال متغير الزواج يتضح جليا أن تركيبة عينة بحثنا قد ورد فيها المنطق الاجتماعي إلى حد بعيد، ومن المسلمات أن الزواج مؤشر من مؤشرات الاستقرار الاجتماعي، فيمكن اعتبارها مستقرة اجتماعيا لارتباطها، وهو إن دل على شيء إنما يدل على المسؤولية الاجتماعية والمدنية، وتميزها بالتركز الذهني الذي سيجعل من إجاباتها دعامة قيمة للبحث لأمر واحد فقط هو أنها سوف لن تأتي عن فراغ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالرضا.

يتبين جليا من هذا التحليل الإحصائي انه فعلا انتقلت الأسرة الجزائرية من القيم التقليدية إلى قيم الحداثة، بدليل أن عدد الفئات العزباء أكثر من المتزوجين، ويمكن إضافة المؤشر الاقتصادي والذي يمكن أن يكون هو السبب في عدم إقدام هذه الفئة على الزواج، وبخاصة مع الغلاء المعيشي والأجر الذي أضحي يتيما أمامه.

يمكن إضافة مؤشر آخر يحول دون التفكير بالزواج عند الفئة النسوية ألا وهو حرمان المرأة سابقا من التعليم ونظرة الأسرة إليها على أن مكانتها ودورها يكتمل بزواجها، وهذا ما يفسر تركها في

البيت وتدريبها منذ الصغر على تعلم الأعمال المنزلية استعدادا للدور الذي ستقوم به بعد انتقالها إلى عائلة القرين، أين تكمل وظيفتها المتبقية وهي الإنجاب وتربية الأبناء، أما الآن وخاصة بالنسبة لمجتمع بحثنا فقد ظهر أن المرأة عاملة بنسبة كبيرة كونها لم تعد ربة بيت وضرورة زواجها اضمحل نوعا ما في المجتمع الجزائري.

الجدول رقم 10: يبين العلاقة بين الخبرة المهنية والسن.

المجموع		الخبرة						السن
		34-24		23-13		12-02		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
48	<u>81</u>	00	<u>00</u>	08	<u>05</u>	82	<u>76</u>	32-21
45	<u>76</u>	20	<u>02</u>	88	<u>57</u>	18	<u>17</u>	44-33
07	<u>11</u>	80	<u>08</u>	05	<u>03</u>	00	<u>00</u>	56-45
%100	<u>168</u>	%100	<u>10</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>93</u>	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي الوارد أعلاه، يتبين أن الاتجاه العام تمثله الفئة السوسيو مهنية التي تتراوح فئات أعمارها ما بين 21 إلى 32 سنة بنسبة 48%، يتأكد هذا الاتجاه وبنسبة كبيرة نوعا ما عند فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 إلى 12 سنة بنسبة 82%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 08%، فتاتي فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 34 سنة بنسبة منعدمة.

ثاني فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت للفئة السوسيو مهنية التي تتراوح أعمارها ما بين 33 إلى 44 سنة مقدرة بنسبة 45%، يتأكد هذا الاتجاه وبنسبة كبيرة عند فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 88%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 34 سنة بنسبة 20%، فتاتي فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 الى 12 سنة بنسبة 18%.

ثالث فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت للفئة السوسيو مهنية التي تتراوح أعمارها ما بين 45 إلى 56 سنة والتي عرفت نسبة ضئيلة نوعا ما مقدرة بـ 07%، يتأكد هذا الاتجاه وبنسبة معتبرة عند فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 34 سنة بنسبة 80%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 05%، فتاتي فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 إلى 12 سنة والتي لم تظهر بأي نسبة تذكر.

من خلال التحليل الإحصائي المبين أعلاه يتضح جليا أن عينة الدراسة وكما سبق الذكر شابة وتماشت طرديا مع سنوات الخبرة المهنية مع بعض النسب المتفاوتة عند اللذين لم يساعفهم الحظ في الحصول على وظيفة في سن مبكر، إلا أن الأغلبية الساحقة منها كلما زادت في السن زادت في الخبرة المهنية وهذا أمر طبيعي، وما يؤكد هذا عدم ظهور نسبة عند سنوات الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 24 إلى 34 سنة والتي تقابل الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 21 إلى 32 سنة، تقابلها عدم ظهور أي نسبة في الفئة ذات الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين 02 إلى 12 سنة والفئة العمرية ما بين 45 إلى 56 سنة.

**الجدول رقم 11: يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير المستوى التعليمي**

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								المستوى التعليمي
	تأطير		تحكم		تطبيق		تنفيذ		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جامعي	86	100	24	100	00	00	00	00	65
ثانوي	00	00	00	00	38	100	15	75	32
متوسط	00	00	00	00	00	00	05	25	03
المجموع	86	100	24	100	38	100	20	100	168

اتضح أن الاتجاه العام للجدول مثلته فئة مجتمع التي مستواها التعليمي جامعي بنسبة غالبية قدرت بنسبة 65%، يتأكد هذا الاتجاه عند فئة التأطير بطبيعة الحال بنسبة قصوى قدرها 100%، ثم الموظفين الإداريين من فئة التحكم بنسبة قصوى هي الأخرى قدرها 100%.

ثاني فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت لفئة مجتمع البحث التي مستواها التعليمي ثانوي مقدرة بنسبة 32%، مثلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة 100%، مثلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة مقدرة ب 75% ثالث فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت لفئة مجتمع البحث التي مستواها التعليمي متوسط والتي عرفت نسبة ضئيلة جدا مقدرة ب 03%، مثلتها فئة التنفيذيين بنسبة منفردة قدرها 25%.

توضح وتؤكد أن المستوى التعليمي لمجتمع البحث مرتفع جدا، والذي بينته فئة التأطير والتحكم وهذا ما يفرضه الإطار التوظيفي لمثل هذه المناصب، كما نجد أن المستوى التعليمي الأضعف في مجتمع البحث هو المتوسط والذي بدوره يؤهل صاحبه للتوجه إلى مراكز التكوين المهني إن تطلب الأمر ذلك، كما يوجد تفسير اجتماعي إلى جانب هذا التفسير الوظيفي وهو انحلال التنظيم العائلي التقليدي في المجتمع الجزائري أين أصبح ينظر إليه كمؤشر للرفي الذي تكتسب منه القيمة الاجتماعية للفرد على وجه العموم وللمرأة بشكل خاص وتجاوزها لمكانتها السابقة والتي يمكن اعتبارها

مهمشة ووظائفها منزلية لا غير، وإيمان الأسرة الجزائرية بضرورة التمدرس ودفع أبناءها للتعلم واعتبرته عامل تطور لها، أما الدولة فنظرتها كانت أوسع وامتدت إلى انه عامل تطور المجتمع وازدهاره، وهذا ما تفسره السياسات المشجعة التي انتهجتها بعد الاستقلال مباشرة ومن اجل النهوض بالبلاد في شتى الميادين فقد قامت أولاً على تعميم التعليم بسياسة الحق في التعليم واجباريته على كل الجزائريين والجزائريات، وهذا ما جعل اقل مستوى هو المتوسط علما أن مجتمع البحث يشمل الجنسين.

**الجدول رقم 12: يبين الفئة السوسيو مهنية واصلها الجغرافي**

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								الاصل الجغرافي	
	تأطير		تحكم		تطبيق		تنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68	114	45	09	68	26	58	14	76	65	مدني
32	54	55	11	32	12	42	10	24	21	ريفي
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

الاتجاه العام للجدول مثلته فئة مجتمع التي أصلها الجغرافي مدني بنسبة غالبية قدرت بنسبة 68%، يتأكد هذا الاتجاه عند فئة التأطير بنسبة قدرها 76%، ثم الموظفين الإداريين من أعوان التطبيق بنسبة قدرها 68%. تلتها فئة اعوان التحكم بنسبة مقدرة بـ 58%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة مقدرة بـ 45%

ثاني فئة ظهرت بعد الاتجاه العام كانت لفئة مجتمع الدراسة التيأصلها الجغرافي ريفي مقدرة بنسبة 32%، مثلتها فئة أعوانالتنفيذ بنسبة 55%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة مقدرة بـ 42%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة 32%، وأخيرا فئة التأطير بنسبة مقدرة بـ 24%.

من نظرة سوسيولوجية فان درجة التوافق التنظيمي والثقافي هو متواجد في عينة بحثنا الى درجة ما، إذ يمكن للفئة الصغيرة نسبة أن تندمج مع الفئة الأكثر نسبة، وهنا يمكن القول ان عينة بحثنا يوجد فيها نوع من التقاطع الثقافي بين المجتمع والتنظيم والذي له علاقة كبيرة بالتماسك، بحيث تؤثر مختلف الثقافات الاجتماعية على اتجاهات الأفراد في إطار العمل من حيث رسمية السلطة وجماعة العمل والمشاركة، والتي تؤثر بدورها على الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل بين قيم ومعتقدات ونماذج المؤسسين أو القيايين.

وفي عينة بحثنا قد ورد أن هناك علاقة انسجام بين الإطار الثقافي الخاص بالمجتمع ونظيره الخاص بالمؤسسة الجامعية، وهذا ما سيكون له تأثير على الإجابات الواردة في استمارة الاستبيان من

خلال قيم وأعراف كل منهما والتي ستؤثر حتما على سلوك الأفراد إما سلبيا أو ايجابيا. لان تجانس اتجاهات وسلوك أعضاء الجماعات أو التنظيم، وكذلك التزامهم بمعاييره وأهدافه إلى تماسك بناء الثقافة التنظيمية، الذي يطيل بدوره من عمرها ويزيد من صلابتها في مواجهة التحديات والضغوط الاجتماعية وهذا ما سنأتيه بتحليلات في الجداول التي تخص المشاركة في العمل او الولاء والتماسك التنظيمي وتأثير كل هذا عليهم.

# الفصل السادس:

## تأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي

تمهيد

1. تحليل المعطيات المتعلقة بتأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي
2. الاستنتاج الجزئي الأول

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل من الجانب الميداني إلى مدى تأثير نوع النمط القيادي للمسؤول على توجيه وتغيير السلوك التنظيمي للمرؤوسين، سعياً منا لاختبار الفرضية الأولى والتي مفادها أنه: يتغير السلوك التنظيمي للمورد البشري بتغيير النمط القيادي. حيث أن خلال فترة عمل الفرد بمنظمة ما يمر أداؤه بمراحل مختلفة تتفاوت في مستوياتها بين الأداء العالي والمنخفض وتتخللها فترات تنسم بالاستقرار النسبي في مستوى الأداء، ويمكن القول إن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل كالأجر، طبيعة العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، المكافآت... الخ، وهي كلها عوامل لها تأثيرها على سلوك العاملين ومستوى أدائهم، وذلك وفقاً لدرجة رضا الأفراد على العوامل السابقة، ويعتبر فن القيادة والإشراف من أهم العوامل الذي حظي بحظ أوفر من الدراسات والبحوث لما له من دور بالغ الأهمية في تطور وتقدم المنظمات، باعتباره المحرك الأساسي الذي يتحكم في سلوكيات الأفراد في بيئة العمل، والموجه الرئيسي لهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وعليه عمدنا في دراستنا النمط الأكثر تأثيراً على سلوكيات العامل في المنظمة، والعوامل الأكثر تغييراً لهذا السلوك التنظيمي.

1. تحليل المعطيات المتعلقة بتأثير النمط القيادي على السلوك التنظيمي

الجدول رقم 13: يبين نوع النمط القيادي المطبق حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								نوع النمط القيادي المطبق	
	تأثير		تحكم		تطبيق		تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
48	81	40	08	53	20	50	12	48	41	الديمقراطي
32	54	40	08	42	16	29	07	27	23	التسلطي
20	33	20	04	05	02	21	05	26	22	السهل
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين أن نوع النمط القيادي المطبق هو الديمقراطي بنسبة قدرها 48%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان

التطبيق بنسبة قدرها 53%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 50%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها 48%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 40%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن نوع النمط القيادي المطبق هو التسلطي بنسبة 32%، ويتأكد هذا الاتجاه فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 42%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 29%، بعدها فئة الإطارات بنسبة قدرها 27%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين الفئة التي أدلت أن نوع النمط القيادي المطبق هو السهل وذلك بنسبة 20%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإطارات بنسبة قدرها 26%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 21%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 05%.

من القراءة الإحصائية تبين أن النمط القيادي الراجح في الجامعة هو النمط الديمقراطي، وهذا حسب رأي جميع الفئات السوسيو مهنية بنسب متقاربة، فانتهاج أغلبية المسؤولين للنمط الديمقراطي إنما هو راجع إلى إدراكهم الأهمية الكبيرة لدور المرؤوسين في سير العمل، ودرابنتهم بالطرق المناسبة لتوجيه سلوكياتهم نحو أهداف العمل والصعوبات التي تواجههم في العمل، وكونهم معينين بتنفيذ القرارات، وعليه مشاركتهم جد مهمة وفعالة في تزويد الإدارة بالمعلومات والإجراءات المناسبة والجيدة للأداء، كما تسمح المشاركة في توضيح اللبس والغموض التي تعترض العمال الجدد، والذين ليس لهم من الكفاءة التي تسمح لهم بالتنفيذ والقيام بالعمل بالشكل المناسب، من خلال المناقشة والحوارات الدائرة بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الهيئات القيادية، وتعتبر المشاركة كطريقة تعبر عن تقدير واحترام لأراء المرؤوسين والإستماع لانشغالاتهم، فيما يتعلق بجوانب العمل أو بطرق التسيير والمستجدات الحديثة الطارئة، لتحسين سير وطرق العمل، وبمساهمة المشرفين في المشاركة يحقق الإجماع والرضا ويسهل عملية الإشراف والمتابعة لتنفيذ الأعمال، وفق ما تم الإتفاق عليه وتسهيل تنفيذه خاصة بالنسبة للعمال غير المشاركين، في حالة ما تمت المشاركة بواسطة ممثلي العمال عند استحالة الحضور الجماعي للعمال، والإستفادة من خبرتهم المكتسبة من خلال المعاشية الميدانية للعمال ومتابعتهم اليومية للعمال مما يساعدهم على فهم أكثر لما يتطلبه العمل، وتزداد أهمية مشاركة المشرفين في تزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من توجيه العمال الجدد وغير المهرة بتزويدهم بالمهارات الضرورية بما يتوافق وأهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للاتجاه الثاني فنجده بغالبية عند الفئات التطبيق والتنفيذ على عكس الفئات العليا، والنمط الأوتوقراطي إنما هو نمط يطبقه المرؤوسون من وجهة نظرهم لكي لا يتماذى العمال ويتهاونوا في عملهم خاصة العمال الذين يبدون تراخي وإهمال لعملهم كون أن التساهل معهم يعتبرونه



ضعف في شخصية القائد ويسهل السيطرة عليه، ما يجعلهم يتمادون في العمل والسلطة تساهم في تحقيق الإنضباط بخوفهم من العقاب وردود فعل المسؤولين، ورغم ذلك نجد فئة أخرى ترى بأن إستعمال السلطة راجع لشخصية العامل أو المشرفين، فالملتزمين تستعمل الحرية والمشاورة معهم والمهملين والمتهاونين لابد من ضبط سلوكهم باستعمال السلطة. كما أن تشدد المسؤولين مع المرؤوسين إنما هو من اجل عدم تضييع الوقت وحسن سير وتيرة العمل، فهذا الاتجاه يتوافق كثيرا مع الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الإنسان باعتبار ملحق لآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية ولهذا كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة. إلا أن هذا النمط ينعكس سلبا في أغلب الأحيان على العمل والعمال الذين يشعرون بالإرهاق، ويوجد منهم من يلجأ إلى التغيب هروبا من كثافة الأعمال، ومن هنا تخلق الصراعات بين العمال وبين القادة فيلجأ العمال أحيانا إلى الإضرابات مطالبين التخفيف قليلا أو تغيير هذه الطريقة .

في حين الاتجاه الثالث والذي نجده بنسب متقاربة عند الفئات السوسيو مهنية، التي ترى أن النمط الحر وترك الحرية هو نمط ليس معمول به بدرجة عالية لأنه يكون ذو فائدة كما هو مبين في الجدول مع الفئات التي تبدي أكثر التزاما وانضباطا في العمل ولهم من الكفاءة العلمية والمهنية ويتمتعون بالحماس والإخلاص في العمل فقط، بترك الحرية لهم تغرس فيهم الثقة بالنفس والاعتبار، على عكس الفئات التي إذا تركت لها الحرية في العمل يصبح كل فرد أكثر إهمالا لعمله، كما يصبح العمل فردي وكل فرد يريد أن يفرض نفسه على الآخرين.

يتبين مما سبق من حيث انتهاج النمط القيادي في المنظمة حسب خصوصية العاملين من حيث الدرجة الوظيفية أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر انتشارا بنسب متقاربة بين الفئات السوسيو مهنية، في حين نجد أن النمط الأوتوقراطي نجده أكثر انتشارا حسب الفئات الدنيا منها الفئات العليا في السلم الهرمي، أما بالنسبة للنمط الحر فهو حسب رأي فئة التأطير أكثر انتهاجا من الفئات الأخرى.

الجدول رقم 14: يبين سماح المسؤول بالإبداع حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								سماح المسؤول بالإبداع	
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
33	<u>35</u>	36	<u>04</u>	13	<u>02</u>	53	<u>09</u>	32	<u>20</u>	تقديم مقترحات وأفكار + الحرية في أداء العمل	نعم
30	<u>32</u>	/	∟	20	<u>03</u>	35	<u>06</u>	37	<u>23</u>	الحرية في العمل	
16	<u>17</u>	27	<u>03</u>	33	<u>05</u>	/	∟	15	<u>09</u>	يسمح لك شخصيا بتقديم مقترحاتك	
14	<u>15</u>	36	<u>04</u>	07	<u>01</u>	12	<u>02</u>	13	<u>08</u>	حدث مشكل في المنظمة وسمح للمرؤوسين بالتدخل	
06	<u>06</u>	/	∟	27	<u>04</u>	/	∟	03	<u>02</u>	يتيح المجال للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم	
<u>63</u>	<u>105</u>	<u>55</u>	<u>11</u>	<u>39</u>	<u>15</u>	<u>71</u>	<u>17</u>	<u>72</u>	<u>62</u>	المجموع الجزئي 1	
43	<u>27</u>	44	<u>04</u>	35	<u>08</u>	43	<u>03</u>	50	<u>12</u>	جميعها	لا
38	<u>24</u>	44	<u>04</u>	22	<u>05</u>	57	<u>04</u>	46	<u>11</u>	يبني قراراته بنفسه+ يتميز بالثقة الزائدة	
11	<u>07</u>	/	∟	26	<u>06</u>	/	∟	04	<u>01</u>	سبق ان رفض اقتراحاتك	
08	<u>05</u>	11	<u>01</u>	17	<u>04</u>	/	∟	/	∟	سبق ان رفض اقتراحات الزملاء	
<u>38</u>	<u>63</u>	<u>45</u>	<u>09</u>	<u>61</u>	<u>23</u>	<u>29</u>	<u>07</u>	<u>28</u>	<u>24</u>	المجموع الجزئي 2	
100	<u>168</u>	100	<u>20</u>	100	<u>38</u>	100	<u>24</u>	100	<u>86</u>	المجموع الكلي	

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 63% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة والتي جاءت مؤكدة بفئة الإطارات بنسبة قدرها 72%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 71%، ثم فئة أعوان التنفيذ والتي قدرت بـ 55%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 39%، يتوضح من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية: أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 33%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة وهذا راجع إلى إتاحتها المجال للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة كما انه يترك للمرؤوسين حرية أداء العمل وتحديد المهام. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة 53%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 36%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 32%، بعدها فئة الإطارات بنسبة قدرها 26%.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 30%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة لأنه يترك للمرؤوسين حرية أداء العمل وتحديد المهام، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإطارات بنسبة قدرها 37%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 35%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بدون أي نسبة.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 16%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة لأنه يسمح لهاته الفئة شخصيا بتقديم مقترحاتهم، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 33%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 27%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها 15%، بعدها فئة أعوان التحكم بدون أي نسبة.

رابع مؤشر أكد بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 16%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع لأنه حدث مشكل في المنظمة وسمح للمرؤوسين بالتدخل، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرها 13%، وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 12%، بعدها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 07%.

خامس مؤشر أكد بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 06%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة لأنه يتيح المجال للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة 27%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرها 03%، وأخيرا فئة أعوان التحكم و فئة أعوان التنفيذ بدون أي نسبة تذكر.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني التي أدلت بأن المسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة فقد بلغت 38% والتي جاءت مؤكدة بفئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 61%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45%، ثم فئة أعوان التحكم والتي قدرت بـ 29%،

وأخيرا فئة الإطارات بنسبة قدرها 28%، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 43%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة لأنه لا يترك للمرؤوسين على حريتهم في أداء العمل وتحديد المهام بالإضافة إلى جميع المؤشرات الأخرى، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإطارات بنسبة قدرها 50%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 44%، بعدها فئة أعوان بنسبة التحكم قدرها 43%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة 35%

ثاني مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 38%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة وهذا راجع إلى انه يبني قراراته بنفسه و يتميز بالثقة الزائدة ويرى انه الوحيد المسموح له بإعطاء مقترحات وأفكار جديدة. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة 57%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرها 46%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 44%، بعدها فئة التطبيق بنسبة قدرها 22%.

ثالث مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 11%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة وهذا راجع إلى انه سبق وان رفض اقتراحات هاته الفئة، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة 26%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرها 04%، وأخيرا فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بدون اي نسبة تذكر.

رابع مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 08%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة لأنه سبق وان رفض اقتراحات الزملاء، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 17%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11%، ثم فئة الإطارات و فئة أعوان التحكم بدون أي نسبة تذكر.

من خلال الجدول الإحصائي المبين أعلاه أكدت مختلف الفئات السوسيو مهنية على تشجيع المسؤولين لهم على الإبداع، من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار التي تؤدي حسب رأي العمال إلى أفضل الحلول وتدفع بالعامل لتحسين مردوبيته وتخلق روح التعاون بين العمال والشعور بالمسؤولية، وتجعل العامل مرتاح، كما تعمل على تحسين بيئة العمل الاجتماعية من خلال مساهمتها في الرضا الوظيفي، مما ينعكس بالإيجاب على سلوك العمال وأدائهم، بإتاحة القادة لهم هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن من لاقتراح التحسينات والتعديلات، كما أن التفاعل بين القادة والعاملين يشجع على تبادل المعلومات

المفيدة وانسياب الأفكار بجدية، وفسح المجال للمرؤوسين للعمل بحرية يزيد من اعتمادهم على أنفسهم ومن قدرتهم الابتكارية، وتحملهم للمسؤولية والتفكير في الحلول البديلة للمشاكل التي تواجههم في عملهم.

في حين أنه إذا كان المسؤول يبني قراراته بنفسه ويتميز بالثقة الزائدة، ولا يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولا يفسح لهم المجال لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم خصوصا الصادرة من المستويات الدنيا، فإما أن يكون هذا سلوك من أجل التحكم الجيد في عملية التسيير حتى لا يسيطر التسيير والإهمال في المؤسسة المعنية كونها تمثل قطاع حساس ويبرر ذلك المسؤولين بأن طبيعة النشاط تتطلب المعاملة بحزم وجدية وكونها قطاع خدماتي فان طبيعة النشاط تحتم على القائمين على إدارة هذه المؤسسة استعمال السلطة لانجاز متطلبات المواطنين في الوقت، وقد يكون انتهاج المسؤول لهذا السلوك لأنه يرى في ذلك تهديدا لمنصبه، واعتماده على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك الحرية في التفكير والبحث، فهذا يظهر جليا مع الفئات الدنيا، التي تشعر بالتهميش، على عكس الفئات القريبة منه، فهي تعمل جاهدة على كسب رضاه ولا تشعر بنفس درجة التهميش التي لدى الفئات الدنيا، لأنه قد يأخذ رأي هذه الفئات القريبة منه إلا أنه في الغالب يطبق ما يقرره هو.

وعليه نجد أن غالبية المبحوثين أدلوا بأن المسؤول يسمح لهم بالإبداع، خاصة الفئات القريبة منه وظيفيا (التأطير، التحكم)، فهي الفئات الأقرب للاستشارة والأخذ بأرائهم في العمل، على عكس الاتجاه الثاني الذي يجد أن المسؤول لا يسمح بالإبداع وهذا ما نجده عند فئة الدنيا في السلم، وهذا لانتهاج المسؤول للنمط الأوتوقراطي.

الجدول رقم 15: يبين العلاقة بين النمط القيادي المطبق والسماح للمرؤوسين بالإبداع

المجموع %	النمط القيادي المطبق						الإبداع	
	المجموع %	السهل %	الديمقراطي %	التسلطي %	السهل %	الديمقراطي %		
62.5	105	100	33	89	72	0	0	نعم
37.5	63	0	0	11	9	100	54	لا
100	168	100	33	100	81	100	54	المجموع

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 62.5% حسب نوع النمط القيادي المنهج توضح بأن المسؤول يسمح بالإبداع داخل المنظمة والتي جاءت مؤكدة في النمط القيادي السهل بنسبة قدرها 100%، تلاها النمط الديمقراطي بنسبة 89%، ثم النمط القيادي الأوتوقراطي بنسبة منعدمة.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن المسؤول لا يسمح بالإبداع داخل المنظمة فقد بلغت 37.5% والتي جاءت مؤكدة في النمط القيادي الأوتوقراطي بنسبة قدرها 100%، تلاها النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 11%، ثم النمط القيادي السهل بنسبة منعدمة.

من خلال ما سبق يتضح أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر سماحا بإبداع المرؤوسين في العمل، فهو كما بينا سابقا يسمح بتقديم مقترحات وأفكار سواء في طرق تسيير وأداء العمل أو عند حدوث مشكل في المنظمة يسمح للمرؤوسين بالتدخل، إضافة إلى النمط السهل فهو يفسح هامشا من الحرية للمرؤوسين في أداء العمل وتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة حول العمل ومستجداته، على عكس النمط التسلطي الذي لا يسمح بالإبداع أين نجد أن المسؤول يبني قراراته بنفسه كما أنه يتميز بالثقة الزائدة ولا يعط مجالاً للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم أو المشاركة في تسيير العمل، وعليه فإن القيادة من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيه من خلال السلطات الممنوحة لهم، إذ لديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة.

كما أن القادة يساهمون في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل وعرض حلول لها بشكل مفتوح أمامهم. فمن الأفضل أن يكون المسؤولين قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً متجدداً إبداعياً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلق بالاً للجديد، ويجب على المسؤولين تشجيع التنافس بين العاملين في تقديم الأفكار الجديدة ومناقشتهم فيها، وتطبيق الجيد منها، وإعطاء التقدير اللازم لهم. كما أن أسلوب الرؤساء في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ذو أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم. أما الانفرادية بالقرار في جميع الحالات فإنها تفقد القرار الشروط الأساسية لموضوعيته، مما يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

من هنا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع، إذ نجد أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر تشجيعاً للإبداع، ما يؤكد نتائج الجدول السابق الذي أكدت فيه أغلبية الفئات السوسيو مهنية على سماح المسؤولين بتقديم الأفكار الجديدة وحرية الأداء في العمل، وحرية حل المشاكل التي توجههم عكس النمط الآخر الذي يعيق التفكير الإبداعي.

**الجدول رقم 16: يبين أسباب المعاملة التسلطية حسب الفئات السوسيو مهنية**

المجموع %	الفئات السوسيو مهنية								المجموع %			
	تأطير %	تحكم %	تطبيق %	تنفيذ %	المجموع %	تأطير %	تحكم %	تطبيق %		تنفيذ %		
48	12	3	7	4	26	50	4	44	4	26	48	جميعها
41	11	4	3	4	22	50	4	19	4	22	41	استغلال السلطة
7	0	0	4	0	4	0	0	25	0	4	7	هي أحد أنماط التعامل المقبولة من قبل الأتباع
4	0	0	2	0	2	0	0	13	0	2	4	التنشئة الاجتماعية
100	23	7	16	8	54	100	8	100	16	54	100	المجموع

يتبين من الجدول المبين أعلاه أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين أن أسباب المعاملة التسلطية ترجع إلى استغلال المسؤول للسلطة واعتقاده أنها أحد أنماط التعامل المقبولة من قبل الأتباع إضافة إلى التنشئة الاجتماعية له بنسبة قدرها 48%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان الإطارات بنسبة قدرها 52%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50%، ثم فئة التطبيق بنسبة قدرها 44%، بعدها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 43%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن سبب المعاملة التسلطية للمسؤول راجع إلى استغلاله للسلطة فهي بنسبة 41%، ويتأكد هذا الاتجاه فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 57%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50%، ثم فئة أعوان الإطارات بنسبة قدرها 48%، بعدها فئة التطبيق بنسبة قدرها 19%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين الفئة التي أدلت أن انتهاج المسؤول للنمط التسلطي راجع إلى اعتقاده أنه نمط تعامل مقبول من قبل الأتباع وذلك بنسبة 7%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة التطبيق بنسبة قدرها 25%، على عكس باقي الفئات السوسيو مهنية التي لا تجده سبب كافي لهذه المعاملة.

أما رابع نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن سبب المعاملة التسلطية للمسؤول راجع إلى تنشئته الاجتماعية فهي بنسبة 4%، ويتأكد هذا الاتجاه فئة فقط عند أعوان التطبيق بنسبة قدرها 13%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أنه كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما ازداد خضوع الفئة السوسيو مهنية وتغير رأيها اتجاه سبب المعاملة التسلطية للمسؤول، وهذا ما يوحي أن الفئات الدنيا أكثر قبولا للمعاملة التسلطية أكثر منها عند الفئات القريبة من المسؤول، وهذا راجع إلى عدة أسباب إذ أن هذه الأخيرة أعلى مستوى سواء في المستوى التعليمي أو السلم الهرمي وهذا ما يعكس رأيها في سبب هذه المعاملة.

إذ ترجع الفئات العليا في الهرم التنظيمي سبب المعاملة التسلطية إلى استغلال المسؤول للمنصب نظرا لعدم استشارتهم والرجوع إليهم في كثير من القرارات، ما أدى ببعضهم إلى الإستقالة أو تغيير القسم أو المصلحة التي يعمل بها، حيث نجد أن الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة للمسؤولين المشرفين على العمل باعتبار أنهم الأقرب والأكثر إتصالا مع عمال التنفيذ بصفة مباشرة ومستمرة، الأمر الذي يمكنهم من الإطلاع على كل ما يتعلق بمتطلبات العمل والمطالب العمالية وانشغالاتهم، ورفعها للهيئات القيادية في المستوى الأعلى لمعالجتها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، لتحسين ظروف العمل والإستجابة لمطالب العمال والرد عليها بشكل يرضي الجميع، الأمر الذي يقل تطبيقه في المؤسسات الجزائرية ولو وجد في حدود معينة بحجة تطبيق القوانين وأوامر فوقية، وما نلاحظه من كثرة الإحتجاجات والإضرابات العمالية وخروجهم للشارع للمطالبة بتلبية مطالبهم وحقوقهم ما هي إلا إنتاج عدم استشارة المعنيين والمشرفين الميدانيين، فالمشاوره ضرورية ومهمة جدا مع المشرفين على العمل نظرا لقربهم من العمال ومن مكان العمل وعلى دراية بأهم المشاكل والمعوقات الوظيفية التي تواجه العمال وعلى علم بكل إنشغالات العمال، ما يساهم في تطوير المؤسسات من خلال التحكم في سلوك العمال وتوجيهه نحو تحقيقي الأهداف وبالتالي تحسين مستوى أداء العمل بشكل يحقق التقدم والتطور للمؤسسة والعمال على حد سواء.

كما ترى الفئات أن استعمال الطريقة التسلطية هو أمر راجع إلى كونها أحد الأنماط المقبولة من طرف الأتباع، فلا بد من استعمال الطريقة التسلطية مع المشرفين أيضا وليس مع الموظفين



فقط، لعدم إحساس باقي الفئات بعدم المساواة، أما تبرير استعمال السلطة مع العمال التنفيذيين من أجل ضبط سلوكياتهم والتقليل من تهاونهم في عملهم خاصة العمال الذين يبدون تراخي وإهمال لعملهم، كون أن التساهل معهم والتغافل عن بعض السلوكيات يعتبرونه ضعف في شخصية القائد مما يسهل السيطرة عليه، الأمر الذي يجعلهم يتهاونون في العمل، والسلطة تساهم في تحقيق الالتزام بخوفهم من العقاب وردود فعل المسؤولين، ورغم ذلك نجد فئة أخرى ترى بأن استعمال السلطة راجع لشخصية العامل، فالمنضبطين يجب استعمال الحرية والمشاورة معهم والمهملين والمتهاونين لابد من ضبط سلوكهم باستعمال السلطة. كما أن هناك من يجد انتهاج المسؤول للنمط التسلطي هو راجع للتنشئة الاجتماعية له، وبالتالي هو أمر خارج عن إرادته، فيتعامل به مع مختلف الفئات السوسيو مهنية، لديه ثقة زائدة بالنفس وحب للتملك والسلطة.

وعليه فإن أهم أسباب المعاملة التسلطية حسب مبحوثي الدراسة، إما هي ترجع إلى استغلال المسؤول لمنصبه، وبالتالي يفرض سلطته ويبني قراراته بنفسه، إضافة إلى استعماله لهذا الأسلوب بسبب أنه يرى أنه ما الأنماط المقبولة من طرف الأتباع وعليه يتحكم ويسيطر عليهم بصرامة، وفي الأخير هناك من يرى أن المعاملة التسلطية ترجع في الأصل إلى التنشئة الاجتماعية للمسؤول وليست نمطا مؤقتا ينتهجه للتحكم في سلوك المرؤوسين وتوجيههم.

الجدول رقم 17: يبين رضا المسؤول عن أداء المرؤوسين حسب رأي الفئات السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								رضا المسؤول عن أداء المرؤوسين	
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
55	58	55	6	53	8	47	8	57	36	لا ينتقد عملي ويشكرني على انجازاتي	نعم
37	39	36	4	7	1	53	9	40	25	الجميع يطبق القوانين بحذافيرها وينجز العمل في الوقت وهذا ما يهمه	
7	7	9	1	40	6	0	0	0	0	يشجعهم ويمدحهم	
2	2	0	0	0	0	0	0	3	2	في اغلب الأحيان وليس دائما لا يتذمر من عملي	
<b>63</b>	<b>106</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	71	17	73	<b>63</b>		المجموع الجزئي 1
53	33	0	0	13	3	100	7	100	23	دائما يجد النقص في أدائي	لا
39	24	89	8	70	16	0	0	0	0	لا يعجبه أداء أي عامل	
8	5	11	1	17	4	0	0	0	0	شخصيا تتقضي الخبرة	
37	<b>62</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>61</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>23</b>		المجموع الجزئي 2
<b>100</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>86</b>		المجموع الكلي

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت **63%** عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول راض عن أدائهم داخل المنظمة والتي جاءت مؤكدة بفئة الإطارات بنسبة قدرها **73%**، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة **71%**، ثم فئة أعوان التنفيذ والتي قدرت بـ **55%**، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها **39%**، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 55%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول راض عن أدائهم داخل المنظمة وهذا راجع لأنه لا ينتقد عملهم ويشكرهم على انجازاتهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان الإطارات بنسبة 57%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 55%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 53%، بعدها فئة التحكم بنسبة قدرها 47%.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 37%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول راض عم أدائهم داخل المنظمة لأنه الجميع يطبق القوانين بحذافيرها وينجز الأعمال المطلوبة في الوقت وهذا ما يهمله، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة التحكم بنسبة قدرها 53%، تلتها فئة أعوان الإطارات بنسبة 40%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 36%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة 7%.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 7%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول راض عن أدائهم التنظيمي لأنه يشجعهم على المواصلة ويمدحهم على انجازاتهم، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 40%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9%، بعدها فئتي أعوان الإطارات والتحكم بدون أي نسبة تذكر.

رابع مؤشر أكد بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 2%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت راض نوعا ما عن أدائهم لأعمالهم لأنه في أغلب الأحيان وليس دائما لا يتذمر، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإطارات بنسبة قدرها 3%، بعدها فئات أعوان التحكم والتطبيق والتنفيذ بدون أي نسبة تذكر.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني التي أدلت بأنالمسؤول غير راض عن أداء المرؤوسين لعملهم فقد بلغت 37% والتي جاءت مؤكدة بفئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 61%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45%، ثم فئة أعوان التحكم والتي قدرت بـ 29%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة قدرها 27%، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 53%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول غير راض عن أدائهم لمهامهم لأنه دائما يجد النقص في أدائهم، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئتي الإطارات والتحكم بنسبة قدرها 100%، تلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة 13%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بدون أي نسبة تذكر.

ثاني مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 39%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول غير راضي عن أداء مرؤوسيه وهذا راجع إلى انه لا يعجبه أداء أي عامل. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 89%، تلتها فئة التطبيق بنسبة قدرها 70%، وأخيرا فئتي أعوان الإطارات والتحكم بدون أي نسبة تذكر.

ثالث مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 8%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن المسؤول غير راضي عن أدائهم لأعمالهم لأنه تنقص كل فرد فيهم الخبرة المهنية، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة 17%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 11%، وأخيرا فئة أعوان التحكم و فئة الإطارات بدون أي نسبة تذكر.

يتبين من الجدول أعلاه أنه حسب رأي مختلف الفئات السوسيو مهنية فإن المسؤولين راضين عن أداء المرؤوسين بنسبة غالبية، إلا أن رضا المسؤول يختلف في مظهره من رأي لآخر، حيث نجد أن من وجد أن المسؤول راضي عن أدائه لأن هذا الأخير لا ينتقده على عمله ويشكره على انجازاته، وهذا ما نجده عند مختلف الفئات السوسيو مهنية وينسب مقاربة، وهنا ما يفسر اعتماد المسؤول على تحفيز العمال معنويا حيث يشكرهم على انجازهم لأعمالهم بالرغم من أنها واجباتهم ومن حقه عليهم انجازها، إلا أنه يشكرهم وهذا من باب التحفيز وزيادة تقديرهم له، وبالتالي تحكمه في سلوكياتهم، وهناك من رأى أن المسؤول راضي عن أدائه لأن الجميع يطبق القوانين بحذافيرها وهذا ما يهمه، وقد ظهر هذا الرأي عند الفئات العليا بنسب عالية مقارنة بالفئات الدنيا، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تحب سياسة الإشراف على باقي الفئات إلا أنها لا تتقبل التعامل معها إداريا، فالمسؤول هنا راض عن أداء مرؤوسيه ما داموا يطبقون القوانين والتعليمات، وبالتالي ينجزون العمل في الوقت، لا يهمه الجانب الإنساني في العمل، فهو يتعامل معهم على أساس أنهم يتقاضون أجر مقابل العمل لذا عليهم القيام بواجباتهم لأخذ حقوقهم. أما الرأي الذي يجد أن المسؤول راضي عن أدائهم في العمل من خلال تشجيعه ومدحه لهم، وظهر هذا خاصة عند الفئات المسؤولة عن التطبيق والتنفيذ، فالمسؤول هنا يشجع الفئات الدنيا باعتبار أنها أساس سير العمل بالإضافة إلى أنها الأقل أجرا، وعليه يعتمد على سياسة التواصل والتحفيز معهم لتشجيعهم وتنمية الثقة لديهم، وبالتالي زيادة ولائهم له.

في حين نجد الاتجاه الثاني الذي يرى أن المسؤول غير راضي عن أداء مرؤوسيه، ويظهر عدم الرضا في عدة آراء، فحسب الرأي الأول فإن المسؤول غير راضي عن أداء مرؤوسيه نتيجة لأنه دائما يجد النقص في أدائهم وهذا خاصة حسب الفئات القريبة منه هرميا، وهنا المسؤول شديد الصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات بحذافيرها ويتميز بالثقة الزائدة بنفسه، وعليه مهما كان العمل تام على أكمل وجه إلا أنه دائما يجد النقص حتى لا يحسس هذه الفئات بمستواها الحقيقي في العمل، وأنه

دائماً الأفضل في التسيير والتوجيه وأكثر دراية بمستجدات العمل والإدارة، أما حسب رأي فئات التطبيق والتنفيذ خاصة فهي تجد أن المسؤول غير راضي عن أدائهم حيث أنه لا يعجبه أداء أي عامل، إذ أن المسؤول هنا متكبر ويحب الاحتكاك بالمستويات القريبة منه فقط، كما أنه بانتقاده لأداء هذه الفئات هي طريقة للتحكم في سلوكيات أفرادها، ونجده في أغلب الأحيان يتبع معهم سياسة تطبيق التعليمات، وبالتالي يحمي نفسه أما الإدارة العليا أو النقابات باللوائح القانونية فيضمن بذلك عدم تمردها عليه، إلا أن الفئات التي تجد أن المسؤول غير راضي عن أدائها لأن العيب فيها، فهي تتميز بنقص الخبرة في العمل وهذا غالباً ما يكون عند الفئات الجديدة في ميدان العمل، التي لم تتعود بعد على طرق القيام بمهامها وتطبيقها للتعليمات، بالإضافة إلى الفئات التي تتميز بالتراخي والتهاون في العمل، وهذه الفئات مهما كانت لها أقدمية في العمل إلا أن القيم الاجتماعية التي تحملها تغلب على القيم التنظيمية التي وجدتتها في المؤسسة، فالعامل الذي نشأ على عدم تقديره للعمل نادراً ما تتغير قيمة العمل لديه، إذ نجد هناك من يقول "رايح للخدمة وليس رايح نخدم"، وهنا يتبين أنه ذاهب إلى مكان العمل سواء عمل أو جلس ولم يقم بشيء وليس ذاهب ليعمل.

**الجدول رقم 18: رضا المسؤول عن أداء مرؤوسيه حسب النمط القيادي الذي يتبعه**

رضا المسؤول عن أداء المرؤوسين	النمط القيادي						المجموع	%
	التسلطي	%	الديمقراطي	%	السهل	%		
نعم	0	0	73	90	33	100	106	63
لا	54	100	8	10	0	0	62	37
<b>المجموع</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 63% حسب نوع النمط القيادي المنهج توضح بأن المسؤول راضي عن أداء مرؤوسيه في العمل والتي جاءت مؤكدة في النمط القيادي السهل بنسبة قدرها 100%، تلاها النمط الديمقراطي بنسبة 90%، ثم النمط القيادي الأوتوقراطي دون أي نسبة تذكر.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن المسؤول غير راضي عن أداء مرؤوسيه لمهامهم فقد بلغت 37% والتي جاءت مؤكدة في النمط القيادي الأوتوقراطي بنسبة قدرها 100%، تلاها النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 10%، ثم النمط القيادي السهل بنسبة منعدمة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن المسؤول في القيادة الإدارية الديمقراطية يركز على فهم ودراسة استفسارات العاملين واقتراحاتهم وتوجيههم والعمل في إطار جماعي مما يولد الرضا عند المسؤول والعاملين على حد سواء، فالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب رأي بعض عمال تجنب العامل الشعور بالاغتراب الوظيفي وتسهل على السلطة في نفس الوقت ضبط سلوك العامل والحد من التسبب لو تركت زمام الأمور بدون سلطة، فهذه الطريقة تساهم في تحقيق السرعة في العمل والزيادة في المردودية، حيث يوجد في المؤسسة من لهم خبرة لا بد من مشاورتهم وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة لكسب ثقتهم والإستفادة من خبرتهم، كما أن زيادة إتقانهم لعملهم هو نتيجة لحسن معاملة المسؤول لهم، لهذا نجد أن المسؤول الديمقراطي في أغلب الأحيان راضي عن أداء مرؤوسيه من خلال احترامه لأرائهم والرجوع إليهم في اتخاذ القرارات وخاصة ذوي الخبرة والكفاءة المهنية لأنهم أدرى وأعلم بكيفيات وطرق العمل المناسبة بحكم تجاربهم في العمل.

أما بالنسبة للقيادة الحرة يكون فيها المسؤول راض عن أداء مرؤوسيه، وهذا انطلاقا من أنهم عمال مخلصين وملتزمين ويتمتعون بكفاءة عالية في العمل، لا ينفع معهم أكثر من أن نترك الحرية لهم في العمل مع مرافقتهم لتحقيق مطالبهم الوظيفية والإستماع لانشغالاتهم وآرائهم لزيادة وتحسين الأداء، وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، مع العلم أن الحرية بدون مرافقة ينعكس سلبا على نفسياتهم في العمل مما يشعرهم بأن القيادة غير مهتمة بهم وانشغالاتهم وهذا ما ينعكس سلبا على أداءهم. في حين أن القيادة الإدارية المتسلطة فهي تركز على تنفيذ العمل حسب القواعد والتعليمات التنظيمية مما يجعل العامل رهن القواعد والقوانين، لذا نجد أن المسؤول التسلطي في أغلب الأحيان غير راضي عن أداء المرؤوسين. والاستعانة بالنمط الأوتوقراطي قد يكون لمعالجة والحد من بعض السلوكات السلبية التي تحدث من طرف بعض العمال وردعهم لتحقيق الإلتزام في العمل، كون التمادي في التجاوز عن المخالفين والمتهاونين يصبح سلوكا اعتيادي لهم مما ينعكس سلبا على سلوك باقي العمال لإتباع نفس النهج الأمر، الذي يؤثر على السير الحسن للمؤسسة. وعليه فإن القائد الحر يكون راض عن سلوك مرؤوسيه، لأنه يشعرهم بالمسؤولية بفسحه لهم مجالا من الحرية في العمل، وبالتالي تزيد لديهم مستوى الثقة والاعتماد على النفس والالتزام بالعمل، ويليه القائد الديمقراطي الذي يكون راض عن أداء مرؤوسيه لأنه أداءهم والالتزامهم في العمل هو نتيجة إشراكهم لهم في اتخاذ القرارات واحترامه لأفكارهم واقتراحاتهم، إلا أن القائد التسلطي نجده في أغلب الأحيان غير راض عن أداء مرؤوسيه، لأنه مسؤول يتميز بالتكبر والثقة الزائدة في قراراته، بالإضافة إلى تطبيقه الصارم للتعليمات والقوانين.

الجدول رقم 19: العلاقة بين ما يقوم به المسؤول في حال مواجهة العمال لمشاكل في العمل وميوله.

المجموع	في حال مواجهة العمال لمشاكل في العمل يعمل المسؤول على:						تحديد ميول الرئيس في العمل "ميول المسؤول"
	الإنصات ومعالجته		اللامبالاة وتركه		الابتعاد عن المسؤولية		
	ت	%	ت	%	ت	%	
	11	10	46	85	02	100	لا يحب الاحتكاك ويقضي معظم وقته في المكتب
	53	47	00	00	00	00	يميل إلى إيصال أعضاء العمل للرضا في العمل
	46	41	04	07	00	00	يتبع سياسة الباب المفتوح إلا أنه لا يوجه العاملين
	02	02	04	07	00	00	يبدى اهتمام للمستويات القريبة من مستواه الوظيفي
المجموع	112	100%	54	100%	02	100%	

لقد مثلت الاتجاه العام للجدول فئة مجتمع البحث التي رأيت أن ميول المسؤول أنه لا يحب الاحتكاك ويقضي معظم وقته في المكتب بنسبة 35%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يبتعد المسؤول عن تحمل المسؤولية بنسبة قدرت ب 100%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل فان المسؤول لا يبالي ويتركه إلى حين بنسبة قدرت ب 85%، وأخيرا فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يعمل المسؤول على الإنصات لهم وحله أنيا بنسبة قدرت ب 10%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام فكانت لفئة مجتمع البحث التي أدلت أن المسؤول يميل إلى إيصال أعضاء العمل للرضا في العمل بنسبة 32%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يعمل المسؤول على الإنصات لهم وحله أنيا بنسبة قدرت ب 47%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل فان

المسؤول لا يبالي ويتركه إلى حين وفئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يبتعد المسؤول عن تحمل المسؤولية دون أي نسبة تذكر.

وثالث نسبة بعد الاتجاه العام فكانت لفئة مجتمع البحث التي وجدت أن المسؤول يميل إلى إتباع سياسة الباب المفتوح إلا أنه لا يوجه العاملين بنسبة 30%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يعمل المسؤول على الإنصات لهم وحله أنيا بنسبة قدرت 41%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل فان المسؤول لا يبالي ويتركه إلى حين بنسبة 7%، وأخيرا فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يبتعد المسؤول عن تحمل المسؤولية دون أي نسبة تذكر.

أما رابع نسبة بعد الاتجاه العام فكانت لفئة مجتمع البحث التي صرحت أن المسؤول يميل إلى الاهتمام بالمستويات القريبة من مستواه الوظيفي فقط بنسبة 4%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل فان المسؤول لا يبالي ويتركه إلى حين بنسبة 7%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يعمل المسؤول على الإنصات لهم وحله أنيا بنسبة قدرت 2%، وأخيرا فئة مجتمع البحث التي أدلت أنه في حال مواجهة العمال للمشاكل في العمل يبتعد المسؤول عن تحمل المسؤولية دون أي نسبة تذكر.

نستنتج أن المسؤول الذي لا يحب الاحتكاك بالآخرين ويقضي معظم وقته في المكتب كما يبتعد عن المسؤولية في حال وقوع مشكل في العمل هو المسؤول الحر الذي يترك أمور تسيير العمل في يد العاملين ولا يوجههم، عموما يكون لخوفه من إحالته من منصبه لعدم كفاءته، أما المسؤول الذي لا يحب الاحتكاك بالآخرين ويقضي معظم وقته في العمل وإذا طرأ مشكل في العمل يتركه إلى حين فهو المسؤول المتسلط الذي لا يختلط بالعاملين سواء كما ذكرنا لتكبره فنجده يتواصل إلا مع المستويات القريبة منه أو لاستغلاله لمنصبه فنجده أيضا في بعض الأحيان يتبع سياسة الباب المفتوح إلا أنه يتخذ قراره الشخصي . أما المسؤول الذي يعمل على إيصال أعضاء العمل إلى الرضا الوظيفي فهو المسؤول الديمقراطي الذي إذا كان هناك مشكل في العمل ينصت إليه ويعالجه أنيا باستشارة العاملين والأخذ باقتراحاتهم وحتى في بعض الأحيان إن لم يأخذ بأفكارهم فهو ينصت إليهم ويطبق ما هو الأفضل. فالمشاركة الجماعية بين العمال والإدارة تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج وخلق جو من الراحة والطمأنينة النفسية للعمال لتقديم مجهودات اكبر، من خلال الأخذ بآراء العمال في مختلف المستويات والفئات العمال مما يساهم في كسب الثقة بالنفس وكسب الخبرة من خلال المشاركة والإستماع للآراء المختلفة مما يساهم في إيجاد حلول فعالة للعمل وتصحيح الإنحرافات والأخطاء التي قد يؤدي إلى نتائج مخيبة لو لم تكن هناك مشاركة مبنية على حسن النية والثقة المتبادلة بين العمال



فيما بينهم وبين العمال والهيئات القيادية. أما المسؤول يتبع سياسة الباب المفتوح إلا انه لا يوجه العاملين وإذا طرأ مشكل هو المسؤول الذي يترك الحرية للعمال في اتخاذ القرار فالحرية حسب رأي العمال فتساهم في تحقيق الشعور بالمسؤولية والشعور بالثقة، بإعطاء كل موظف الحق بإدلاء رأيه والعمل دون قيود. وعليه فإن ميول المسؤول في العمل تحدد طريقة حله للمشاكل في العمل، ما ينعكس بطريقة مباشرة على سلوك العاملين في العمل، سواء بتحسين الأداء والرفع من المردودية، أو العكس بالإهمال والتسيب وانخفاض مستوى الأداء.

**الجدول رقم 20: يبين رأي الفئة السوسيو مهنية في الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمرووسيهم.**

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمرووسيهم راجع إلى:
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42	70	60	12	32	12	38	09	43	37	طريقة تعامل المرؤوسين معهم
24	40	20	04	13	05	33	08	27	23	مقارنة بالأداء الوظيفي
21	35	00	00	13	05	29	07	27	23	الاختلاف في الأصل الجغرافي
14	23	20	04	42	16	00	00	03	03	طبيعة المنصب تفرض ذلك
100	168	100	20	100	38	100	24	100	86	المجموع

لقد مثل الاتجاه العام للجدول أفراد الفئات السوسيو مهنية التي رأت أن الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمرووسيهم راجع إلى طريقة تعامل المرؤوسين معهم بنسبة 42%، مثلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة غالبية مقدره ب 60%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرت ب 43%، ثم فئة التحكم بنسبة قدرت ب 38%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 32%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام للجدول التي تبين أن الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمرووسيهم راجع إلى أداء المرؤوسين الوظيفي بنسبة 24%، مثلتها فئة التحكم بنسبة مقدره

ب 33%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرت ب 27%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت ب 20%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 13%.

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام للجدول توضح أن الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمروسيهم راجع إلى الاختلاف في الأصل الجغرافي بنسبة 21%، مثلتها فئة التحكم بنسبة مقدرة ب 29%، تلتها فئة الإطارات بنسبة قدرت ب 27%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرت ب 13%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ دون أي نسبة تذكر.

أما رابع نسبة بعد الاتجاه العام للجدول تجد أن الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمروسيهم راجع إلى أن طبيعة المنصب تفرض ذلك بنسبة 14%، مثلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة مقدرة ب 42%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت ب 20%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرت ب 3%، وأخيرا فئة التحكم دون أي نسبة تذكر.

نستنتج أن معاملة الرؤساء تختلف مع مروسيهم في العمل لعدة أسباب كان أولها طريقة تعامل المرؤوسين معهم، فهناك مرؤوسين يتعاملون بسياسة "قادرني نقادرك" هذه الفئة المفضلة عند المسؤولين، أما الفئة التي تعمل أي شيء من أجل إرضاء المسؤول وتنقل له الأخبار عن أجواء العمل فهذه الفئة مدة صلاحيتها محدودة إلى حين إيجاد أحسن منها. وقد تختلف معاملة المسؤول لمروسيه حسب الأداء الوظيفي، فهناك مرؤوسين انجازهم لعملهم في الوقت وبالطريقة المناسبة، ومساعدة الزملاء في حال الحاجة إلى ذلك وتوجيه العمال الجدد في العمل، يعزز من منزلتهم عند المسؤول، في حين أن الفئة التي تعمل عند رؤية المسؤول وفي حال غيابه تغيب عن العمل سواء جسدياً أو ذهنياً فهذه أسوأ فئة عند المسؤولين. بالإضافة إلى أن هناك من الفئات السوسيو مهنية، من يرجع طريقة معاملة المسؤول للمرؤوسين إلى الأصل الجغرافي، وهذا سواء في الجانب الايجابي أين تكون المعاملة حسنة نتيجة الجهوية، حيث يكون العامل من نفس منطقة المسؤول وبالتالي تكون لديه امتيازات ومعاملة خاصة مقارنة بزملائه في العمل، أو من الجانب السلبي أين يكون المسؤول من العاصمة ويحتقر العمال الذين هم من خارج العاصمة، وبالتالي لا يعاملهم معاملة حسنة.

وعليه نجد أن الرأي الغالب عند الفئات السوسيو مهنية، أن معاملة المسؤول لمروسيه تكون تبعا لطريقة تعامل المرؤوسين معهم، إلا أنه كان يجب أن تكون مقارنة بالأداء الوظيفي، لأن المرؤوس تتوقف معاملته للمسؤول على حسب سلوك المسؤول وليس العكس.

الجدول رقم 21: يبين الفئة السوسيو مهنية ونوع تدخلها إذا ما صادفها حديث الزملاء عن المسؤول

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								نوع التدخل إذا ما صادفها حديث الزملاء عن المسؤول	
	تأطير		تحكم		تطبيق		تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
42	71	40	08	58	22	29	07	40	34	تجنب الحديث
36	60	40	08	37	14	33	08	35	30	تدخل ايجابي
22	37	20	04	05	02	38	09	26	22	تدخل سلبي
100	168	100	20	100	38	100	24	100	86	المجموع

من التوزيع المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين تجنب حديث أفراد الفئات السوسيو مهنية إذا ما صادفهم حديث مع الزملاء عن المسؤول بنسبة 42%، مثلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة غالبية مقدرة ب 58%، تلتها فئتي الإطارات والتنفيذ بنسبة قدرت ب 40%، وأخيرا فئة التحكم بنسبة قدرت ب 29%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام للجدول تمثلها الإجابة التي توضح التدخل الايجابي لأفراد الفئات السوسيو مهنية إذا ما صادفهم حديث مع الزملاء عن المسؤول بنسبة 36%، مثلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة مقدرة ب 40%، وتلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة متقاربة ب 37%، وتلتها فئة الإطارات بنسبة 35%، وأخيرا فئة التحكم بنسبة 33%.

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام للجدول تمثلها الإجابة التي توضح التدخل السلبي لأفراد الفئات السوسيو مهنية إذا ما صادفهم حديث مع الزملاء عن المسؤول بنسبة 22%، مثلتها فئة التحكم بنسبة مقدرة ب 38%، وتلتها فئة الإطارات بنسبة 26%، وتلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة 5%.

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم الفئات السوسيو مهنية خاصة الفئات الدنيا في السلم الهرمي فضلت تجنب الحديث إذا ما صادفها حديث عن المسؤول، فهناك منهم من علاقته سيئة مع المسؤول فيفضل السكوت تجنباً للمشاكل، أو أن سلوك المسؤول غير مقبول وهناك معهم من ينقل الأخبار له، أما الفئات السوسيو مهنية التي إذا ما صادفها حديث عن المسؤول يكون ايجابي فكانت

بنسب متقاربة وهذه الفئات راضية عن سلوك المسؤول ومعاملته لها، فبمجرد التدخل الايجابي لها هذا يعني أن المسؤول أوصل مرؤوسيه الى الرضا الوظيفي في العمل. في حين هناك فئات سوسيو مهنية إذا ما صادفها حديث عن المسؤول يكون تدخلها سلبي وهذا يظهر بنسبة عالية عند فئة التحكم وهي الفئة القريبة من المسؤول المشرف والتي تطمح أن تحتل مكانه، ولا تتقبل أي سلوك متسلط.

**الجدول رقم 22: العلاقة بين النمط المطبق ومبادرة الزملاء في العمل بإبداء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل.**

المجموع	النمط المطبق من قبل المسؤول						المبادرة بإعطاء الحلول		
	السهل		الديمقراطي		التسلطي				
	ت	%	ت	%	ت	%			
67	36	100	28	31	08	00	00	لان المسؤول يترك المجال لهم	دائما
31	17	00	00	65	17	00	00	المسؤول يولي الاهتمام لمقترحاتهم	
02	01	00	00	04	01	00	00	المهم أداء العمل في وقته	
%32	54	%85	28	%32	26	%00	00	المجموع الجزئي الاول	
65	39	00	00	71	39	00	00	في الأمور البسيطة	أحيانا
35	21	100	05	29	16	00	00	هي من مهام المسؤول وهو صاحب القرار	
%36	60	%15	05	%68	55	%00	00	المجموع الجزئي الثاني	
15	05	00	00	00	00	15	05	ليس للعمال السلطة	أبدا
43	23	00	00	00	00	43	23	المسؤول لا يجب ان يتدخل المرؤوسين	
%32	54	%00	00	%00	00	%100	54	المجموع الجزئي الثالث	
%100	168	%100	33	%100	81	%100	54	المجموع	

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 36% حسب نوع النمط القيادي المنتهج تبين مبادرة الزملاء أحيانا بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل، والتي جاءت مؤكدة في النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 68%، تلاها النمط السهل بنسبة 15%، وأخيرا النمط الأوتوقراطي دون أي نسبة تذكر، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 65%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي تبادر أحيانا بإعطاء الحلول في الأمور البسيطة. ويتأكد هذا الاتجاه في النمط الديمقراطي بنسبة 71%، يليه كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر دون أي نسبة تذكر.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 35%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي تبادر أحيانا فقط بإعطاء الحلول لأنها تجد أن هذا الأمر من مهام المسؤول وهو صاحب القرار، ويتأكد هذا الاتجاه في النمط السهل بنسبة قدرها 100%، يليه النمط الديمقراطي بنسبة 29%، وأخيرا النمط الأوتوقراطي دون أي نسبة تذكر.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 32% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني حسب نوع النمط القيادي المنتهج تبين مبادرة الزملاء دائما بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل، والتي جاءت مؤكدة في النمط السهل بنسبة قدرها 85%، تلاها النمط الديمقراطي بنسبة 32%، وأخيرا النمط الأوتوقراطي دون أي نسبة تذكر، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 67%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي تبادر دائما بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل لأن المسؤول يترك لهم المجال لفعل ذلك، ويتأكد هذا الاتجاه عند الأفراد الذين يعملون في إطار النمط السهل بنسبة قدرها 100%، تلتها الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 31%، وأخيرا النمط الأوتوقراطي بدون أي نسبة تذكر.

ثاني مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 31%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي تبادر دائما بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل لأن المسؤول يولي الاهتمام لاقتراحاتهم، ويتأكد هذا الاتجاه عند الأفراد الذين يعملون في إطار النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 65%، تلتها الفئات التي تعمل في إطار النمط الأوتوقراطي والنمط السهل بدون أي نسبة تذكر.

ثالث مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 2%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي تبادر دائما بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل لأن المسؤول

المهم بالنسبة له انجاز العمل في وقته، ويتأكد هذا الاتجاه عند الأفراد الذين يعملون في إطار النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 4%، تلتها الفئات التي تعمل في إطار النمط الأوتوقراطي والنمط السهل بدون أي نسبة تذكر.

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام التي تقدر ب 32% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثالث حسب نوع النمط القيادي المنتهج تبين عدم مبادرة الزملاء بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل، والتي جاءت مؤكدة في النمط التسلطي بنسبة قدرها 100%، تلاها النمط الديمقراطي والنمط السهل دون أي نسبة تذكر، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثالث وقد جاء مؤكد ب:

أول مؤشر بعد ثالث نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 43%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي لا تبادر بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل لأن المسؤول لا يحب أن يتدخل المرؤوسين، ويتأكد هذا الاتجاه عند الأفراد الذين يعملون في إطار النمط التسلطي بنسبة قدرها 15%، تلتها الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي والنمط السهل بدون أي نسبة.

ثاني مؤشر بعد ثالث نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 15%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي لا تبادر بإعطاء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل لأنه ليس للعمال السلطة لفعل ذلك، ويتأكد هذا الاتجاه عند الأفراد الذين يعملون في إطار النمط التسلطي بنسبة قدرها 15%، تلتها الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي والنمط السهل بدون أي نسبة تذكر.

من القراءة الإحصائية تبين أن مبادرة المرؤوسين تكون أحيانا عندما يكون سلوك المسؤول ديمقراطي وهذا راجع إلى إدراك المسؤولين الأهمية الكبيرة لدور المرؤوسين في سير العمل، ودرابنتهم بالطرق المناسبة لأداء العمل والصعوبات التي تواجههم في العمل، وكونهم معنيين بتنفيذ القرارات، وعليه مشاركتهم جد مهمة وفعالة في تزويد الإدارة بالمعلومات والإجراءات المناسبة والجيدة للأداء، وتعمل المشاركة كطريقة تعبر عن تقدير واحترام لأراء المرؤوسين والإستماع لانشغالاتهم فيما يتعلق بجوانب العمل أو بطرق التسيير والمستجدات الحديثة الطارئة، لتحسين الأداء وطرق العمل وبمساهمة المشرفين في المشاركة يحقق الإجماع والرضا ويسهل عملية الإشراف والمتابعة لتنفيذ الأعمال وفق ما تم الإتفاق عليه، وتزداد أهمية مشاركة المشرفين في تزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من توجيه العمال الجدد وغير المهرة بتزويدهم بالمهارات الضرورية للأداء بما يتوافق وأهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للاتجاه الثاني أين يبدي المرؤوسين دائما مبادرتهم في إعطاء الحلول والاقترحات فكانت غالبية عند المسؤول الحر، فترك الحرية يكون مع الفئات التي تبدي أكثر إلتزاما في العمل، ولهم من الكفاءة العلمية والمهنية ويتمتعون بالحماس والإخلاص في العمل فقط، في حين استعمال الحرية مع عمال التنفيذ كما يبررها العاملين أنهم أدري بوظائفهم من غيرهم، ويرجع انخفاض أداء

الكثير من العمال للقيود التي يتعرضون لها من طرف المشرفين، التي جعلتهم أقل انضباطاً، وإذا تركت لهم بالحرية في عملهم دون قيود يجعل منهم أكثر فعالية والتزاماً، وما يبرر الوضعية التي يعاني منها عمال التنفيذ في المؤسسات الجزائرية أنهم مهما قاموا بعملهم بشكل جيد فلا يلقون المقابل المناسب والمديح والتشجيع والتقدير، وما ينقصهم إلا التحفيز والتشجيع فقط، فالعامل الجزائري يعتبر في نظر البعض يتمتع بالتفاني والإخلاص وإتقان العمل، لو أتيحت له الفرصة وتركت له الحرية في العمل والإستماع لإنشغالاته وأفكاره وتوفرت الظروف المناسبة للعمل من الجو الإجتماعي والإنساني والظروف المادية والمحفزات بمختلف أشكالها مادية كانت أو معنوية إجتماعية أو صحية. بالإضافة إلى تقدير الجهود والإعتراف والتقدير المناسب حسب ما يقدمه كل عامل من أداء وجهده، والتعامل مع الجميع بما تتطلبه شخصيته ومهاراته ويقدمه من إضافات للمؤسسة بعدالة عطاء كل ذي حق حقه، إلا أن هذا النمط القيادي الحر هو نمط ليس معمول به بدرجة عالية لأنه يكون ذو فائدة مع الفئات التي تبدي أكثر التزاماً وانضباطاً في العمل، بترك الحرية لهم تغرس فيهم الثقة بالنفس والاعتبار، مع المتابعة الدائمة لأنه دون مراقبة وإذا تركت لبعض الفئات الحرية في العمل يصبح كل فرد أكثر إهمالاً لعمله، ولكل ماله علاقة بعمله، كما يصبح العمل فردي وكل فرد يريد أن يفرض نفسه على الآخرين.

في حين أن الفئات التي لا تبادر أبداً بإعطاء الحلول فهي فئات تعمل في إطار القيادة التسلطية التي يطبقها المسؤولون من وجهة نظرهم لكي لضبط سلوك العمال داخل المؤسسة، والتحكم فيه وبالتالي عدم تماديهم وتهاونهم في عملهم خاصة العمال الذين يبدون تراخي وإهمال لعملهم، كون أن التساهل معهم يعتبرونه يفسرونه بضعف شخصية المسؤول، ما يجعلهم يهملون مهامهم في العمل والسلطة تساهم في تحقيق الالتزام بخوفهم من العقاب وإمكانية فقدان مناصبهم، ورغم ذلك نجد فئة أخرى ترى بأنه لا يجب إستعمال السلطة مع كافة العمال، يجب التعامل معهم حسب شخصية كل عامل، فالمنضبط والملتزم بعمله يجب استعمال الحرية والمشاورة معه والمهمل والمتهاون لا بد من ضبط سلوكهم باستعمال السلطة. بالإضافة إلى أن تشدد المسؤولين مع المرؤوسين إنما هو من أجل عدم تضييع الوقت وحسن سير وتيرة العمل، فهذا الاتجاه يتوافق كثيراً مع الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الإنسان باعتبار ملحق لآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية ولهذا كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة. إلا أن هذا النمط ينعكس سلباً في أغلب الأحيان على العمل والعمال الذين يشعرون بالإرهاق، ويوجد منهم من يلجأ إلى التغييب هروباً من كثافة الأعمال، ومن هنا تخلق الصراعات بين العمال وبين القادة فيلجأ العمال أحياناً إلى الإضرابات مطالبين التخفيف قليلاً أو تغيير هذه الطريقة .

الجدول رقم 23: العلاقة بين تأثير سلوكيات وتصرفات المسؤول وقبول النمط القيادي المطبق من قبل المرؤوسين

المجموع	تأثير سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر						قبول النمط القيادي		
	الاثنين معا		بسلبية والتقصير في الأداء		بإيجابية والرفع من الأداء				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
49	35	00	00	00	00	49	35	أغلبية المرؤوسين راضون	مقبول جدا
48	34	00	00	00	00	48	34	المسؤول يعاملهم معاملة حسنة	
03	02	00	00	00	00	03	02	العمل بحرية	
%42	71	%00	00	%00	00	%91	71	المجموع الجزئي الأول	
59	23	59	19	00	00	57	04	مقبول مع المستويات القريبة منه	نوعا ما
33	13	34	11	00	00	29	02	هو مقبول عندما لا يكثر من العقاب	
08	03	06	02	00	00	14	01	يستمتع لاقتراحات العمال لكن لا يأخذها بعين الاعتبار	
%23	39	%100	32	%00	00	%09	07	المجموع الجزئي الثاني	
53	31	00	00	53	31	00	00	صارم جدا في قراراته	غير مقبول
47	27	00	00	47	27	00	00	عصبي ولا يقبل النقاش	
%35	58	%00	00	%100	58	%00	00	المجموع الجزئي الثالث	
%100	168	%100	33	%100	81	%100	54	المجموع	



لقد مثلت الاتجاه العام للجدول فئة مجتمع البحث التي رأت أن النمط القيادي مقبول جدا بنسبة 42%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بإيجابية وترفع من أداء العاملين بنسبة غالبية مقدرة ب 91%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته إما تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 49%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي رأت أن النمط القيادي مقبول جدا حيث أن أغلبية المرؤوسين راضون. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بإيجابية وترفع من أداء العاملين بنسبة غالبية مقدرة ب 49%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته إما تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة.

ثاني مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 48%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي رأت أن النمط القيادي مقبول جدا لأن المسؤول يعاملهم معاملة حسنة. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بإيجابية وترفع من أداء العاملين بنسبة غالبية مقدرة ب 48%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته إما تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة.

ثالث مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 3%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي رأت أن النمط القيادي مقبول جدا لأنهم يعملون بحرية. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بإيجابية وترفع من أداء العاملين بنسبة غالبية مقدرة ب 3%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 35% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به غير مقبول على الإطلاق، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء بنسبة 58%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية

والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثاني نسبة كان للفئة والتي بلغت نسبتها 53%، والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به غير مقبول على الإطلاق لأن المسؤول صارم جدا في قراراته، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء بنسبة 53%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير معا والفئة التي وجدت أن تصرفاته تؤثر بالإيجاب وبالسلب معا بنسب منعدمة.

ثاني مؤشر جاء بعد ثاني نسبة كان للفئة والتي بلغت نسبتها 47%، والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به غير مقبول على الإطلاق لأن المسؤول عصبي ولا يقبل النقاش، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء بنسبة 47%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالإيجابية والسلبية معا في الأداء والفئة التي وجدت أن تصرفاته تؤثر بالإيجابية وترفع من أداء المرؤوسين بنسب منعدمة.

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 23% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثالث والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به مقبول نوعا ما، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء وتؤثر بالإيجابية ورفع الأداء معا بنسبة 100%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالإيجابية ورفع في أداء المرؤوسين بنسبة 9%، وأخيرا الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير في أداء المرؤوسين بنسبة دون نسبة تذكر. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثالث وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثالث نسبة كان للفئة والتي بلغت نسبتها 59%، والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به مقبول نوعا ما خاصة عند المستويات القريبة منه، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء وتؤثر بالإيجابية ورفع الأداء معا بنسبة 59%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالإيجابية ورفع في أداء المرؤوسين بنسبة 57%، وأخيرا الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير في أداء المرؤوسين بنسبة دون نسبة تذكر.

ثاني مؤشر جاء بعد ثالث نسبة كان للفئة والتي بلغت نسبتها 33%، والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به مقبول نوعا ما خاصة عندما لا يكثر العقاب، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء وتؤثر بالاجيائية ورفع الأداء معا بنسبة 34%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالاجيائية ورفع في أداء المرؤوسين بنسبة 29%، وأخيرا الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير في أداء المرؤوسين بنسبة دون نسبة تذكر.

ثالث مؤشر جاء بعد ثالث نسبة كان للفئة والتي بلغت نسبتها 8%، والتي تبين أن النمط القيادي المعمول به مقبول نوعا ما لأن المسؤول يستمع لاقتراحات العمال لكن لا يأخذها بعين الاعتبار، والتي جاءت مؤكدة عند أفراد الفئات السوسيو مهنية الذين وجدوا أن سلوكيات وتصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية وتقصيرهم في الأداء وتؤثر بالاجيائية ورفع الأداء معا بنسبة 6%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالاجيائية ورفع في أداء المرؤوسين بنسبة 14%، وأخيرا الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تؤثر بالسلبية والتقصير في أداء المرؤوسين بنسبة دون نسبة تذكر.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن الفئات التي تجدد أن سلوكيات المسؤول وتصرفاته تؤثر في سلوكياتهم التنظيمية بايجابية وترفع من الأداء وهي تجد أن النمط القيادي المعمول به مقبول جدا، نتيجة رضا أغلبية العمال عن عملهم والمعاملة الحسنة للمسؤول لهم ومنحهم مجالا من الحرية في عملهم، كل هذه الأسباب نابع من الطريقة المعتمدة على التشاور بين العاملين والإدارة، وبالتالي خلق الانضباط واختيار المهام وتقاسم المهام مما يحقق الرضا ومنه القيام بالعمل والمهام التي يرغب فيها مما يحسن الأداء فكلما أحب العامل العمل الذي يقوم به كلما اجتهد فيه وسعى لتطويره. ويرى البعض الآخر أن ذلك راجع للحرية المعطاة للعمال ساهمت في تحقيق الانضباط من خلال السماع للرؤى المختلفة يعطي للطريقة القيادية الشفافية والوضوح مما يجعلها أكثر قبولا من طرف العمال هذا الأمر يجعل منهم أكثر التزاما وتحمسا للعمل .

أما بالنسبة لفئة المبحوثين التي ترى أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تؤثر على سلوكياتهم التنظيمية بالسلبية والتقصير في الأداء والنمط القيادي المعمول به في المؤسسة غير مقبول على الإطلاق، نتيجة الصرامة الزائدة للمسؤول وعدم تقبله للنقاش، فهو نمط في غالبيته يعتمد على السلطة والإكراه والتخويف والعقاب، ما يهيمه الانضباط في العمل ونوعية الأداء والجهد المبذول لإنجاز المهام المحددة بالكمية والنوعية والسرعة المحددة لكل مهمة ونشاط، وبالتالي قتل روح المبادرة والإبداع التي تكون لها إنعكسات سلبية كما يشير الغالبية من المبحوثين من بينها قول أحدهم " الضغط يولد

الإنفجار" وقول آخر " باعتبار أن الأسلوب الأوتوقراطي هو السائد في المؤسسة من تسلط المدير يبعث في روح العامل الملل والكره للعمل المكلف به لكنه يقوم به خوفا من العقاب" هذا ما يفسر أن تصرفات المسؤول وسلوكاته التسلطية تؤثر سلبا على سلوك الأفراد في المؤسسة .

في حين أن الفئات التي تجد أن تصرفات المسؤول تؤثر على الأداء إما بالإيجاب أو السلب، فالنمط القيادي المتبع مقبول نوعا ما، نتيجة اهتمام المسؤول أو احتكاكه بالمستويات القريبة منه، كما أن النمط مقبول في حالة عدم العقاب، بالإضافة إلى أن المسؤول يستمع إلى آراء مرؤوسيه إلا أنه يتخذ قراراته، فالمسؤول هنا يتبع سياسة الباب المفتوح ، ويتبع في تنفيذ قراراته السلطة الرسمية، فهو يفضل البقاء بعيدا عن المرؤوسين وعدم الاحتكاك بهم، لإبقاء حاجز التهيب والخوف، وفي نفس الوقت في بعض الأحيان يتقرب ويحتك بهم خاصة عندما تكثر المشاكل، لذا نجد أن هذا النمط مقبول نوعا ما عند المرؤوسين لأنه ليس بالصارم جدا، وليس بالمتساهل، والمسؤول في أغلب الأحيان محمي قانونيا إزاء أي قرار أو إجراء يتخذه.

**جدول رقم 24: يبين علاقة الخبرة المهنية بنوع التدخل إذا ما صادف المرؤوس حديث عن**

**المسؤول**

المجموع	الخبرة المهنية						نوع التدخل إذا ما صادفها حديث الزملاء عن المسؤول	
	34-24		23-13		12-02			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42%	<u>71</u>	20%	<u>02</u>	34%	<u>20</u>	53%	<u>49</u>	تجنب الحديث
36%	<u>60</u>	70%	<u>07</u>	42%	<u>27</u>	28%	<u>26</u>	تدخل ايجابي
22%	<u>37</u>	10%	<u>01</u>	28%	<u>18</u>	19%	<u>18</u>	تدخل سلبي
100%	<u>168</u>	100%	<u>10</u>	100%	<u>65</u>	100%	<u>93</u>	المجموع

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين تجنب حديث المرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة قدرها 42%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 53%، تلتها الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة 50%، ثم الفئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 26%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين التدخل الايجابي للمرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة 36%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 46%، تلتها الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة 40%، ثم الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 28%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين التدخل السلبي للمرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة 22%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 28%، تلتها الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة 19%، ثم الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 10%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول المبين أعلاه، نجد أن كلما قلت الخبرة المهنية للعاملين كلما تجنبوا الحديث اذا ما صادفهم نقاش مع الزملاء حول المسؤول، وهذا راجع لكونهم حديثين بالمؤسسة فمنهم من يتجنب الحديث لأنه أمر لا يعنيه فهو لم يندمج مع محيط العمل بعد، ومنهم من يتجنب الحديث خوفا على منصبه، ومنهم من يتجنب الحديث لأنه يفضل الاستماع من أجل نقل الأخبار للمسؤول، وهذه الفئة من تسعى إلى الصعود في السلم الهرمي.

ونجد أيضا من خلال الجدول أنه كلما زادت الخبرة المهنية للعاملين كلما زاد تدخلهم الايجابي إذا ما صادفهم حديث مع الزملاء عن المسؤول، وهذا راجع إلى طول سنوات خبرتهم المهنية، الأمر الذي يجعلهم يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، وبالتالي يندمجون في جماعات العمل، وولديهم خبرة عن طرق التسيير التي ينتهجها المسؤولون، هؤلاء الذين يعملون حسابا للفئة التي لها أقدمية كبيرة، فيستشيرونها في أغلب الأحيان.

بالإضافة إلى الفئة التي يكون تدخلها سلبي إذا ما صادفها حديث عن المسؤول، وكانت بنسب متقاربة في مختلف سنوات الخبرة المهنية، فهي غالبا فئات غير راضية عن العمل، إذ تشعر أنها مهمشة في العمل ولها علاقات سيئة مع المسؤول، وأنه يكلفها بمهام لا تتماشى مع منصبها، أو أنها تعمل في إطار النمط الأوتوقراطي وبالتالي لا يؤخذ بأرائها وأفكارها ومقترحاتها، كما أنها تعمل تحت نمط صارم في تطبيق القوانين والقرارات، يهمل العمل لا العامل، أو أنها تعمل في إطار النمط الحر، أين يكون المسؤول غائب عمليا عن ميدان العمل ولا يتابع اجراءات العمل، كما أنه لا يتحمل المسؤولية في حالة وقوع مشكل في العمل.

الجدول رقم 25: العلاقة بين تصرفات المسؤول كقدوة والموقف المتخذ حيال معاقبة احد الزملاء .

المجموع	تصرفات المسؤول				الموقف حيال معاقبة أحد الزملاء	
	ليست قدوة		قدوة			
%	ت	%	ت	%	ت	
73	<u>11</u>	100	<u>03</u>	67	<u>08</u>	لأن العقاب مقابل التقصير من حق المسؤول المباشر
27	<u>04</u>	00	<u>00</u>	33	<u>04</u>	حتى لا يكون التهاون في العمل مرة اخرى
%09	<u>15</u>	%03	<u>03</u>	%15	<u>12</u>	المجموع الجزئي الاول
44	<u>51</u>	29	<u>14</u>	55	<u>37</u>	امر لا يعينني وكل فرد مسؤول عن اخطائه
41	<u>48</u>	41	<u>20</u>	42	<u>28</u>	تجنب المشاكل
15	<u>17</u>	31	<u>15</u>	03	<u>02</u>	الابتعاد عن الدخول في جدل مع المسؤول
%69	<u>116</u>	%55	<u>49</u>	%85	<u>67</u>	المجموع الجزئي الثاني
59	<u>22</u>	59	<u>22</u>	00	<u>00</u>	لأنه في اغلب الأحيان ظالم في قراراته
41	<u>15</u>	41	<u>15</u>	00	<u>00</u>	لان الخطأ مسؤوليته لتسلطه
%22	<u>37</u>	%42	<u>37</u>	%00	<u>00</u>	المجموع الجزئي الثالث
%100	<u>168</u>	%100	<u>89</u>	%100	<u>79</u>	المجموع

إن النسبة الغالبة في هذا التوزيع جاءت عند فئة مجتمع البحث التي كان موقفها الحياد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل بنسبة 69%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 85%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر لا تعتبر قدوة لهم بنسبة 55%. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 44%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم الحياد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل لأنه أمر لا يعينهم وكل فرد مسؤول عن أخطائه. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 55%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر لا تعتبر قدوة لهم بنسبة 29 %.

ثاني مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 44%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم الحياد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل تجنباً للمشاكل. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم بنسبة مقدرة ب 42%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر لا تعتبر قدوة لهم بنسبة متقاربة 41 %.

ثالث مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 15%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم الحياد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل تجنباً للدخول في مشاكل مع المسؤول. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة مقدرة ب 31%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تعتبر قدوة لهم بنسبة متقاربة 3 %.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 22 % والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني والنتائج عند فئة مجتمع البحث التي كان موقفها المعارضة في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 42%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تعتبر قدوة دون أي نسبة تذكر. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 59%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم المعارضة في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل لأنه المسؤول في أغلب الأحيان ظالم في قراراته. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 59%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تعتبر قدوة لهم بنسبة دون أي نسبة تذكر.

ثاني مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 41%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم المعارضة في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل لأن الخطأ مسؤولية المسؤول نتيجة تسلطه. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت

أن سلوكيات وتصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة مقدرة ب 41%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تعتبر قدوة لهم بنسبة متقاربة دون أي نسبة تذكر.

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 9% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثالث والنتائج عند فئة مجتمع البحث التي كان موقفها التأييد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم بنسبة مقدرة ب 15%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر لا تعتبر قدوة بنسبة مقدرة ب 3%، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثالث وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثالث نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 73%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم التأييد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل لأن العقاب مقابل التقصير من حق المسؤول المباشر. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 100%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر تعتبر قدوة لهم بنسبة 67%.

ثاني مؤشر جاء بعد ثالث نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 27%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية الذين كان موقفهم التأييد في حال معاقبة أحد الزملاء نتيجة تقصيره في العمل وهذا حتى لا يتكرر التهاون وينفسي في العمل مرة أخرى. ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة مجتمع البحث التي أدلت أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم بنسبة غالبية مقدرة ب 33%، وتلتها الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول المباشر لا تعتبر قدوة لهم دون أي نسبة تذكر.

نستنتج من خلال الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة الذين وجدوا أن تصرفات وسلوكيات المسؤول ليست قدوة لهم، فهم يعملون في مناخ تنظيمي غير ملائم، حيث أنهم في حال معاقبة أحد الزملاء على تقصيره في العمل، لا يتدخلون سواء لأنه أمر لا يعينهم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن العمل فردي، ليس هناك روح الجماعة بين العمال، أو تجنباً للمشاكل مع المسؤول، وهذا ما يدل على أن نمط القيادة السائد هو نمط التسلطي، الذي يقوم على أساس الترهيب والتخويف وبالتالي كل فرد يخاف على فقدانه لوظيفته، فلا يتدخل. في حين أن هناك من يرى أن تصرفات المسؤول هي قدوة إلا أنه لا يتدخل في حال معاقبة أحد الزملاء على تقصيره في العمل، لأنه يجده أمر ليس من مهامه، ويخص المسؤول وحده ويرى أن تدخله هو تعدي على صلاحيات غيره، الأمر الذي قد يجلب له مشكل هو في غنى عنها.



وهناك من يرى أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم وفي حال معاقبة أحد الزملاء على التقصير، فإن ردهم سيكون معارض، لأنهم يجدون أن المعاملة التسلطية الأوتوقراطية تجعل من العامل يقوم بالعمل من باب الخوف والرعب وليس عن قناعة ورضا مما يدعوا بالعمال إلى العمل بالقدر الذي يجعلهم يحافظون على مناصبهم من حيث نوعية الخدمات وليس بالجودة العالية والكمية المطلوبة التي يمكن أدائها لو كان العمال يقومون بالعمل بروح معنوية عالية وقناعة. فتسلط المدير يبعث في روح العامل الملل والكره للعمل المكلف به لكنه يقوم به خوفا من العقاب، هذا ما يفسر أن تصرفات المسؤول وسلوكاته التسلطية تؤثر سلبا على سلوك الأفراد في المؤسسة، وبالتالي فتقصير العامل في عمله هو نتيجة للصرامة المفرطة من قبل مسؤوله في العمل. إلا أن الفئة التي وجدت أن سلوكيات المسؤول هي قدرة لهم في العمل، وأن في حالة معاقبة أحد الزملاء عن العمل يكون رأيهم التأييد، لأنهم يرون أن التقصير يقابله العقاب في العمل، كما أن في نظرهم، السكوت عن التهاون يزيد من انتشاره في المؤسسة، لذلك يجب الحد منه خاصة وأن سلوكيات المسؤول تؤثر في سلوكياتهم بالإيجاب، فهذه الفئة تتميز بالرضا الوظيفي والانضباط والإخلاص في العمل.

جدول رقم 26: يبين علاقة الجنس بنوع التدخل عند حديث المرؤوس عن المسؤول

المجموع	الجنس				نوع التدخل إذا ما صادفها حديث الزملاء عن المسؤول
	إناث		ذكور		
ت	%	ت	%	ت	%
71	42%	33	40%	38	45%
60	36%	24	29%	37	43%
37	22%	27	32%	10	12%
168	100%	83	100%	85	100%

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين تجنب حديث المرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة قدرها 42%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الذكور بنسبة قدرها 46%، تلتها فئة الإناث بنسبة 39%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين التدخل الايجابي للمرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة 36%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الذكور بنسبة قدرها 42%، تلتها فئة الإناث بنسبة 29%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين التدخل السلبي للمرؤوسين إذا ما صادفهم حديث الزملاء عن المسؤول بنسبة 22%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الاناث بنسبة قدرها 32%، تلتها فئة الذكور بنسبة 12%.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه، تقارب النسب باختلاف الجنس عند الفئات التي تجنبت الحديث اذا ما صادفها نقاش مع الزملاء حول المسؤول، وهذا راجع كما ذكرنا سابقا اما لعدم اندماجهم في جماعات العمل بعد، ولم يحملوا القيم التنظيمية للمؤسسة لكونهم حديثين بهذه المؤسسة، فيتجنبون الحديث لأنه أمر لا يعينهم ، أو يتجنبون يتجنب الحديث خوفا على مناصبهم، واما يتجنبون الحديث لأنهم يفضلون الاستماع من أجل نقل الأخبار للمسؤول، وهذه الفئة من تسعى إلى الصعود في السلم الهرمي. ونجد أيضا من خلال الجدول أن تدخل الذكور يكون ايجابي إذا ما صادفهم حديث مع الزملاء عن المسؤول مقارنة بفئة الإناث، وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر اندماجا في محيط العمل، الأمر الذي يجعلهم يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، وولديهم خبرة أكثر عن طرق التسيير التي ينتهجها المسؤولون، هؤلاء الذين يعملون حسابا لهذه الفئة أكثر من الإناث، فيستشيرونها في أغلب الأحيان.

بالإضافة إلى الفئة التي يكون تدخلها سلبي إذا ما صادفها حديث عن المسؤول، وكانت بنسب كبيرة عند الإناث، فهي غالبا فئات غير راضية عن العمل، إذ تشعر تكلف بمهام لا تتماشى مع منصبها، بالإضافة إلى أنها الفئة الأكثر تغيبا وتأخرا عن العمل، وبالتالي تستاء من الاستفسارات والإنذارات التي توجه لها، أو أنها تعمل في إطار النمط الأوتوقراطي وبالتالي لا يؤخذ بآرائها وأفكارها ومقترحاتها، كما أنها تعمل تحت نمط صارم في تطبيق القوانين والقرارات، يهمله العمل لا العامل، أو أنها تعمل في إطار النمط الحر، أين يكون المسؤول غائب عمليا عن ميدان العمل ولا يتابع إجراءات العمل، كما أنه لا يتحمل المسؤولية في حالة وقوع مشكل في العمل، والعمل في غالب الأحيان مسير من طرف فئة الذكور.

الجدول رقم 27: العلاقة بين النمط المطبق ومبادرة الزملاء بإبداء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل.

المجموع	النمط المطبق من قبل المسؤول								تصرفات المسؤول
	السهل		الديمقراطي		التسلطي				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37	29	08	02	51	27	00	00	يحترم المرؤوسين	قدوة
34	27	85	22	09	05	00	00	محل تقدير واحترام من قبل الجميع	
29	23	08	02	40	21	00	00	قيادته فعالة	
%47	79	%79	26	%65	53	%00	00	المجموع الجزئي الأول	
35	31	00	00	25	07	44	24	متسلط ومتكبر	ليست قدوة
34	30	100	07	61	17	11	06	في الإدارة هوقدوة ولكن في التصرفات فلا	
22	20	00	00	14	04	30	16	سياسة الباب المفتوح دون الأخذ بأراء الآخرين	
09	08	00	00	00	00	15	08	عمل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس بدافع المحفزات	
%53	89	%21	07	%35	28	%100	54	المجموع الجزئي الثاني	
%100	168	%100	33	%100	81	%100	54	المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام تمثله إجابة فئة مجتمع البحث التي وجدت أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم بنسبة 53%، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول تسلطي بنسبة غالبية مقدره ب 100%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي بنسبة 35 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل

المسؤول النمط السهل بنسبة 21%. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 35%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي وجدت أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم لأن المسؤول متسلط ومتكبر، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول تسلطي بنسبة غالبية مقدرة ب 44%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي بنسبة 25 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط السهل دون نسبة.

ثاني مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 34%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي وجدت أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم لأن المسؤول إداريا هو قدوة أما شخصيا فهو ليس قدوة، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول النمط السهل بنسبة غالبية مقدرة ب 100%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي بنسبة 61 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط التسلطي بنسبة 11 %.

ثالث مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 22%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي وجدت أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم لأن المسؤول يتبع سياسة الباب المفتوح دون الأخذ بآراء الآخرين، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول تسلطي بنسبة مقدرة ب 30%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي بنسبة 14 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط السهل دون نسبة.

رابع مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 9%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي وجدت أن تصرفات المسؤول لا تمثل قدوة لهم لأن المرؤوسين يعملون فقط خوفا من العقاب وليس بدافع العمل، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول تسلطي بنسبة مقدرة ب 15%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي والفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط السهل دون نسبة.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تقدر ب 47% والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني والتي وجدت أن تصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول النمط السهل بنسبة غالبية مقدرة ب 79%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به ديمقراطي بنسبة 65 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط

التسلطي دون نسبة تذكر. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 37%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية والتي وجدت أن تصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم لأن المسؤول يحترم المرؤوسين، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول النمط الديمقراطي بنسبة غالبية مقدرة ب 51%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به النمط السهل بنسبة 8 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط التسلطي دون نسبة تذكر.

ثاني مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 34%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية والتي وجدت أن تصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم لأن المسؤول محل احترام وتقدير من قبل الجميع، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول النمط السهل بنسبة مقدرة ب 85%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به النمط الديمقراطي بنسبة 9 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط التسلطي دون نسبة تذكر.

ثالث مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 22%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية والتي وجدت أن تصرفات المسؤول تمثل قدوة لهم لأن المسؤول قيادته فعالة، مثلتها فئة مجتمع البحث التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول النمط الديمقراطي بنسبة مقدرة ب 40%، وتلتها الفئة التي وجدت أن النمط القيادي المعمول به النمط السهل بنسبة 8 %، وأخيرا الفئة التي أدلت أن النمط المنتهج من قبل المسؤول النمط التسلطي دون نسبة تذكر.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول ليست قدوة لأنه متسلط ومتكبر ويعمل المرؤوسين خوفاً من العقاب وليس بدافع المحفزات وينتهج سياسة الباب المفتوح وأنه ينتهج السلوك التسلطي، حيث أن القائد يركز جميع السلطات بيده، يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، وهو وحده مصدر الثواب والعقاب، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها، وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين، وأن يكون الاتصال تحت إشرافه، كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين، في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى الصراع، وعدم التعاون والاستقرار والرضا بينهم، وتدني مستوى الأداء على المدى البعيد، حيث أن انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب أو قلت رقابته وإشرافه، يتوقف العمل أو يتدنى.

أما المبحوثين الذين وجدوا أن المسؤول في الإدارة هو قدوة ولكن في التصرفات فلا وأنه ينتهج السلوك الديمقراطي، الذي يقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات إلا أنه يبدي اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي للمرؤوسين الشيء الذي جعله في نظرهم ليس قدوة في سلوكياته. كما أنه أن هناك من رأى أن المسؤول في الإدارة هو قدوة ولكن في التصرفات فلا وأنه ينتهج السلوك الحر ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح العاملين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم. فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤونهم، أو في التنسيق بين وحدات العمل. وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة، وهذا ما يشكل لدى المرؤوسين حالة عدم الرضا، لعدم التوجيه وتحمل المسؤولية في العمل.

في حين وجدت فئة مبحوثين أن تصرفات المسؤول قدوة لأنه يحترم المرؤوسين وقيادته فعالة وأنه ينتهج السلوك الديمقراطي، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة. كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات والتشاور فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل، مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات. وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض مهامه وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة، دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته. ويتيح التفويض تنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية، وتوفير بيئة والموضوعية. كما يتيح له تنمية العلاقات في العمل بتعزيز الثقة، والاحترام، والعدالة الإنسانية، وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وحل مشكلاتهم والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين والتعرف على اتجاهاتهم، والاستفادة من خبراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته. كما أنه أن هناك من رأى أنه محل تقدير واحترام من قبل الجميع وأنه ينتهج السلوك السهل الحر ترى بأن ترك الحرية للعمال تساهم في تحقيق الفعالية والجودة المطلوبة وما على الهيئة القيادية إلا المرافقة والمتابعة اللازمة من حيث توفير ظروف عمل ومناخ عمل مناسب من حيث توفير مستلزمات العمل بالشكل والنوعية والكمية المناسبة وترك الحرية للعمال في التصرف بما يروونه مناسب للعمل.

الجدول رقم 28: العلاقة بين النمط القيادي المطبق والمرغوب من قبل المرؤوسين.

المجموع		النمط القيادي المطبق						النمط المرغوب	
		السهل		الديمقراطي		التسلطي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
39	55	09	03	54	37	38	15	ينمي الحماس لدى المرؤوسين ويرفع الأداء	الديمقراطي
34	48	52	17	15	10	54	21	المشاركة في القرارات والعمل	
22	31	30	10	31	21	00	00	رفع روح المواطنة	
04	06	09	03	00	00	08	03	لأنه يرفع من المردودية والأداء	
%83	140	%100	33	%84	68	%72	39	المجموع الجزئي الأول	
60	12	00	00	80	04	53	08	منصب المسؤولية يفرض ذلك	التسلطي
30	06	00	00	20	01	33	05	غياب سلطة المسؤول يعني غياب المردودية والأداء	
10	02	00	00	00	00	13	02	يعمل على السير الأحسن للعمل	
%12	20	%00	00	%06	05	%28	15	المجموع الجزئي الثاني	
63	05	00	00	63	05	00	00	لتوفير جو مرن	السهل
38	03	00	00	38	03	00	00	خلق روح الجماعة	
%05	08	%00	00	%10	08	%00	00	المجموع الجزئي الثالث	
100	168	%100	33	100	81	%100	54	المجموع	

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 83% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن النمط الديمقراطي هو النمط المرغوب في العمل والتي جاءت مؤكدة عند الفئة التي تعمل تحت النمط السهل بنسبة قدرها 100%، تلتها الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 84%، وأخيرا الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي والتي قدرت بـ 72%، يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 39%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط الديمقراطي لأنه ينمي الحماس لدى المرؤوسين يرفع من أدائهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 54%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي بنسبة قدرها 38%، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط السهل بنسبة قدرها 9%.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 34%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط الديمقراطي لأنه يفسح المجال أمام المرؤوسين من أجل المشاركة في القرارات والعمل. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط التسلطي بنسبة 54%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط السهل بنسبة قدرها 52%، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط الديمقراطي بنسبة قدرها 15%.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 22%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط الديمقراطي لأنه يرفع من روح المواطنة لدى المرؤوسين. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 31%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط السهل بنسبة قدرها 30%، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط التسلطي دون نسبة تذكر.

رابع مؤشر أكد بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 4%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط الديمقراطي لأنه يرفع من مردودية المرؤوسين وأدائهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط السهل بنسبة 9%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي بنسبة قدرها 8%، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط الديمقراطي دون نسبة تذكر.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني التي أدلت بأن النمط التسلطي هو النمط المرغوب في العمل فقد بلغت 12%، والتي جاءت مؤكدة عند الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي بنسبة قدرها 28%، تلتها الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 6%، وأخيرا الفئة التي تعمل تحت النمط السهل دون نسبة تذكر. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكداً بالمشورات التالية:



أول مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 60%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط التسلطي لأنه منصب المسؤولية يفرض ذلك. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 80%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي بنسبة قدرها 53 %، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط السهل دون نسبة تذكر .

ثاني مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 30%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط التسلطي لأن غياب سلطة المسؤول يعني غياب المردودية والأداء. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط التسلطي بنسبة 33%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 20 %، وأخيرا الفئة التي تعمل بالنمط السهل دون نسبة تذكر .

ثالث مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 10%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط التسلطي لأنه يعمل على السير الأحسن للعمل. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط التسلطي بنسبة 13%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط الديمقراطي والفئة التي تعمل بالنمط السهل دون نسب تذكر .

أما ثالث نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثالث التي أدلت بأن النمط السهل هو النمط المرغوب في العمل فقد بلغت 5%، والتي جاءت مؤكدة عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 10%، تلتها الفئة التي تعمل في إطار النمط التسلطي والفئة التي تعمل تحت النمط السهل دون نسبة تذكر. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثالث وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثالث نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 63%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط السهل لأنه يوفر جو مرن في بيئة العمل. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 63%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي والفئة التي تعمل بالنمط السهل دون نسب تذكر .

ثاني مؤشر جاء بعد ثالث نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 38%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي ترغب في النمط السهل لأنه نمط يخلق روح الجماعة في بيئة العمل. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي بنسبة 38%، تلتها الفئة التي تعمل تحت النمط التسلطي والفئة التي تعمل بالنمط السهل دون نسب تذكر .

يتبين من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي هو النمط المرغوب بنسبة غالبية، وهذا لعدة أسباب هي أنه نمط ينمي الحماس لدى المرؤوسين ويرفع الأداء، ويعمل بمبدأ المشاركة في القرارات والعمل كما يرفع روح المواطنة لدى المرؤوسين، ويرفع من المردودية والأداء، وتختلف النسب حسب النمط المعمول به، إذ نجد أن الفئات التي تعمل في إطار النمط الحر هي الفئات الأكثر رغبة في النمط الديمقراطي، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تبحث عن المشاركة لكن من خلال المتابعة والتوجيه، أما الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي وتحبذ بقاء هذا النمط، فهي فئات تتمتع بالرضا الوظيفي، والاستقرار في العمل، على عكس الفئات التي تعمل في إطار النمط التسلطي وترغب في النمط الديمقراطي، فهي تبحث عن المشاركة في اتخاذ القرارات والإحساس بالاستقرار في بيئة العمل.

أما ثاني اتجاه في الجدول أعلاه فهو يظهر عند الفئات التي ترغب في النمط التسلطي لعدة أسباب هي أن منصب المسؤولية يفرض ذلك وغياب سلطة المسؤول يعني غياب المردودية والأداء كما أنه نمط يعمل على السير الأحسن للعمل، أما ثالث اتجاه فهو يظهر عند الفئات التي ترغب في النمط الحر لتوفير جو مرن وخلق روح الجماعة، وتظهر عند الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي.

## 2. الاستنتاج الجزئي الأول:

أوضحنا فيما سبق أول تحليلات للفرضية الأولى من الدراسة المتعلقة بالقيادة من الجانب التنظيمي الإداري ، من خلال الجداول الارتباطية السابقة أين بدأنا من الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية القيادة في المنظمات المعاصرة والتي أصبحت تركز على السلوك القيادي بالدرجة الأولى، وحاولنا معرفة أين هي المؤسسة الجامعية من هذه الإستراتيجية. انطلاقاً من تحليلنا للفرضية الأولى، والتي مفادها أنه يتغير السلوك التنظيمي للمورد البشري بتغير النمط القيادي، ومن خلال الجداول الارتباطية المتعلقة بهذه الفرضية وكذا المؤشرات والنتائج توضح لنا جلياً أنه كلما كان النمط القيادي المنتهج أكثر تعاوناً مع المرؤوسين كلما كان أكثر توجيهاً لسلوكياتهم وفق أهداف المنظمة، ويتبين ذلك من خلال ما تبين سابقاً:

✓ إن النمط القيادي الراجح في الجامعة هو النمط الديمقراطي 48 %، وهذا عن حسب رأي جميع الفئات السوسيو مهنية بنسب متقاربة. فالإدارة التي تتمتع بروح الديمقراطية تفسح المجال أمام العمال للاشتراك معها في اتخاذ القرارات بتحسين سير العمل ووضع المنظمة بصفة عامة، وبالتالي الاعتناء والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم المقدمة لها، ومن ناحية أخرى فإنه من الضروري أن يعرف العامل ماذا يجري بالمؤسسة التي يعمل فيها، كما يجب على الإدارة أن تعلمه بأي تغيير تريد إدخاله بالمؤسسة، حتى لا يكون ذلك شيء غريب وحتى لا يفاجئ بذلك التغيير مسبقاً مما يؤدي إلى إقناعه

بنئك القرارات، ومن ثم العمل على تنفيذها وتطبيقها، وعليه يجب أن تكون المسؤولية ديمقراطية، وذلك لما لها من دور فعال في توجيه الفرد وترشيده وتشجيعه على العمل بروح من الإخلاص والجد. ✓ أكدت مختلف الفئات السوسيو مهنية على تشجيع المسؤولين لهم على الإبداع 63 %، من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار التي تؤدي حسب رأي العمال إلى أفضل الحلول وتدفع بالعمال لتحسين مردوبيته وتخلق روح التعاون بين العمال والشعور بالمسؤولية، وتجعل العامل مرتاح، كما تعمل على تحسين بيئة العمل الاجتماعية من خلال مساهمتها في الرضا الوظيفي، مما ينعكس بالإيجاب على سلوك العمال وأدائهم.

✓ أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر سماحا بإبداع المرؤوسين في العمل 63 %، فهو كما بينا سابقا يسمح بتقديم مقترحات وأفكار سواء في طرق تسيير وأداء العمل أو عند حدوث مشكل في المنظمة يسمح للمرؤوسين بالتدخل. وعليه للقيادة دور أساسي وفعال في تحسين أداء العاملين من خلال إتباع النمط القيادي المناسب لخصوصيات العالين والموقف وطبيعة الوظيفة والمنصب المشغول، وأن أفضل الأنماط القيادية بدرجات متقاربة يتمثل في النمط الديمقراطي، وبدرجة أقل النمط الحر ، وفي الأخير النمط الأوتوقراطي ، كل نمط يناسب نوع معين من الشخصيات، فإتباع النمط الأوتوقراطي مع الأفراد والأشخاص التي يتميزون بعدم الإنضباط السلوكي والوظيفي، والتهاون في أداء المهام الوظيفية، والأخلاق السيئة، ومحدودي الكفاءة المهنية والعلمية، وغير المتحمسين للعمل وذوي القدرات العلمية والمهنية المتدنية ، وبدرجة أقل محدودي الخبرة وحديثي الالتحاق بالعمل، وتزداد أهمية تطبيق النمط الأوتوقراطي مع هذه الشرائح إذا كانت سلوكياتهم عن قصد بغرض التأثير على العاملين وخلق البلبلة والفوضى في المؤسسة واستعمال السلطة مع هذه الفئات يمكن المؤسسة من تحقيق الإنضباط والإلتزام واحترام النظام العام للمؤسسة من الجميع، والحفاظ على الاستقرار والسير الحسن للعمل والأداء بشكل هادئ دون مشاكل.

✓ كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما ازداد خضوع الفئة السوسيو مهنية وتغير رأيها اتجاه سبب المعاملة التسلطية للمسؤول، وهذا ما يوحي أن الفئات الدنيا أكثر قبولاً للمعاملة التسلطية أكثر منها عند الفئات القريبة من المسؤول، وهذا راجع إلى عدة أسباب إذ أن هذه الأخيرة أعلى مستوى سواء في المستوى التعليمي أو السلم الهرمي وهذا ما يعكس رأيها في سبب هذه المعاملة. إذ ترجع الفئات العليا في الهرم التنظيمي سبب المعاملة التسلطية إلى استغلال المسؤول للمنصب نظراً لعدم استشارتهم والرجوع إليهم في كثير من القرارات، ما أدى ببعضهم إلى الإستقالة أو تغيير مكان العمل إلى قسم أو مصلحة أخرى، بالرغم من أنه يجب استشارة المسؤولين المشرفين على العمل باعتبار أنهم الأقرب لمكان العمل وعلى إتصال مباشر مع عمال التنفيذ بصفة مستمرة .

✓ حسب رأي مختلف الفئات السوسيو مهنية فإن المسؤولين راضين عن أداء المرؤوسين بنسبة غالبية ، إلا أن رضا المسؤول يختلف في مظاهره من رأي لأخر، حيث نجد أن من وجد أن المسؤول

راضي عن أدائه لأن هذا الأخير لا ينتقده على عمله ويشكره على انجازاته 55 %، وهنا ما يفسر اعتماد المسؤول على تحفيز العمال معنويا حيث يشكرهم على انجازهم لأعمالهم بالرغم من أنها واجباتهم ومن حقه عليهم انجازها، إلا أنه يشكرهم وهذا من باب التحفيز وزيادة تقديرهم له.

✓ أن المسؤول في القيادة الإدارية الديمقراطية يركز على فهم ودراسة استفسارات العاملين واقتراحاتهم وتوجيههم والعمل في إطار جماعي مما يولد الرضا عند المسؤول والعاملين على حد سواء، فالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب رأي بعض عمال تجنب العامل والحد من التسبب لو تركت زمام الأمور بدون سلطة فهذه الطريقة تساهم في تحقيق السرعة في العمل والزيادة في المردودية. فعلى المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

✓ أن المسؤول الذي لا يحب الاحتكاك بالآخرين ويقضي معظم وقته في المكتب كما يبتعد عن المسؤولية في حال وقوع مشكل في العمل هو المسؤول الحر الذي يترك أمور تسيير العمل في يد العاملين ولا يوجههم، عموما يكون لخوفه من إحالته من منصبه لعدم كفاءته، أما المسؤول الذي لا يحب الاحتكاك بالآخرين ويقضي معظم وقته في العمل وإذا طرأ مشكل في العمل يتركه إلى حين فهو المسؤول المتسلط الذي لا يختلط بالعاملين سواء كما ذكرنا لتكبره فنجده يتواصل إلا مع المستويات القريبة منه أو لاستغلاله لمنصبه فنجده أيضا في بعض الأحيان يتبع سياسة الباب المفتوح إلا أنه يتخذ قراره الشخصي .

✓ إن المسؤول الذي يعمل على إيصال أعضاء العمل إلى الرضا الوظيفي فهو المسؤول الديمقراطي الذي إذا كان هناك مشكل في العمل ينصت إليه ويعالجه أنيا باستشارة العاملين والأخذ باقتراحاتهم وحتى في بعض الأحيان إن لم يأخذ بأفكارهم فهو ينصت إليهم ويطبق ما هو الأفضل. فالمشاركة الجماعية بين العمال والإدارة تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج وخلق جو من الراحة والطمأنينة النفسية للعمال لتقديم مجهودات اكبر.

✓ أن معاملة الرؤساء تختلف مع مروسيهم في العمل لعدة أسباب كان أولها طريقة تعامل المرؤوسين معهم، فهناك مرؤوسين يتعاملون بسياسة "قادرني نقادرك" هذه الفئة المفضلة عند المسؤولين، أما الفئة التي تعمل أي شيء من أجل إرضاء المسؤول وتنقل له الأخبار عن أجواء العمل فهذه الفئة مدة صلاحيتها محدودة إلى حين إيجاد أحسن منها. وقد تختلف معاملة المسؤول لمرؤوسيه حسب الأداء الوظيفي، فهناك مرؤوسين انجازهم لعملهم في الوقت وبالطريقة المناسبة، ومساعدة الزملاء في حال الحاجة إلى ذلك وتوجيه العمال الجدد في العمل، يعزز من منزلتهم عند المسؤول، في حين أن الفئة التي تعمل عند رؤية المسؤول وفي حال غيابه تغيب عن العمل سواء جسديا أو

ذهنيا فهذه أسوأ فئة عند المسؤولين.بالإضافة إلى أن هناك من الفئات السوسيو مهنية، من يرجع طريقة معاملة المسؤول للمرؤوسين إلى الأصل الجغرافي، وهذا سواء في الجانب الايجابي أين تكون المعاملة حسنة نتيجة الجهوية، حيث يكون العامل من نفس منطقة المسؤول وبالتالي تكون لديه امتيازات ومعاملة خاصة مقارنة بزملائه في العمل، أو من الجانب السلبي أين يكون المسؤول من العاصمة ويحتقر العمال الذين هم من خارج العاصمة، وبالتالي لا يعاملهم معاملة حسنة.

✓ أن معظم الفئات السوسيو مهنية خاصة الفئات الدنيا في السلم الهرمي فضلت تجنب الحديث إذا ما صادفها حديث عن المسؤول، فهناك منهم من علاقته سيئة مع المسؤول فيفضل السكوت تجنباً للمشاكل، أو أن سلوك المسؤول غير مقبول وهناك معهم من ينقل الأخبار له، أما الفئات السوسيو مهنية التي إذا ما صادفها حديث عن المسؤول يكون ايجابي فكانت بنسب مقاربة وهذه الفئات راضية عن سلوك المسؤول ومعاملته لها، فبمجرد التدخل الايجابي لها هذا يعني أن المسؤول أوصل مرؤوسيه الى الرضا الوظيفي في العمل. في حين هناك فئات سوسيو مهنية إذا ما صادفها حديث عن المسؤول يكون تدخلها سلبي وهذا يظهر بنسبة عالية عند فئة التحكم وهي الفئة القريبة من المسؤول المشرف والتي تطمح أن تحتل مكانه، ولا تقبل أي سلوك متسلط.

✓ تبين أن مبادرة المرؤوسين تكون دائما وأحيانا عندما يكون سلوك المسؤول ديمقراطي وهذا راجع إلى إدراك المسؤولين الأهمية الكبيرة لدور المرؤوسين في سير العمل، ودرابتهم بالطرق المناسبة لأداء العمل والصعوبات التي تواجههم في العمل، وكونهم معنيين بتنفيذ القرارات، وعليه مشاركتهم جد مهمة وفعالة في تزويد الإدارة بالمعلومات والإجراءات المناسبة والحيدة للأداء، كما تسمح المشاركة في توضيح اللبس والغموض التي تعترض العمال الجدد، والذين ليس لهم من الكفاءة التي تسمح لهم بالتنفيذ والقيام بالعمل بالشكل المناسب.

✓ المرؤوسون الذين يبدون دائما مبادرتهم في إعطاء الحلول والاقتراحات فكانت غالبية عند المسؤول الحر، فترك الحرية يكون مع الفئات التي تبدي أكثر إلتزاما في العمل، ولهم من الكفاءة العلمية والمهنية ويتمتعون بالحماس والإخلاص في العمل فقط، في حين استعمال الحرية مع عمال التنفيذ كما يبررها العاملين أنهم أدري بوظائفهم من غيرهم، ويرجع انخفاض أداء الكثير من العمال للقيود التي يتعرضون لها من طرف المشرفين، التي جعلتهم أقل انضباطا، وإذا تركت لهم بالحرية في عملهم دون قيود يجعل منهم أكثر فعالية والتزاما، وما يبرر الوضعية التي يعاني منها عمال التنفيذ في المؤسسات الجزائرية أنهم مهما قاموا بعملهم بشكل جيد فلا يلقون المقابل المناسب والمديح والتشجيع والتقدير، وما ينقصهم إلا التحفيز والتشجيع فقط.

✓ أن الفئات التي لا تبادر أبدا بإعطاء الحلول فهي فئات تعمل في إطار القيادة التسلطية التي يطبقها المسؤولون من وجهة نظرهم لضبط سلوك العمال داخل المؤسسة، والتحكم فيه وبالتالي عدم تهاونهم في عملهم خاصة العمال الذين يبدون تراخي وإهمال، كون أن التساهل معهم يعتبرونه

يفسرونه بضعف شخصية المسؤول، ما يجعلهم يهملون مهامهم في العمل والسلطة تساهم في تحقيق الالتزام بخوفهم من العقاب، ورغم ذلك نجد فئة أخرى ترى بأنه لا يجب استعمال السلطة مع كافة العمال، يجب التعامل معهم حسب شخصية كل عامل، فالمنضبط والملتزم بعمله يجب استعمال الحرية والمشاركة معه والمهمل والمتهاون لا بد من ضبط سلوكهم باستعمال السلطة.

✓ أن الفئات التي تجد أن سلوكيات المسؤول وتصرفاته تؤثر في سلوكياتهم التنظيمية بإيجابية وترفع من الأداء وهي تجد أن النمط القيادي المعمول به مقبول جدا، نتيجة رضا أغلبية العمال عن عملهم والمعاملة الحسنة للمسؤول لهم ومنحهم مجالا من الحرية في عملهم، كل هذه الأسباب نابع من الطريقة المعتمدة على التشاور بين العاملين والإدارة، وبالتالي خلق الانضباط واختيار المهام وتقاسم المهام مما يحقق الرضا ومنه القيام بالعمل والمهام التي يرغب فيها مما يحسن الأداء فكلما أحب العامل العمل الذي يقوم به كلما اجتهد فيه وسعى لتطويره.

✓ فئة المبحوثين التي ترى أن سلوكيات وتصرفات المسؤول تؤثر على سلوكياتهم التنظيمية بالسلبية والتقصير في الأداء والنمط القيادي المعمول به في المؤسسة غير مقبول على الإطلاق، نتيجة الصرامة الزائدة للمسؤول وعدم تقبله للنقاش، فهو نمط في غالبيته يعتمد على السلطة والإكراه والتخويف والعقاب، ما يهيمه الانضباط في العمل ونوعية الأداء والجهد المبذول لإنجاز المهام المحددة بالكمية والنوعية والسرعة المحددة لكل مهمة ونشاط.

✓ أن أفراد مجتمع الدراسة الذين وجدوا أن تصرفات وسلوكيات المسؤول ليست قدوة لهم، فهم يعملون في مناخ تنظيمي غير ملائم، حيث أنهم في حال معاقبة أحد الزملاء على تقصيره في العمل، لا يتدخلون سواء لأنه أمر لا يعينهم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن العمل فردي، ليس هناك روح الجماعة بين العمال، أو تجنباً للمشاكل مع المسؤول، وهذا ما يدل على أن نمط القيادة السائد هو نمط التسلطي، الذي يقوم على أساس التهريب والتخويف وبالتالي كل فرد يخاف على فقدانه لوظيفته، فلا يتدخل. في حين أن هناك من يرى أن تصرفات المسؤول هي قدوة إلا أنه لا يتدخل في حال معاقبة أحد الزملاء على تقصيره في العمل، لأنه يجده أمر ليس من مهامه، ويخص المسؤول وحده وتدخله هو تعدي على صلاحيات غيره، الأمر الذي قد يجلب له مشكل هو في غنى عنها.

✓ أن الفئة التي وجدت أن سلوكيات المسؤول هي قدوة لهم في العمل، وأن في حالة معاقبة أحد الزملاء عن العمل يكون رأيهم التأييد، لأنهم يرون أن التقصير يقابله العقاب ، والسكوت عن التهاون يزيد من انتشاره في المؤسسة، لذلك يجب الحد منه خاصة وأن سلوكيات المسؤول تؤثر في سلوكياتهم بالإيجاب، فهذه الفئة تتميز بالرضا الوظيفي والانضباط والإخلاص في العمل.

✓ أن الفئة التي وجدت أن تصرفات المسؤول ليست قدوة لأنه متسلط ومتكبر ويعمل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس بدافع المحفزات وينتهج سياسة الباب المفتوح وأنه ينتهج السلوك التسلطي، حيث أن القائد يركز جميع السلطات بيده، يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط،

ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى الصراع، وعدم التعاون والاستقرار والرضا بينهم، وتدني مستوى الأداء .

✓ وجدت فئة المبحوثين أن تصرفات المسؤول قدوة لأنه يحترم المرؤوسين وقيادته فعالة وأنه ينتهج السلوك الديمقراطي، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة، كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات والتشاور فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل، مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات.

✓ أن النمط الديمقراطي هو النمط المرغوب بنسبة غالبية، وهذا لعدة أسباب هي أنه نمط ينمي الحماس لدى المرؤوسين ويرفع الأداء، ويعمل بمبدأ المشاركة في القرارات والعمل كما يرفع روح المواطنة لدى المرؤوسين، ويرفع من المردودية والأداء، وتختلف النسب حسب النمط المعمول به، إذ نجد أن الفئات التي تعمل في إطار النمط الحر هي الفئات الأكثر رغبة في النمط الديمقراطي، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تبحث عن المشاركة لكن من خلال المتابعة والتوجيه، أما الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي وتحبذ بقاء هذا النمط، فهي فئات تتمتع بالرضا الوظيفي، والاستقرار في العمل، على عكس الفئات التي تعمل في إطار النمط التسلطي وترغب في النمط الديمقراطي، فهي تبحث عن المشاركة في اتخاذ القرارات والإحساس بالاستقرار في بيئة العمل.

✓ الفئات التي ترغب في النمط التسلطي لعدة أسباب هي أن منصب المسؤولية يفرض ذلك ، وغياب سلطة المسؤول يعني غياب المردودية والأداء، كما أنه نمط يعمل على السير الأحسن للعمل، والفئات التي ترغب في النمط الحر لتوفير جو من وخلق روح الجماعة، وتظهر عند الفئات التي تعمل في إطار النمط الديمقراطي.

وعليه فإن القيادة الديمقراطية تلجأ إلى الأساليب، التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم، فهي مثلاً: تعمل على تحقيق الفهم المتبادل، بينها وبين من يعملون معها، وتشرك المرؤوسين في المناقشات، التي تستهدف اتخاذ قرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسون أن القرار قرارهم، فيكونون أكثر إيماناً بأهداف القرار، وأكثر حماساً في العمل من أجل تنفيذه، كما أن القائد الديمقراطي، يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه، ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات، موضع اعتباره في تصريف الأمور، وعلى الرغم من أن هذا النمط يساعد في تشجيع المرؤوسين على المبادرة والابتكار وتنمية مهاراتهم، ورفع روحهم المعنوية، إلا أنه قد يفشل في بعض المواقع التنظيمية، التي ترتبط بأهداف قصيرة ومحددة.

# الفصل السابع:

## دور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية
2. الاستنتاج الجزئي الثاني



تمهيد:

انطلاقاً من أهمية القيادة في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة أردنا هذا الربط بهدف تبين مدى تأثير القائد على تصرفات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم وفق متطلبات المنظمة، لهذا قمنا بتخصيص هذا الفصل لقياس الفرضية الثانية والتي جاءت كالأتي السلوك القيادي الفعال يعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمورد البشري وكذا ضمان الفاعلية التنظيمية. ومن هذا المنطلق سنتوجه أكثر إلى تحليل سلوك القائد بالمنظمة، ومدى انتهاجه للقيادة الشرعية أو لا، وكيف يؤثر على أفراد التنظيم والفرد، وإلى أي مدى يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني واعتباره قدوة لهم، لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ووصوله إلى رضاهم وليس خوفاً وتهديداً.

1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور السلوك القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 29: العلاقة بين تصرفات المسؤول كقدوة والرضا عن سلوكه.

المجموع		تصرفات المسؤول				الرضا عن سلوك المسؤول	
		ليست قدوة		قدوة			
%	ت	%	ت	%	ت		
53%	89	11%	10	100%	79	راضي	
53%	89	11%	10	100%	79	المجموع الجزئي الأول	
56	44	56	44	00	00	غير متفهم معي	
15	12	15	12	00	00	لا يهتم بمشاكلي المهنية	
15	12	15	12	00	00	لا يسمح لي الإداء بأفكاري	
14	11	14	11	00	00	يعاملني معاملة غير عادلة	
47%	79	89%	79	00%	00	المجموع الجزئي الثاني	
100%	168	100%	89	100%	79	المجموع	

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين أن المرؤوسين راضين عن سلوك المسؤول في العمل بنسبة قدرها 53%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت

أنها تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 100%، تلتها الفئة التي لا تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة 11%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن المرؤوسين غير راضين عن سلوك المسؤل في العمل بنسبة قدرها 47%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت أنها لا تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 89%، تلتها الفئة التي تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة منعدمة. يتوضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكد بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 56%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية غير راضين عن سلوك المسؤل في العمل لأن المسؤل غير متفهم مع كل فرد منهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت أنها لا تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 56%، تلتها الفئة التي تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة منعدمة.

ثاني مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 15%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية غير راضين عن سلوك المسؤل في العمل لأن المسؤل غير مهتم بالمشاكل المهنية لكل فرد منهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت أنها لا تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 15%، تلتها الفئة التي تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة منعدمة.

ثالث مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 15%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية غير راضين عن سلوك المسؤل في العمل لأن المسؤل لا يسمح لكل فرد منهم بالإدلاء بأفكارهم واقتراحاتهم. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت أنها لا تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 15%، تلتها الفئة التي تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة منعدمة.

رابع مؤشر جاء بعد ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 14%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية غير راضين عن سلوك المسؤل في العمل لأن المسؤل يعامل كل فرد منهم معاملة غير عادلة. ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي أدلت أنها لا تعتبر سلوكات وتصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة قدرها 14%، تلتها الفئة التي تجد تصرفات المسؤل قدوة لها بنسبة منعدمة.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن كلما كان المورد البشري راضي عن سلوك المسؤل كلما اعتبر تصرفات المسؤل قدوة له والعكس صحيح، وهذا راجع إلى أن سلوك المسؤل يؤثر وبطريقة مباشرة على سلوك العامل، وعليه كفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية بها، لذا يحظى نمط الإشراف أو أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين بأهمية بالغة لما للطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع العاملين من تأثير على نفسية العاملين وروحهم المعنوية وشعورهم بالاستقلالية في

العمل.

إذ كلما زادت قدرتها في استغلال جهود الأفراد وتوجيه أنشطتهم وإشباع حاجاتهم وإدماجهم مع زملائهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل، زادت كفاءة الأفراد وزادت رغبتهم في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، لأن علاقة الأفراد بالمنظمة تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على المسؤولين المباشرين بها العمل على خلق أكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض ويتجاهل البعض، فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة، والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدقة والتالف والاحترام، لأن الوقت الذي يقضيه الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها.

فالنمط القيادي الذي ينتهجه المسؤول يلعب دور كبير في توجيه سلوك العاملين، إذ أنه كلما كان سلوك المسؤول مقبول من طرف المرؤوسين ومرغوب، كلما كانت تصرفاته قدوة لهم والعكس.

**الجدول رقم 30: يبين علاقة الخبرة المهنية بنوع انجاز المهام .**

المجموع		الخبرة المهنية						انجاز المهام
		34-24		23-13		12-02		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%53	<u>89</u>	%20	<u>02</u>	%32	<u>21</u>	%71	<u>66</u>	عمل أحادي
%47	<u>79</u>	%80	<u>08</u>	%68	<u>44</u>	%29	<u>27</u>	عمل مشترك
%100	<u>168</u>	%100	<u>10</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>93</u>	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلت أن انجازها للمهام يكون أحادي بنسبة قدرها 53%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 71%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 32%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 20%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلت أن انجازها للمهام يكون مشترك بنسبة قدرها 47%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة

قدرها 80%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 68%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 29%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أنه كلما زادت أقدمية العامل بالمؤسسة، كلما أصبح أكثر تعاوناً مع زملائه في العمل، وأكثر تقبلاً لأراء بعضهم البعض، حيث تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس كل ما سبق يخلق جواً ملائماً يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة. على عكس الفئات الحديثة بالمؤسسة فمعظمها يفضل العمل الأحادي سواء لأنه لم يكون صداقات مع الزملاء، أو أنه لا يهتم الاحتكاك بالمرؤوسين المهم عنده المسؤول، وبالتالي ينعزل عن جماعات العمل، وعليه كلما زادت الخبرة المهنية للعامل بالمؤسسة كلما أصبح أكثر اندماجاً في جماعات العمل.

**الجدول رقم 31: يبين علاقة المرؤوس بمسؤوله حسب الفئات السوسيو مهنية.**

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								علاقة المرؤوس بالمسؤول في العمل	
	تأطير		تحكم		تطبيق		تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
29	48	50	38	00	00	16	10	00	00	جيدة جدا
26	44	24	18	00	00	42	26	00	00	جيدة
26	44	26	20	00	00	39	24	00	00	حسنة
14	23	00	00	63	05	00	00	82	18	سيئة
05	09	00	00	38	03	03	02	18	04	سيئة جدا
%100	168	%100	76	%100	08	%100	62	%100	22	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلت أن علاقتها جيدة جدا مع المسؤول وذلك بنسبة قدرها 29%، ويتأكد هذا الاتجاه عند أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 50%، تليه فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 16%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كانت لفئتي الدراسة وذلك بنسبة قدرها 26%، الأولى التي صرحت أن علاقتها جيدة مع المسؤول، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 42%، تليه فئة

أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 24%، والثانية التي صرحت أنها تربطها علاقة حسنة مع المسؤول ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 39%، تليه فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 26%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام كانت لفئة الدراسة التي صرحت أنعلاقتها سيئة مع المسؤول وذلك بنسبة قدرها 14%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التأطير بنسبة قدرها 89%، تليه فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 63%.

رابع نسبة بعد الاتجاه العام كانت لفئة الدراسة التي صرحت أنعلاقتها سيئة جدا مع المسؤول وذلك بنسبة قدرها 05%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 38%، تليه فئة التأطير بنسبة قدرها 18%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 03%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما تحسنت العلاقة التي تربط المسؤول بمرؤوسيه، وهذا راجع إلى أن بعض الفئات السوسيو مهنية الأكثر قربا من المسؤول تمثل له دائما تهديدا، بالإضافة إلى أنها الفئات الأولى التي تلقى عليها مسؤولية خطأ أو تأخر المستويات الدنيا عن تطبيق وتنفيذ المهام في الوقت.

ولهذا نجد أن سلوك المسؤول وعلاقته بمرؤوسيه ذو أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية بالنسبة للأفراد، فإذا كان مكان العمل مريح وجيد فإنه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وبالرضا عنه، والذي إذا لم يتوفر يؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار وكما أن عدم الرضا له اثر كبير على مستوى الأداء فالتذمر الذي لمسناه على تصرف المسؤول المباشر الذي يمس بالدرجة الأولى نفسية الفرد، ما هو إلا دليل على انخفاض روحهم المعنوية والتي قد تختلف من شخص إلى شخص وذلك على حسب ميوله، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه فيما يخص هذا الأمر فهو ضرورة مرونته ليكون تأثيره ايجابي على الأداء نظرا لتأثير المباشر على معنوية الأفراد وولائهم للمؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 32: يبين علاقة الخبرة المهنية برضا المرؤوسين عن العمل المقدم.

المجموع		الخبرة المهنية						هل أنت راضي عن العمل الذي تقوم به
		34-24		23-13		12-02		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52%	88	30%	03	40%	26	63%	59	لست راضي
48%	80	70%	07	60%	39	37%	34	راضي
100%	168	100%	10	100%	65	100%	93	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها ليست راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 52%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 63%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 40%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 30%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين عند فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 48%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 70%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 60%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 37%.

من القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أنه كلما زادت الخبرة المهنية للعامل، كلما أصبح أكثر رضا عن العمل الذي يقوم به، وهذا راجع لتعوده على طريقة العمل وخبرته المكتسبة من سنوات العمل بالمؤسسة، بالإضافة كما ذكرنا سابقا إلى اندماجه في جماعات العمل، والعمل المشترك مع الزملاء، إذ أن الأفراد الذين يصلون إلى المؤسسة بثقافتهم الخاصة يقومون بتعلم ثقافة خاصة بجماعة العمل<sup>1</sup>، هذه الثقافة تنتج من ثلاث أبعاد أساسية: الثقافة السابقة، وضعية العمل والوضع الاستراتيجي لعلاقات السلطة، فتركيبة هذه الأبعاد الثلاث هي ثقافة خاصة بكل مؤسسة<sup>2</sup>، كما نجد أن العلاقات التنظيمية في العمل تنبثق عنها علاقات اجتماعية قوية تمتد إلى خارج محيط العمل، على عكس العاملين ذوي الخبرة القليلة، نجد أن درجة الرضا عندهم تقل سواء نتيجة عدم تعودهم على طريقة العمل ومحيطه، أو أنهم يجدون أن مؤهلاتهم العلمية لا تتطابق مع

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, *la sociologie des organisations*, 6eme ed, édition du seuil, Paris, 2009, p 213.

<sup>2</sup> Philippe bernoux, *IBID* p 213

العمل الموكل لهم، ولا تتماشى مع المهام التي يقومون بها، وهذا يظهر عموماً عند الفئة التي توظف في منصب أقل من درجتها العلمية، وبالتالي تزيد لديهم درجة عدم الرضا والتذمر خصوصاً إذا كان أحد زملائهم أقل في المستوى التعليمي وأعلى في السلم الهرمي.

الجدول رقم 33 : يبين العلاقة بين التصرف للمسؤول وانعكاساته على المرؤوسين

المجموع	تصرفات وسلوكات المسؤول تعمل على						التصرف السلبي للمسؤول		
	زيادة روح الفردية وفقدان التعاون		قتل روح المبادرة وزيادة مستوى الإحباط		تنمية الثقافة التنظيمية ورفع الأداء				
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
66	64	72	36	60	28	00	00	ملاحظات سلبية والتوبيخ والصوت العالي	صادفني سلوك سلبي
19	18	28	14	09	04	00	00	يتجاهل مرؤوسيه ويعاملهم بغير إنصاف	
15	15	00	00	32	15	00	00	الخصم من الراتب الشهري على أهون سبب	
%58	97	%100	50	%100	47	%00	00	المجموع الجزئي الأول	
69	49	00	00	00	00	69	49	تصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب	لم يصادفني سلوك سلبي
20	14	00	00	00	00	20	14	في اغلب الأحيان ايجابي	
11	08	00	00	00	00	11	08	دائماً ايجابي	
%42	71	%00	00	%00	00	%100	71	المجموع الجزئي الثاني	
%100	168	%100	50	%100	47	%100	71	المجموع	

أكبر نسبة سجلت في هذا التوزيع بلغت 58% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنهادفها سلوك سلبي من قبل المسؤول المباشر، والتي جاءت مؤكدة بالفئة التي قالت أن تصرفات المسؤول تعمل على زيادة روح الفردية وفقدان التعاون بنسبة قدرها 50 %، تلتها الفئة التي قالت أن تصرفات المسؤول تعمل على قتل روح المبادرة وزيادة مستوى الإحباط بنسبة 47%، وأخيرا الفئة التي قالت أن تصرفات المسؤول تعمل على تنمية الثقافة التنظيمية ورفع الأداء والتي كانت إجابتها ايجابية ولم تظهر بأي نسبة في هذا التصريح السلبي بتصرفات المسؤول يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 66%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه صادفها سلوك سلبي من قبل المسؤول المباشر ويتمثل في ملاحظات سلبية والتوبيخ والصوت العالي.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 19%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه صادفها سلوك سلبي من قبل المسؤول المباشر ويتمثل في تجاهل مرؤوسيه ومعاملتهم بغير إنصاف.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 15%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه صادفها سلوك سلبي من قبل المسؤول المباشر ويتمثل في الخصم من الراتب الشهري على أهون سبب.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني فقد بلغت 42% وهي التي أدلت بأنه لم يصادفها سلوك سلبي من قبل المسؤول المباشر، والتي جاءت مؤكدة بالفئة التي قالت أن تصرفات المسؤول تعمل على تنمية الثقافة التنظيمية ورفع الأداء بنسبة قدرها 100 %، يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر لثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 69%، كان عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنتصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب.

ثاني مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 20%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول في اغلب الأحيان ايجابي.

ثالث مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 11%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنالمسؤول دائما ايجابي.



من خلال القراءة الإحصائية الواردة أعلاه نجد أن غياب سياسة تنظيم واضحة المعالم في توجيه والاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم، ساهمت في اتجاه هذه الفئة من المبحوثين إلى التصريح أن مسؤولها المباشر إما كثير الملاحظات السلبية، أو لا يهتمأمورهم بدليل الإجابة التي مفادها انه يتجاهل مرؤوسيه ويعاملهم بغير إنصاف.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكثير من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم من خلال الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين، وعليهفاعلية المنظمة تتوقف على جودة القيادة بها، إذ كلما زادت قدرتها في التأثير في سلوك مرؤوسيه في العملتحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية واستغلال جهود الأفراد وتوجيه أنشطتهم وإدماجهم مع زملائهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل، كلما تمكنت من الاستفادة من كل طاقات العاملين معه وتوجيهها لصالح العمل، لان علاقة الأفراد بالمنظمة تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على المسؤولين المباشرين بها العمل على خلق اكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض معاملة حسنة متجاوزا الحساب والعقاب، والبعض الآخر يعاملهم بالعكس، أو يكون دائم الملاحظات السلبية للبعض ويتجاهل البعض، فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة، والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدقة والتالف والاحترام، لأن الوقت الذي يقضيه الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها.

أما بالنسبة للفئة التي صرحت أنها لم تصادف تصرف سلبي، فهي الفئة التي عللت ذلك بأن مسؤولها المباشر تصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب، وأخرى على انه في اغلب الأحيان ايجابي وهنا تظهر أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل والذي يوفره المسؤول المباشر، فإذا كان مكان العمل مريح وجيد فانه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وبالرضا عنه، والذي إذا لم يتوفر يؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار، وكما أن عدم الرضا له اثر كبير على مستوى الأداء فالتذمر الذي لمسناه على تصرف المسؤول المباشر الذي يمس بالدرجة الأولى نفسية الفرد، ما هو إلا دليل على انخفاض روحهم المعنوية والتي قد تختلف من شخص إلى شخص، وذلك على حسب ميوله، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه فيما يخص هذا الأمر فهو ضرورة مرونته ليكون تأثيره ايجابي على الأداء نظرا لتأثير المباشر على معنوية الأفراد وولائهم للمؤسسة الجامعية.

الجدير بالذكر أن الشعور بعدم الأهمية في مكان العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء، وهذا يحد من فعالية الأفراد ويجعلهم يعملون دون رغبة وإنما للحصول على الأجر لا غير، لاعتبار

أن العمل يمثل حاجة أساسية لا بد من إشباعها لاكتساب الأجر وذلك لقضاء حاجياتهم اليومية. ويتم تجاهل الأمور الأخرى كالانضباط، وتأثير الضمير المهني والعمل بفعالية وإتقان، وظهور السلوكات السلبية عند أفراد العمل أكثر من السلوكات الايجابية وهذا يرجع بالضرورة إلى القيادة غير الشرعية التي تقع على كاهل كل مسؤول مباشر تعلقت به التصريحات الواردة أعلاه والتي تمثل الواقع المعاش من جانب العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الجامعية.

أما بالنسبة لهذه التصرفات وسلوكات المسؤول فهي في حالة ايجابيتها، فان فئة البحث التي أدلتان مسؤولها المباشر تصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب، وأخرى على انه في اغلب الأحيان ايجابي فقيادته تنمي الثقافة التنظيمية ورفع الأداء في العمل، لأنها تخلق الدافعية والتي تعتبر أساس رفع الأداء، أما عن الفئة التي صرحت أن مسؤولها ملاحظاته سلبية ودائم التوبيخ والصوت العالي و يتجاهل مرؤوسيه ويعاملهم بغير انصاف وكذا الخصم من الراتب الشهري على أهون سبب فهذه التصرفات السلبية للمسؤولين المباشرين تؤثر معنويا على المرؤوسين، نظرا لان الأسلوب الذي يتبعه المشرف في قيادته لمرؤوسيه يعتبر من بين أهم الحوافز التي تؤثر تأثير مباشر على الأداء، لتوقفاتجاهاتهم وجهودهم وطاقتهم على طريقة التعامل ونوعية العلاقة التي تربطهم بالمشرف، وكذا أسلوبه في توجيههم وإرشادهم وبحث مشاكلهم وتنمية قدراتهم وتقييم أعمالهم وانجازاتهم، وحتى مدى الجهد الذي يبذله في تكوين جماعة منسجمة ومتعاونة منهم، وهذا راجع إلى أن قيام كل فرد في الجماعة بواجبه، لهو من العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية، وكذا شعوره بأنه مقبول من طرف جماعة العمل، ما يسمح له بتكوين علاقات ايجابية وصدقات ودية بينه وبينهم، فمثل هذه العلاقات تجعل جو العمل محبوبا ومقبولا، وتدخل السرور والرضا في نفسه فيقبل على العمل بروح عالية، ما يساعد بالطبع على تفعيل الأداء العالي أثناء القيام بالمهام الموكلة، أما إذا كانت المعاملة من قبل الرئيس في العمل قائمة على مبدأ التفرقة والتحيز في المعاملة، فان هذا الأخير سيؤثر أيضا على علاقة الأفراد فيما بينهم جراء التحسس من الوضع القائم.

ما نستنتجه من هذه التصريحات ومن ملاحظة سوسيولوجية، أن جل عينة البحث رغم التفاوت في إجاباتها، التي كانت مختلفة في المصطلح الموظف للدلالة عليها، إلا أنها تصب في فكرة واحدة مفادها أن تصرفات المسؤول المباشر سلبية لها تأثير نفسي على أداءهم، والتي كانت تصبوا كلها إلى نقطة أساسية مفادها ضرورة اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية، والتي تبدأ بتحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين الموظفين ومؤسستهم، فإذا أولت هذه الأخيرة اهتمام لها لاقت توطيد وإرساء أفرادها فتصبح سلوك يتحكم ويوجه نشاطاتالطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد، ودعم هؤلاء- الموظفين - لبرنامج المؤسسة وسياستها ومشروعها سوف لن يكون إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصلهم بالقائمين على التسيير الإداري، وذلك بالعمل على احتوائهم بعدم تجاهلهم واختيار

الأسلوب اللائق مع هذا المورد البشري، لان لديه أحاسيس ومشاعر والتي من الأحسن العمل على توجيهها والتي لن تكون إلا بإشراكهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم وتطلعاتهم الذي يجعلهم متقبلين الخطط والبرامج، وهذا ما سيؤمن حتما التجاوب والتعاون معهم، وبالتالي العمل على توجيه علاقة الأفراد فيما بينهم والبحث عن مشاكلهم، إذ يعتبر الأساس في توطيد العلاقات الإنسانية بين المسؤول والمرؤوسين من زاوية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم برفع معنوياتهم وإرضاءهم للوصول إلى الفعالية التنظيمية. حيث " تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسباً طردياً مع قدرته لتحقيق حاجاتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى توفير فرصة المشاركة للأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي يتيح لهم ممارسة التأثير على هذه المستويات وعلى التزام الأفراد بتحقيقها"<sup>1</sup>.

الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين ما يمثله مكان العمل واعتبار الفرد نفسه جزء من المنظمة.

المجموع	ما يمثله مكان العمل هو اكتساب								اعتبار الفرد نفسه جزء من المنظمة	
	مصدر رزق		خبرة		مكانة اجتماعية		مكانة تنظيمية			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
40	<u>58</u>	93	<u>25</u>	07	<u>02</u>	12	<u>06</u>	66	<u>25</u>	يعتبر نفسه جزء من المنظمة لأنه له علاقات جيدة مع الزملاء الأقدمية وبناء علاقات أقدمية وتعودت على الثقافة التنظيمية علاقات جيدة مع المسؤول
31	<u>45</u>	04	<u>01</u>	75	<u>21</u>	33	<u>17</u>	16	<u>06</u>	
18	<u>26</u>	/	<u>1</u>	07	<u>02</u>	42	<u>22</u>	05	<u>02</u>	
11	<u>16</u>	04	<u>01</u>	11	<u>03</u>	13	<u>07</u>	13	<u>05</u>	
%86	<u>145</u>	%54	<u>27</u>	%100	<u>28</u>	%100	<u>52</u>	%100	<u>38</u>	
<u>14</u>	<u>23</u>	<u>100</u>	<u>23</u>	/	<u>1</u>	/	<u>1</u>	/	<u>1</u>	لا يعتبر نفسه جزء من المنظمة
%14	<u>23</u>	<u>46</u>	<u>23</u>	/	<u>1</u>	/	<u>1</u>	/	<u>1</u>	المجموع الجزئي 2
%100	<u>168</u>	%100	<u>50</u>	%100	<u>28</u>	%100	<u>52</u>	%100	<u>38</u>	المجموع الكلي

1. عاشور احمد صقر: إدارة القوة العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية،

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 86% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها تعتبر نفسها جزء من المنظمة، والتي تتأكد بالفئة المصراحة أن مكان العمل بالنسبة لها هو توفير مكانة تنظيمية بنسبة قدرها 100%، تلتها الفئة التي قالت انه يوفر لها مكانة تنظيمية وكذا الفئة التي قالت انه خبرة بنفس النسبة، وأخيرا الفئة التي صرحت انه يمثل لها مصدر رزق بنسبة قدرها 54%. يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية: أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة التي بلغت نسبتها 40%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه لها علاقات جيدة مع الزملاء.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 31%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه يوفر لها الأقدمية ويسمح لها ببناء علاقات.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 18%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه لها أقدمية وتعودت على الثقافة التنظيمية.

رابع مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 11%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه لها علاقات جيدة مع المسؤول.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني فقد بلغت 14% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها لا تعتبر نفسها جزء من المنظمة والتي تتأكد بالفئة المصراحة أن مكان العمل بالنسبة لها هو مصدر رزق لا غير بنسبة قصوى قدرها 100%، حيث هو المؤشر الوحيد والذي توضح جليا في الجدول أعلاه.

تبين من خلال قراءة الجدول الوارد سالفًا، أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية صرحت بأنها تعتبر نفسها جزء من المنظمة لرضاها على محيط العمل والقيادة به، وهنا تظهر أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل، فإذا كان محيط العمل مريح وجيد فانه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المؤسسة واعتبار الفرد العامل بها جزء منها وهذا دليل على الرضا عن محيط العمل والذي ظهر من خلال العلاقات الواردة أعلاه وهي علاقات جيدة مع الزملاء، الأقدمية وبناء علاقات، الأقدمية والتعود على الثقافة التنظيمية، وعلاقات جيدة مع المسؤول والتي إذا لم تتوفر في العمل فإنها تؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار، وهذا ما تبين من خلال توظيف الفئة السوسيو مهنية للمشورات المقترحة في استمارة الاستبيان، وقابلتها

الفئة التي صرحت بأنها لا تعتبر نفسها جزء من المنظمة، والتي بررت ذلك بعدم رضاها عن محيط العمل لسبب تدهور العلاقات السوسيو مهنية بالنسبة لها مع المسؤول المباشر والبعض بعلاقات سيئة مع النقابة وأخرى بعلاقات سيئة مع الزملاء في العمل.

فالفئة التي أكدت أنها جزء من المنظمة وأنها راضية عن محيط العمل، فقد تبين أعلاه من خلال تكرر مؤشر الأقدمية انه يعود ذلك لهذا العامل -الأقدمية- الذي له دور كبير في تكيفها مع المحيط الذي تعمل فيه، وقد أدت مشوارها المهني على هذا الحال ولا تجد الصعوبة في العمل مع هذه الظروف، إضافة هناك فئة كبيرة تتأهب للمعاش وأكثريتها لا تحبذ التغيير في طريقة العمل التي عهدتها فهي لازالت تعمل بالطريقة الكلاسيكية، وربما أي تغيير جديد لا يمكنها التكيف معه بسهولة خاصة مع التقدم في العمر فهي غير طموحة لتغيير طريقة العمل، وإنما تريد المحافظة على طريقته المعهودة في العمل وعلى طرق التسيير القائمة فيها، إذ كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل طموح ورغبات الأفراد في تغيير المحيط الذي يعملون فيه وازداد الشعور بالانتماء إلى المنظمة، بل يكون شغلهم الشاغل هو التفكير في التقاعد والمكافئة التي سيحصلون عليها في نهاية الخدمة، أما عن محيط العمل والظروف والأشياء الأخرى الخاصة بالتنظيم فهذا أصبح شيء من الماضي بالنسبة لها، وهو الآن يخص الفئات التي لا يزال مشوارها متواصل بالجامعة.

ما تجدر الإشارة إليه أن الشعور بالانتماء إلى المنظمة أو عدم الشعور بهذا له تأثير ايجابي بعلاقته مع الأول وتأثير سلبي بعلاقته مع الثاني لارتباطه الوثيق بالرضا المهني، إذ أن عدم الرضا له اثر كبير على مستوى الأداء سلبيا، فالتدمر الذي لمسناه على محيط العمل سواء كان مادي أو بشري، ما هو إلا دليل على انخفاض روحهم المعنوية والتي قد تختلف من شخص إلى شخص و ذلك على حسب ميوله، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه فيما يخص محيط العمل فهو ضرورة مرونته من خلال انتهاج سلوك قيادي مرن ليكون تأثيره ايجابي على الأداء نظرا لتأثير المباشر على معنوية الفئات السوسيو مهنية قيد البحث، وكذا ولاءها للمؤسسة المهنية التابعة لها -الجامعة-.

الجدول رقم 35: العلاقة بين المشاركة في انجاز المهام وتماشى المهام الوظيفية مع الطموحات المهنية.

المجموع		انجاز المهام				مهام الوظيفة تتماشى والطموحات المهنية	
		عمل أحادي		عمل مشترك			
%	ت	%	ت	%	ت		
35	<u>50</u>	53	<u>40</u>	15	<u>10</u>	لم تحقق لي مركز اجتماعي لائق	لا تتماشى
35	<u>50</u>	29	<u>22</u>	41	<u>28</u>	لأنها روتينية	
30	<u>43</u>	17	<u>13</u>	44	<u>30</u>	لأنها بسيطة	
%87	<u>143</u>	%84	<u>75</u>	%89	<u>68</u>	المجموع الجزئي الأول	
100	<u>22</u>	100	<u>14</u>	100	<u>08</u>	تتماشى	
%13	<u>22</u>	%16	<u>14</u>	%11	<u>08</u>	المجموع الجزئي الثاني	
%100	<u>168</u>	%100	<u>89</u>	%100	<u>79</u>	المجموع	

يظهر هنا أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تؤكد أن المهام الوظيفية لا تتماشى والطموحات المهنية بنسبة قدرها 87%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئات التي صرحت أن تنفيذ المهام يكون في إطار العمل المشترك بنسبة قدرها 89%، ثم التي أدلت أن تنفيذ المهام يكون في إطار العمل الأحادي بنسبة قدرها 84%. وتبين هذا من خلال المؤشرات التالية:

المؤشر الأول والثاني قدرا بنفس النسبة ألا وهي 35%، وكانا على التوالي لم تحقق لهم المركز الاجتماعي المرغوب واللائق ولأنها روتينية، يليهما المؤشر الثالث والمتمثل في بساطة المهام والتي قدرت بنسبة 30%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام فقدرت بـ 13% تمثله الإجابة التي تؤكد أن المهام الوظيفية تتماشى والطموحات المهنية، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئات التي صرحت أن تنفيذ المهام يكون في إطار العمل الأحادي بنسبة قدرها 16%، ثم التي أدلت أن تنفيذ المهام يكون في إطار العمل المشترك بنسبة قدرها 11%.

بالرغم من أن هناك فئات لها طابع المسؤولية وأكدت أن مناصبهم تكتسي طابع المسؤولية، إلا أن اتجاهاتهم بأنهم ليسوا في مناصبهم وان مهامهم الوظيفية لا تتماشى والطموحات المهنية، والتي جاءت بغالبية توحى بوجود خلل وظيفي قائم على مستوى المؤسسات العمومية، يؤثر

بطريقة أو بأخرى على الوظيفة الأساسية التي تكوّن من أجلها الفرد، فهناك من صرح أن السبب الرئيسي لميولهم لهذه الإجابة يعود إلى أن المنصب المشغول حالياً بعيداً كل البعد عن القدرات العلمية والثقافية وإمكانياتهم. ففيما يخص طبيعة ومحتوى المهام الموكلة لهم في المؤسسة الجامعية فقد جاءت النتائج المتحصل عليها لتؤكد انه مهما كان مستوى المنصب، فالمهام في طبيعتها تكتسي الطابع الإداري البحث بالدرجة الأولى، وأقل ما يمكن القول عنها وباختصار أنها مهام عملية روتينية محددة مسبقاً لا مجال للابتكار فيها أو التصور غير محفزة ومسؤولياتها محدودة لا تستدعي التخصص ولا تتطلب تفعيل لكفاءات عالية .

أما عن مدى رضاهم عن عملهم واقتناعهم به، فالاتجاهات جاءت متباينة، فالرضا عن العمل المنجز لا يعني الاقتناع به. فبالعودة إلى طبيعة العمل، حجمه ظروفه وتقسيمه في المؤسسات العمومية برمتها وخاصة إذا علمنا مسبقاً أن الفرد يقيم بمدى تنفيذه للمهام التي أوكلت إليه في المدة الزمنية المحددة، ففي هذه الحالة، الرضا عن العمل يكون متعلقاً بإتمام العمل وتقديمه، أما عدم الاقتناع بالعمل، فمرده إلى أسباب متعلقة أساساً إما بطبيعة المهام السطحية، البسيطة، الإدارية، الروتينية، والمملة التي يقوم بها الفرد أو إلى طبيعة العمل الذي يفرض عليه التقيد بإجراءات موضوعية مسبقاً ودون نقاش، أو إلى طبيعة العلاقة التي تربط الإطار بالمشرفين المباشرين أو الزملاء. فعدم اقتناع فئة الدراسة بعملها ومهامها الوظيفية في المؤسسة الجامعية نفسه بالاختلال الوظيفي وعدم الرضا عن المكانة المهنية والتي لم تأتي من عدم الاقتناع وإنما تمتد إلى البدايات الأولى للاستقطاب، إذ يتواجد الكثير من عينة بحثنا من هم موظفين بشهادة أقل من التي هي بحوزتهم، وهذا راجع إلى الشح الذي يعرفه سوق العمل والذي دفع بالكثيرين إلى الالتحاق بمناصب أقل تقديراً من التي يستحقونها، وخاصة الفئة التي لها شهادات جامعية وتضطر إلى تخفيض مستواها الدراسي عند الإعلان عن وظائف تستحق شهادة معينة.

وهذا راجع إلى البدايات الأولى للتوظيف وإلى الأسباب والظروف التي دفعت الدولة إلى انتهاج سياسات لامتناهات البطالة، والتي تزامنت مع التحولات الكبيرة والعميقة التي كانت ولا زالت المؤسسة العمومية مسرحاً لها، فقد تبنت المؤسسات العمومية الجزائرية طيلة مدة وجودها عمليات انتقاء إطارات تستجيب لتوجهاتها العامة فيما يتعلق بتحقيق الفوائد والأرباح أي سياسة التوظيف الكمي أو توظيف الجامعيين (التوظيف على أساس المستوى الجامعي) كتوجه عام في سياساتها الداخلية والخارجية، ويدخل هذا ضمن إستراتيجية التوظيف التي تلقب في كل مرة بـ "الجديدة"، والتي اتبعتها المؤسسات العمومية قصد إعادة بناء نفسها وتطوير وسائل عملها لتحقيق النجاعة الاقتصادية المزعومة، حيث عمدت أن تكون المناصب الإشرافية والقيادية مشغولة من طرف جامعيين قصد استثمار واستغلال أنجع لطاقتهم وكفاءاتهم، أو لتحضير جيل جديد يمكنه أن يحمل المشعل ويقود المؤسسة العمومية فيما بعد. لكنها نسيت أو تناست الاختصاص وخاصة إذ ما

تعلق الأمر بالمتخرجين من الجامعات على وجه الخصوص، فالمهم أن لديه شهادة جامعية فيمكنه أن يشغل أي منصب إداري، وبهذا كان التوظيف ومنذ مراحل الأولى غير مدروس وغير مخطط له واتصف بالعشوائي، كما تم بطريقة سريعة وفوضوية، منافيا لمنطق التوظيف القائم على ضرورة وجود الحاجة للتوظيف، ومصدر هذه الحاجة هو ذلك الفراغ في المنصب مما يتطلب أيدي عاملة لشغله تتوافق مع متطلباته، وما زاد الطين بلة هي تلك الطرق الملتوية وغير الرسمية المعتمدة في التوظيف، هذا ما أنقص من مصداقية المؤسسة العمومية في ميدان التوظيف وبقي الشعار كما كان دائما وبررت الوسيلة بالغاية في كثير من المرات وبرز هذا المنطق واعتمد على هذا الأسلوب الذي ستكون نتائجه وخيمة على الإطار الحامل للشهادة الجامعية أكثر من غيره، وهذا ما يحصل في المؤسسة الجامعية قيد الدراسة.

عموما وما يجدر قوله أن المنطق يفرض علي أية منظمة مهما كانت طبيعتها، حجمها أو نوع نشاطها المحافظة على كيانها وتواجدها والتي تسعى إلى تحقيق الغاية من وجودها بتوظيف الفرد المناسب في المنصب المناسب وفي الوقت المناسب أيضا، كون الأخطاء في هذا المجال مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبخاصة إذا كانت الجامعة التي تعتبر كمنظومة علمية ثقافية وكهيكل اجتماعي وسياسي، تحمل على عاتقها بالإضافة إلى مهمة البحث العلمي مهمة أخرى وهي إنتاج الثروة البشرية وتهيئتها للتكيف مع متطلبات التغيير الجديدة، من خلال الشهادات التي تعتبر إقرار رسمي للحصول على المعلومات الضرورية لنشاط واضح، في مجال اجتماعي أو تقني.

**جدول رقم 36: يبين علاقة الجنس ورضا المرؤوسين عن العمل الذي يقومون به**

المجموع	الجنس				هل أنت راضي عن العمل الذي تقوم به
	إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت
52%	88	47%	39	58%	49
48%	80	53%	44	42%	36
100%	168	100%	83	100%	85

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلت أنها ليست راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 52%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الذكور بنسبة قدرها 58%، تليه فئة الإناث بنسبة قدرها 47%.



أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين عند فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 48%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإناث بنسبة قدرها 53%، تليه فئة الذكور بنسبة قدرها 42%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الإناث أكثر رضا من الذكور عن العمل الذي يقومون به، لأن فئة الذكور أكثر قدرة على انجاز المهام من الإناث، فتجد هذه الفئة أن المهام روتينية وليست ذات مسؤولية هركية وسهلة التنفيذ، إضافة إلى العلاقات السيئة في العمل والمحيط غير الملائم، كما أن معظم أفراد هذه الفئة كما بينا سابقا يحتلون مناصب دنيا مقارنة بالإناث، فيجدون أنها ليست الوظيفة المرغوبة ولم تصل إلى المنصب الذي لطالما حلمت به، وعليه عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس سلبا على مستواه وسلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة الذي يعمل بها، ما ينتج عنه انسحابه عن العمل نفسيا من خلال شروذ الذهن، والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل أو الخروج منه مبكرا وغيرها. وهي حتما ستؤدي إلى الخلل الوظيفي لان المنظمة عبارة عن نسق بحيث يجب على كل فرد بهذا النسق أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه.

ما تجدر الإشارة إليه انه من البديهي أن لرضا الأفراد عن الأداء أهمية كبيرة، حيث يعتبر وفي اغلب الأحيان مقياسا لمدى فعالية الأداء، فان كان رضا الأفراد عن العمل أوفي العمل مرتفعا فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، فحبذا لو كانت الأغلبية هي التي ترى أنها راضية عن عملها وأنها تؤديه بضمير وتحب عملها حتى نصل إلىالأداء الأمثل.

الجدول رقم 37: يبين الرضا عن العمل حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								الرضا عن العمل	
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأخير			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
65	52	100	07	42	14	100	08	72	23	أحب عملي + أؤديه بضمير وكما يجب	راضي
25	20	/	/	33	11	/	/	28	09	أؤدي عملي بضمير	
10	08	/	/	24	08	/	/	/	/	وصلت إلى الأداء المرغوب	
48	08	35	07	87	33	33	08	37	32	المجموع الجزئي 1	
56	49	62	08	40	02	44	07	59	32	ليست الوظيفة المرغوبة	غير راضي
44	39	38	05	60	03	56	09	41	22	محيط العمل غير ملائم + العلاقات	
52	88	65	13	13	05	67	16	63	54	المجموع الجزئي 2	
100	168	100	24	100	38	100	24	100	86	المجموع الكلي	

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تؤكد وتبين أنها غير راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 52%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 67%، تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65%، ثم فئة الإطارات بنسبة قدرها 63%، بعدها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 13%، يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكد بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة التي بلغت نسبتها 56%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه ليست الوظيفة المرغوبة لديها.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 44%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن محيط العمل غير ملائم + العلاقات غير جيدة.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أنها راضية عن العمل الذي تقوم به بنسبة 48%، ويتأكد هذا الاتجاه فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 87%، تلتها فئة الإطارات بنسبة 37%، ثم فئة

أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 35%، بعدها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 33%. يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكد بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة التي بلغت نسبتها 65%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها تحب عملها كما أنها تؤديه بضمير وكما يجب .  
ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 25%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت أنها تؤدي عملها بضمير وكما يجب.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 10%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها وصلت إلى الأداء المرغوب.

من خلال القراءة الإحصائية الواردة أعلاه، يتضح جليا أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية أدلت بأنها غير راضية عن العمل الذي تقوم به لأنها ليست الوظيفة المرغوبة ولم تصل إلى المنصب الذي لطالما حلمت به، وهي على حسب تصريحها المهام روتينية وليست ذات مسؤولية هركية وسهلة التنفيذ، أما أخرباً رجعت ذلك إلى العلاقات السيئة في العمل والمحيط الغير ملائم، فعموما عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس سلبا على مستواه وسلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة الذي يعمل بها، ما ينتج عنه انسحابه عن العمل نفسيا من خلال شرود الذهن، والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل أو الخروج منه مبكرا وغيرها. وهي حتما ستؤدي إلى الخلل الوظيفي لان المنظمة عبارة عن نسق بحيث يجب على كل فرد بهذا النسق أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه.

لهذا الجدول دلالة سوسيوولوجية أخرى تتمثل في أن مستوى الرضا عن العمل الذي ظهر عند الفئة المقابلة حتما هو يرتفع مع مكانة المنصب في السلم الهرمي، فمن وجهة نظرنا يمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين الأول متعلق بالمسار المهني، حيث أن الفئات التي تعتلي السلم الهرمي في الجامعة غالبا ما تكون نفسيا مطمئنة وماديا ميسورة ومحترمة اجتماعيا، كما أن للحوافز المتعلقة بالمنصب كالحرية في اتخاذ القرار والمساهمة في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عوامل فعالة في ارتفاع نسبة الرضا، أما الثاني فهو متعلق أساسا بالسن فكما جرت عليه العادة أن اغلب الفئات التي تتقلد مناصب عليا في المؤسسات هي تلك الفئة المتقدمة في السن استنادا إلى القاعدة المعمول بها في المؤسسة العمومية الجزائرية وهي الترقية على أساس الأقدمية، ومن جهة أخرى الفئة الحديثة العهد بالمؤسسة والتي تخلصت حديثا من شبح البطالة والتي تسعى جاهدة إلى إثبات وجودها.

ما تجدر الإشارة إليه انه من البديهي أن الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، ومن المسلم به أيضا أن لرضا الأفراد عن الأداء أهمية كبيرة، حيث يعتبر وفي اغلب الأحيان مقياسا لمدى فعالية الأداء، فان كان رضا الأفراد عن العمل أوفي العمل مرتفعا فان ذلك

سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، فحبذا لو كانت الأغلبية هي التي ترى أنها راضية عن عملها وأنها تؤديه بضمير وتحب عملها حتى نصل إلى الأداء الأمثل.  
جدول رقم 38: يبين صرامة المنظمة في تطبيق القوانين حسب رأي الفئات السوسيو مهنية .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية	
	تأخير		تحكم		تطبيق		تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100 %	92	100 %	53	100 %	15	100 %	16	100 %	08	ليست صرامة
55 %	92	40 %	53	62 %	15	42 %	16	62 %	08	المجموع الجزئي الأول
62 %	47	58 %	24	89 %	08	36 %	08	73 %	24	امر غير عادي وابدئي تذمرا وانتهج سلوك غير عادي
32 %	24	42 %	06	11 %	01	55 %	12	18 %	06	امر عادي غير مؤثر في الأداء ولا في الفعالية التنظيمية
07 %	05	/	05	/	00	09 %	02	15 %	05	أحبذ أن يكون لي استثناء
45 %	76	60 %	33	38 %	09	58 %	22	38 %	09	المجموع الجزئي الثاني
100 %	16 8	100 %	86	100 %	24	100 %	38	100 %	20	المجموع

يظهرنا أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تؤكد أن المنظمة لا تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية بنسبة قدرها 55%، ويتأكد هذا الاتجاه عند مختلف الفئات السوسيو مهنية بنسب متقاربة فقد صرحت فئة التأخير بنسبة قدرها 62%، ثم فئة التحكم بنسبة قدرها 62%، ثم فئة التطبيق بنسبة قدرها 42%، وفي الأخير فئة التنفيذ بنسبة قدرها 40%.  
ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن منظماتها تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية بنسبة 45%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة التنفيذ بنسبة 60%، ثم فئة التطبيق بنسبة قدرها 58%، ثم فئة التأخير بنسبة قدرها 38%، وفي الأخير التحكم بنسبة قدرها 38%. يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكد بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة التي بلغت نسبتها 62%، والتي ترى انه أمر غير عادي وابدئ تدمرا وانتهج سلوك غير عادي.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 32%، والتي ترى انه أمر عادي غير مؤثر في الأداء ولا في الفعالية التنظيمية

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 07%، للفئة التي قالت أنها تحبذ أن يكون لها استثناء في المعاملة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه كلما نزلنا في السلم الهرمي، كلما زاد رأي الفئات السوسيو مهنية في أن المؤسسة تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية، وهذا راجع إلى أن الفئات الدنيا تشعر بالتهميش وعدم تقدير المسؤول لانجازاتها مقارنة بالفئات العليا، هذه الأخيرة التي تحتل مناصب أكثر قربا من المسؤول، حيث نجد أنها من مشجعي الصرامة في تطبيق القوانين والعليمة الإدارية، لأن هذه الفئات التي تعني السلم الهرمي في الجامعة غالبا ما تكون لها امتيازات أفضل ترفع من معنوياتها وتحفزها على العمل مقارنة بالفئات الدنيا، فتكون نفسها مطمئنة وماديا ميسورة ومحترمة اجتماعيا، كما أن للحوافز المتعلقة بالمنصب كالحرية في اتخاذ القرار والمساهمة في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عوامل فعالة في ارتفاع نسبة الرضا، كما أن هذه الشريحة معظم أفرادها يطمحون لمناصب أعلى وكسب رضا المسؤول لتقلد مناصب قيادية وسيطة بين المسؤول والفئات الدنيا، هذه الأخيرة في الحقيقة هي التي تؤدي معظم الأعمال والمهام، وفي الأخير الشكر يرجع للفئات العليا التي معظمها يتجسد عملها في الإشراف فقط لا المشاركة فيه.

الجدول رقم 39: النمط القيادي المطبق وعلاقته بصرامة المنظمة في تطبيق القوانين.

المجموع	النمط المطبق من قبل المسؤول						صرامة المنظمة في تطبيق القوانين		
	السهل		الديمقراطي		التسلطي				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	<u>92</u>	%15	<u>05</u>	%68	<u>55</u>	%00	<u>00</u>	غير صرامة	
%55	<u>92</u>	%15	<u>05</u>	%68	<u>55</u>	%00	<u>00</u>	المجموع الجزئي الأول	
62	<u>47</u>	00	<u>00</u>	50	<u>06</u>	76	<u>41</u>	صرامة	أمر غير عادي وابدئي تدمرا وانتهج سلوك غير عادي
32	<u>24</u>	50	<u>05</u>	50	<u>06</u>	24	<u>13</u>		أمر عادي غير مؤثر في الأداء ولا في الفعالية التنظيمية
07	<u>05</u>	50	<u>05</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>		أحبذ أن يكون لي استثناء
%45	<u>76</u>	%30	<u>10</u>	%15	<u>12</u>	%100	<u>54</u>	المجموع الجزئي الثاني	
%100	<u>168</u>	%100	<u>33</u>	%100	<u>81</u>	%100	<u>54</u>	المجموع	

يظهر هنا أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تؤكد أن المنظمة لا تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية بنسبة قدرها 100%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئات التي صرحت أن النمط المعمول به ديمقراطي بنسبة قدرها 68%، ثم التي أدرت أن النمط المعمول به هو السهل بنسبة قدرها 15%، ولم تظهر الفئة التي قالت أن النمط المعمول به هو التسلطي بأي نسبة تذكر.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تبين أن منظماتها تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية بنسبة 45%، ويتأكد هذا الاتجاه الفئة التي أدرت أن النمط المعمول به هو التسلطي بنسبة قدرها 100%، تلتها الفئة التي أدرت أن النمط المعمول به هو السهل بنسبة 30%، ثم الفئة التي أدرت أن النمط المعمول به هو الديمقراطي بنسبة قدرها 15%. يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الثاني وقد جاء مؤكداً بالمؤشرات التالية:

أول مؤشر جاء بعد الاتجاه العام كان للفئة التي بلغت نسبتها 62%، والتي ترى انه أمر غير عادي وابدئ تدمرا وانتهج سلوك غير عادي.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 32%، والتي ترى انه أمر عادي غير مؤثر في الأداء ولا في الفعالية التنظيمية

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 10%، للفئة التي قالت أنها تحبذ أن يكون لها استثناء في المعاملة.

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام تمثله إجابة ليست صارمة، خاصة عند التغاضي عن بعض الأخطاء أو المنازعات الحاصلة في مكان العمل، وعدم معاقبة بعض العمال نتيجة ارتكابهم لبعض الأخطاء، والتي في كثير من الأحيان تسوى بالتراضي أو بالصلح أو باستعمال النفوذ من قبل البعض سواء داخل من داخل الجامعة أو من خارجها، وهنا نجد أنتاجاً السلوك القيادي باللامبالاة في مثل هذه الأمور والخروج عن الإنصاف يحبط من تنمية الثقافة والفعالية التنظيمية، علماً أن مصلحة المنظمة من مصلحة الفرد، وأن القيم الثقافية والتنظيمية والمصالح الفردية الذاتية هي حقيقة المسار الاجتماعي مهما كان طبعه " بحيث يتفاعل الأفراد الاجتماعيون باستهداف مصالحهم الذاتية والخاصة، و لا يكون ذلك إلا تحت ضغط حد أدنى من الاحترام حيال القيم الثقافية<sup>1</sup>، ومقابل بعض من الفئات الغير راضية عن عدم الصرامة والتي يدخل فيها عدم الإنصاف في تطبيق القوانين، نجد أن الفئة التي ترى أن مؤسستهم صارمة في تطبيق القوانين الإدارية لأنهم بنسبة غالبية ظهروا غير راضون وراوا انه أمر غير عادي ويجعلهم يبذون تدمرا وينتهجون سلوك غير عادي في العمل، لأنه في رأيهم قبل أن تعمل إدارتهم على تطبيق القوانين كالانضباط والتأديب وغيرها، من الأفضل لها أن تعمل على تحسين ظروف العمل وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء الجيد، أو الاعتماد على نظام التأشير الآلي بحيث يسمح للموظفين بتوقيع حضورهم عن طريق البصمة بحيث هذا الإجراء يزيل تحايل البعض من الموظفين أو اعتمادهم على علاقاتهم الشخصية عند التأخر أو الغياب أو الاعتماد على بعض الزملاء التوقيع مكانهم حتى لا يخصم من راتبهم الشهري وغيرها من التجاوزات التي يعنى بها المسؤول للحفاظ على حقوق

<sup>1</sup> - Donnadieu(G) : *Manager avec le social ; l'approche systématique appliquée à l'entreprise*, Ed.liason, 1997, p 396.

الموظفين في العمل والتي هي غائبة ثم يراد تطبيق القوانين بصرامة، إلا أن البعض الآخر رأى انه أمر عادي غير مؤثر في الأداء ولا في الفعالية التنظيمية لأنه واجب على الموظف أن يأتي في الوقت وان يكون منضبطا في عمله وان يتقيد بإجراءات العمل وهو من مهام المسؤول المباشر، أما الفئة القليلة التي حذت أن يكون لها استثناء مثل الذي تحظى به فئة كبيرة من الموظفين وخاصة الذين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤولين. وهنا الإنصاف ضروري، وهي تمت بصلة بنظرية المساواة التي جاء بها "جون ستاسي أدامس" وأعتبر أن الأفراد يكونون محفزين إذا توفر مبدآن وهما العدالة و المساواة الاجتماعية<sup>1</sup> فكل فرد ينتهي ويسعى إلى أن يعامل من قبل مسؤوليه معاملة عادلة متساوية، مما يدفعه إلى أن يرغب الحصول على مكافآت عادلة هي الأخرى.

فان تتميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية للبعض والبعض الآخر لا، فإن هذا حماسيني الشعور بعدم الرضا وانتهاج سلوك غير محبذ أساسه السلوك القيادي، والذي ما يثبت انه فعال متعلق بالدافعية ورفع الروح المعنوية، لان أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل والذي يوفره المسؤول المباشر مهم جدا لخلق جو ملائم للعمل ويؤثر تأثير مباشر في الفرد، فإذا ما استطاع المسؤول أن يؤثر تأثير ايجابي في مرؤوسيه استطاع تلقائيا توجيه سلوكهم، أما اذا كان تأثيره سلبي فهذا حتما سيخلق معوقات وظيفية ليس لها بداية ولا نهاية، فإذا كان مكان العمل مريح وجيد فانه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالرضا عنه، والذي إذا لم يتوفر يؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار وكما أن عدم الرضا له اثر كبير على مستوى الأداء، فتصرف المسؤول المباشر الذي يمس بالدرجة الأولى نفسية الفرد، وتأثيره على روحهم المعنوية والتي قد تختلف من شخص إلى شخص وذلك على حسب ميوله، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه فيما يخص هذا الأمر فهو ضرورة مرونته ليكون تأثيره ايجابي على الأداء نظرا لتأثير المباشر على معنوية الأفراد وولائهم للمؤسسة .لأن الشعور بعدم الأهمية وغياب الثقة في مكان العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء، وهذا يحد من فعالية الأفراد ويجعلهم يعملون دون رغبة وإنما للحصول على الأجر لا غير وهذا ما سنلمسه في التحليلات الآتية والمتعلقة بالاستبقاء أو المغادرة والمتوقعة أساسا على فعالية القيادة من عدمها في المؤسسة الجامعية.

1- Bergeron (P): la gestion dynamique : concept, méthodes et applications , 3eme édition, éditeur Boucherville : G. Morin, 2001, p 288.



الجدول رقم 40: العلاقة بين النمط القيادي المطبق في المنظمة ومظاهر الصرامة في تطبيق القوانين .

المجموع		النمط القيادي المطبق						مظاهر الصرامة في تطبيق القوانين	
		السهل		الديمقراطي		التسلطي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
71	54	00	00	00	00	100	54	يتمثل في: الانضباط بمواقف العمل وأداء العمل والتقييد بإجراءات العمل	
14	11	30	03	67	08	00	00	الانضباط بأداء العمل	
14	11	70	07	33	04	00	00	والتقييد بإجراءات العمل	
%100	*76	%100	10	%100	12	%100	54	المجموع	

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله إجابة التي تبين أن تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية يرجع إلى الانضباط بمواقف العمل وأداء العمل والتقييد بإجراءات العمل بنسبة قدرها 71%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة التي صرحت أن نوع النمط القيادي المعمول به هو التسلطي بنسبة قصوى قدرها 100%، بحيث لغت ظهور نوع النمط القيادي الديمقراطي والسهل.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي قدرت بنسبة 14%، تقاسمتها كل من الفئات التي صرحت أن تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية يرجع إلى الانضباط بأداء العمل ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة التي صرحت أن نوع النمط القيادي المعمول به هو الديمقراطي بنسبة قدرها 67%، تلتها نوع النمط القيادي السهل بنسبة 30%، وأيضا الفئات التي صرحت أن تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية يرجع إلى التقييد بإجراءات العمل ويتأكد هذا الاتجاه

\*أخذنا بعين الاعتبار الفئات السوسيو مهنية التي صرحت ان المنظمة تتميز بالصرامة الإدارية والمقدرة بـ 76 فرد لمعرفة فيما تتمثل، ولهذا فقد أقصينا من هذه العلاقة الفئات التي صرحت أن المنظمة لا تتميز بالصرامة الإدارية بـ 92 فرد.

عند فئة التي صرحت أن نوع النمط القيادي المعمول به هو السهل بنسبة قدرها 70%، تلتها نوع النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 33%، ولم يظهر هنا النمط القيادي التسلطي بأي نسبة تذكر. من خلال ما تبين أعلاه فإن جل فئات البحث التي صرحت أن تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية لم تتوقف على نمط واحد في المعاملة فقط، وإنما شملت النمط التسلطي والديمقراطي والسهل، وإنما تفاوتت في نوعية الصرامة إذ يلاحظ أن النمط التسلطي قد شمل نسبة قصوى وهي مائة بالمائة والتي تؤكد على أن الصرامة تتمثل في الانضباط بمواقف العمل وبأداء العمل والتقييد بإجراءات العمل، أما الديمقراطي والسهل فقد ظهر أنه لا يحاسب على المواقيت وإنما على أساس الانضباط بأداء العمل والتقييد بإجراءات العمل، والتي كما حللنا في الجدول السالف أنها تؤثر في الموظفين بالرغم من شرعيتها الإدارية والتي مثلت الاتجاه العام في الجدول الذي سبق هذا الأخير والتصريح بانتهاج السلوك غير السوي.

ومن نظرة سوسيولوجية نقول ان يوجد غياب القيادة والإشراف الموجه والذي توضح من خلال تصريحات فئات البحث بان الإدارة بالجامعة تركز على الجوانب الفنية والطرق والأساليب التي ترفع من الأداء والمردودية، وذلك عن طريق اعتمادها على الرقابة والصرامة في تطبيق قوانينها وعدم الاهتمام بالأمور التي تخصهم شخصيا، فلقد صرحوا أن المسؤول يتابعهم في تنفيذ القرارات، ولكن التحفيزات ناقصة المادية وحتى المعنوية عدم تداول المعلومة والتي سنتناولها في الفرضية الثالثة، كعدم إعلام المسؤولين المستخدمين حتى بالمواضيع التي قد تكون مهمة بالنسبة إليهم كالمنح والترقيات والتكوين، وإنما كل من هذه السياسات التطورية للموارد البشرية يتم تنفيذها فيما بينها وبينهم، وفي هذه النقطة يجب القول انه لا يمكن أن ينجح أي مجهود يقوم به المديرون أو المسؤولون المباشرون في العمل نحو تحسين العلاقات الإنسانية والتي تخلق الدافعية لدى الأفراد وهذا نمو السلوك الايجابي لديهم، إذا طغى التحيز في معاملة المشرف المباشر لمستخدميه، وهنا قد ذهب البعض إلى القول أن هذه السلوكات تؤثر سلبا على معنوياتهم لشعورهم اقل أهمية بمكان عملهم، وما يربطهم بالمسؤولين هو العلاقات الرسمية فقط، ونجد ان هذا النمط في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين ينطلق من مفهوم الرجل الاقتصادي والذي جاءت به التاييلورية وليس له منظور اجتماعي ولا اهتمام بالعلاقات الإنسانية بالمنظمة والذي ينطلق من مفهوم الرجل الاجتماعي الذي نادى به التون مايو والتي جاءت نتيجة مجهود ودراسات اثبت فيها انه لا بد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكسب ثقة وحب المرؤوسين والاهتمام بالجانب النفسي والمعنوي للعامل والذي يرفع من روحهم المعنوية ويقوي رضاهم ويزيد من دافعيتهم في العمل. وتعتبر مدرسة

العلاقات الإنسانية نموذج من النماذج الأساسية لسياسة تسيير الموارد البشرية أين "تركز تحليلها إما بدراسة حاجيات الأفراد أو الجماعات غير الرسمية في المنظمة"<sup>1</sup>.

فلا بد من تغيير طرق المعاملة من كلاسيكية إلى حديثة إذ من المعلوم والمتفق عليه أن كل الظواهر في تغير دائم ومستمر والتغير وحده هو الثابت، فمن القيم الاجتماعية للفرد وتأثيرها على سلوكه وثقافته التنظيمية وكذا قابليته لتقبل التغيير للقيم التنظيمية. والتي فرضتها التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال واتجاهها لتحقيق التطور والاستقرار، ارتكزت بشكل كبير على العنصر البشري وما يحمله من قيم اجتماعية، كونها موجه أساسي لسلوكه التنظيمي الداعم للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فقد أكد الكثير من الباحثين على أنها تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً ومقبولاً، ولها دور كبير بالنسبة للفرد والجماعة في توجيهه وضبط السلوك الإنساني ويبقى القائد الجيد هو الذي يمكنه توجيه سلوك مرؤوسيه بهدف تحقيق غايات التنظيم وأهداف المنظمة.

**الجدول رقم 41: العلاقة بين صرامة المنظمة في تطبيق القوانين وانعكاساتها.**

المجموع		تطبيق القوانين بصرامة يؤدي إلى				صرامة المنظمة في تطبيق القوانين
		تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية		رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية		
%	ت	%	ت	%	ت	
55	92	62	42	50	50	ليست صارمة
45	76	38	26	50	50	صارمة
%100	168	%100	89	%100	100	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلت أن المنظمة تتميز في تطبيق القوانين الإدارية بغير صرامة وذلك بنسبة قدرها 55%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة التي صرحت أن عائد تطبيقها للقوانين بصرامة يدفع بالفرد إلى تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية بنسبة قدرها 62%، تليه الفئة التي ترى أن تطبيق القوانين وفرض الانضباط بصرامة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية بنسبة قدرها 50%.

<sup>1</sup>- SainSaulieu (R) : **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Edition Dalloz Paris, 1988, p 21.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام كانت لفئة الدراسة التي صرحت أن المنظمة تتميز في تطبيق القوانين الإدارية بصرامة وذلك بنسبة قدرها 45%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي صرحت أن عائد تطبيقها للقوانين بصرامة يدفع بالفرد إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية بنسبة قدرها 50%، تليه الفئة التي ترى أن تطبيق القوانين وفرض الانضباط بصرامة يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية بنسبة قدرها 38%.

من الأساليب الحديثة في التسيير هو انتهاج القيادة الشرعية والزامية اتخاذها كمبدأ في تسيير المنظمة وتوجيه أفرادها، إذ يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، إذ أن التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه. كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، ويتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية، وخصائص البيئة التي يعمل فيها، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك، ومن هذه المفاهيم: القيادة التي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف.

وانطلاقا من أهمية القيادة في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة أردنا هذا الربط بهدف تبين مدى تأثير القائد على تصرفات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم وفق متطلبات المنظمة، إذ كلما كانت القيادة بالإدارة أكثر شرعية كلما كان هناك تحديدا أكثر لتأثير القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، من هذا المنطلق توجهنا أكثر إلى تحليل سلوك القائد بالمنظمة هنا، ومدى انتهاجه للقيادة الشرعية أو لا، وكيف يؤثر على أفراد التنظيم، وإلى أي مدى يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وإنما لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم ووصوله إلى رضاهم. إذ أن تميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية، كما يمكن أن يخلق دافعية سلبية ويعمل على تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية وهذا كله متوقف على سلوك القائد وتصرفاته ومدى تمكنه من تنمية الثقافة التنظيمية والفعالية أيضا، لان علاقة الأفراد بالمنظمة تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على القيادي بها العمل على خلق أكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض معاملة حسنة متجاوزا الحساب والعقاب، والبعض الآخر يعاملهم بالعكس فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدقة والتالف والاحترام، لان الوقت الذي يقضيه

الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها.

الجدول رقم 42: يبين علاقة الخبرة المهنية وتفكير العامل في مغادرة المنظمة

المجموع		الخبرة المهنية						التفكير في المغادرة
		34-24		23-13		12-02		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71%	120	20%	02	62%	40	84%	78	نعم
29%	48	80%	08	38%	25	16%	15	لا
100%	168	100%	10	100%	65	100%	93	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها تفكر في مغادرة المنظمة بنسبة قدرها 71%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 84%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 62%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 20%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين عند فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها لا تفكر في مغادرة المنظمة بنسبة قدرها 29%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي لها خبرة مهنية كبيرة بنسبة قدرها 80%، تليه فئة التي لها خبرة مهنية متوسطة بنسبة قدرها 38%، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة مهنية قليلة بنسبة قدرها 16%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه، نلاحظ أنه كلما زادت الخبرة المهنية للعاملين، كلما قل تفكيرهم في مغادرة المؤسسة والعكس، وهذا راجع إلى أن العامل كلما زادت سنوات عمله في المؤسسة ، كلما أصبح أكثر انصهارا في جماعات العمل، وأثر تكويننا للعلاقات الاجتماعية والتنظيمية مع زملائه في العمل، وبالتالي يحمل ثقافة المؤسسة ويصبح أكثر ولاء لها، فيشعر أنه جزء منها، حيث أن ثقافة المنظمة تؤثر على سلوك الأفراد بالمنظمة، إذتعتبر التنظيمات منبع للتدريب الثقافي والتنشئة الاجتماعية، مثلها مثل المدرسة والأسرة والحي<sup>1</sup> ،

<sup>1</sup> Sainsaulieu Renaud, *l'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1977, p197.

فتقل رغبته في مغادرتها بالرغم من قلة التحفيزات المادية. فالأفراد يدخلون المنظمة بمجموعة من القيم والمعتقدات التي يصقلونها مع القيم السائدة في محيط العمل، أي بناء لهوية معينة ومنه تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل<sup>1</sup>، عكس العامل الجديد بالمؤسسة ، الذي يبحث عن امتيازات أفضل وأجر أعلى ولا يهمله تكوين علاقات فيشعر أن المؤسسة مجرد مكان عمل لكسب المال لا غير.

جدول رقم 43: يبين علاقة الجنس بالتفكير في المغادرة

المجموع		الجنس				التفكير في المغادرة
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
%71	<u>120</u>	%60	<u>50</u>	%82	<u>70</u>	نعم
%29	<u>48</u>	%40	<u>33</u>	%18	<u>15</u>	لا
%100	<u>168</u>	%100	<u>83</u>	%100	<u>85</u>	المجموع

إن الاتجاه العام للجدول تمثله فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها تفكر في مغادرة المنظمة بنسبة قدرها 71%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الذكور بنسبة قدرها 82%، تليه فئة الإناث بنسبة قدرها 60%.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين عند فئة مجتمع البحث التي أدلتأنها لا تفكر في مغادرة المنظمة بنسبة قدرها 29%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة الإناث بنسبة قدرها 40%، تليه فئة الذكور بنسبة قدرها 18%.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، أن فئة الذكور أكثر تفكيراً في مغادرة المؤسسة مقارنة بفئة الإناث، وهذا راجع إلى أنها الفئة الأكثر تحملاً للمسؤولية والأكثر مواجهة للظروف المعيشية، لهذا نجد أنها أكثر تفكيراً في المغادرة بحثاً عن امتيازات أفضل وأجر أعلى، بالإضافة إلى أن منها من يفكر في المغادرة لعدم توافقه مع النمط القيادي السائد، وله علاقات سيئة مع المسؤول، أو أنه يجد أن المنصب الذي يشغله والمهام الموكلة إليه لا تتماشى مع مؤهلاته وقدراته، إلا أن فئة الإناث كما بينا سابقاً هي الأكثر رضا عن العمل الذي تقوم به، وهي أقل درجة من فئة الذكور في التفكير في مغادرة المؤسسة، وهذا راجع إلى أن همها الأول هو الحصول على منصب، وبالتالي تخاف

<sup>1</sup>Claude Dubar, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, Paris, 1991, p27.

على فقدانه، إضافة إلى ملاءمة محيط العمل والمهام لعمل المرأة، فهي مهام إدارية خدمية، تتوافق مع قدرات وإمكانيات الإناث مقارنة بالذكور.

الجدول رقم 44: العلاقة بين النمط القيادي المطبق والتفكير في مغادرة العمل.

المجموع		النمط المطبق من قبل المسؤول						التفكير في المغادرة	
		السهل		الديمقراطي		التسلطي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
68	82	73	19	90	36	50	27	زيادة الأجر	أفكر في المغادرة لـ:
18	21	27	07	10	04	19	10	امتيازات أفضل	
14	17	00	00	00	00	31	17	سلوك المسؤول	
%71	120	%79	26	%49	40	%100	54	المجموع الجزئي الأول	
73	35	43	03	78	32	00	00	التماسك التنظيمي بين أفراد العمل والتعود على المحيط	لا أفكر في المغادرة بسبب
19	09	29	02	17	07	00	00	الزملاء في العمل	
08	04	29	02	05	02	00	00	المسؤول المباشر	
%29	48	%21	07	%51	41	%00	00	المجموع الجزئي الثاني	
%100	168	%100	33	%100	81	%100	54	المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام تمثله الفئة التي أدلت أنها تحبذ المغادرة وذلك بنسبة قدرها 71%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي صرحت أنها تفكر في المغادرة والتي تؤكد أن النمط القيادي المعمول به هو تسلطي بنسبة قصوى قدرها 100%، تليه الفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو النمط السهل بنسبة قدرها 79%، وآخر نسبة مقدرة بـ 49% فكانت للفئة التي قالت أن النمط المعمول به هو الديمقراطي. ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

الأول وهو التفكير في المغادرة لسبب زيادة الأجر بنسبة قدرها 68%، للنمط الديمقراطي بنسبة 90%، يليه النمط السهل بنسبة 73% ثم النمط التسلطي بنسبة قدرها 50%.

الثاني وهو التفكير في المغادرة لسبب البحث عن امتيازات أفضل بنسبة قدرها 18%، للنمط السهل بنسبة 27%، يليه النمط التسلطي بنسبة 19% ثم النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 10%.

الثالث وهو التفكير في المغادرة لسبب سلوك المسؤول بنسبة قدرها 14%، للنمط التسلطي بنسبة 31%، بحيث لم يظهر هنا لا النمط الديمقراطي ولا النمط السهل بأي نسبة تذكر.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الفئة التي أدلت أنها لا تحبذ المغادرة وذلك بنسبة قدرها 29%، ويتأكد هذا الاتجاه عند الفئة التي صرحت أنها لا تفكر في المغادرة والتي تؤكد أن النمط القيادي المعمول به هو الديمقراطي بنسبة قصوى قدرها 51%، تليه الفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو النمط السهل بنسبة قدرها 21%، وآخر نسبة منعدمة فكانت للفئة التي قالت أن النمط المعمول به هو تسلطي. ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

الأول وهو عدم التفكير في المغادرة لسبب التماسك التنظيمي بين أفراد العمل والتعود على المحيط بنسبة قدرها 73%، للنمط الديمقراطي بنسبة 78%، يليه النمط السهل بنسبة 43%.

الثاني وهو عدم التفكير في المغادرة لسبب العلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل بنسبة قدرها 19%، للنمط السهل بنسبة 29%، يليه النمط الديمقراطي بنسبة 17%.

الثالث وهو عدم التفكير في المغادرة لسبب المسؤول المباشر وسلوكه الجيد بنسبة قدرها 08%، للنمط السهل بنسبة 29%، يليه النمط الديمقراطي بنسبة 05%.

تبين من خلال التحليل المبين في الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية صرحت بأنها تحبذ مغادرة مكان عملها ولكن بوجود بديل أفضل، أولها وينسب كبيرة كان بمبتغى زيادة الأجر وأخرى للحصول على امتيازات أفضل والفئة المتبقية ربطت ذلك بسلوك المسؤول والنمط التسلطي المنتهج من قبله، وقد أكدوا على أنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه كما صاحبت هذه الإجابة الكثير من التذمر، فهم يرون انه يكفي عند قضاء الحاجيات الأساسية أما إذا كان هناك تجاوز في حدود الإنفاق فانه لا يكفي، ومنهم من الذين أجابوا انه يكفي ولكن هم غير قادرين على الادخار لقضاء شيء إضافي أو لوقت الحاجة، وآخرون من الذين صرحوا أن الأجر يكفي ولكن في بعض الأحيان يضطرون للإعارة بالخصوص عند حدوث اضطرابات في معدلات المعيشة.

ومن نظرة سوسيلوجية يمكن القول أن الأجر يعتبر عامل أساسي لتحديد درجة الرضا والاستبقاء عند الأفراد العاملين، كونه الوسيلة التي تضمن وتحقق إشباع الحاجات الفيزيولوجية المادية، من خلال مبادلة القدر المالي المتقاضى، بمجموعة الحاجيات سواء كانت شخصية أو أسرية، والتي تعتبر ضرورية للعيش، والشيء الجدير بالذكر انه كلما ارتفع سعر مبادلة قوة العمل، كلما أدى ذلك إلى إشباع اكبر وأوسع للحاجيات المادية، ويختلف الأجر من فرد إلى فرد آخر " لتقنية تسعير الوظائف



التي تسمح بطريقة نسقية، بوضع المناصب ضمن سلم الأجر، المرتكز أساسا على معيار ترتيب الوظائف والمقيد بأهمية مهامها<sup>1</sup>، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين السلم الوظيفي والسلم الأجرى، ولهذا يأخذ الأجر صفة المحفز في مجال العمل، مع العلم أن معظم نظريات التحفيز تتفق على فكرة مفادها أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا الأكثر أهمية في مجال الأعمال، إنما درجة أهميته تعكس الاختلافات السوسيو اقتصادية واجتماعية وثقافية، المحيطة بالأفراد والجماعات، إلا أن ما يجدر قوله هنا مهما كان طبع الفرد فهو دائم البحث عن المكانة الاجتماعية الراقية والاستقرار المالي، وبخاصة مع الغلاء وارتفاع الأسعار، والأجر باق على ما كان عليه ثابت كالتغير.

بالنسبة للفئة التي ترى أنها تصبوا إلى المغادرة إذا توفر في المؤسسة المستقبلية امتيازات أكثر من مؤسستهم، فهي ترى أن جميع التحفيزات المادية مهمة خاصة في انتفاع العامل من شقة وسيارة، لضرورتهما، كونها عامل من عوامل انشغال الموظفين في العمل، فالمشاكل اليومية الاجتماعية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العمل ونجد أن الفئات التي كان لها طموح من هذا القبيل هي التي تملك خبرة لا بأس لها بالجامعة ولا يزال أمامها مشوار نوعا ما طويل وترى أنه من المهم تحسين الوضع الذي يزداد تدهورا مع غلاء المعيشة، وعدم امتلاك الأغلبية من العمال على المسكن العائلي نجد أن نجد أن الجسم في العمل والعقل خارجها، وعلى حد قولها إذا تحقق شيء مثله فإنه سيكون هناك أداء لم يتحقق من قبل، لأن تحفيز مثل هذا يعتبر مادي ومعنوي في نفس الوقت، كما انه ارتقاء في المستوى الاجتماعي أيضا والذي يعتبر بالنسبة للكثير أهم من أي شيء آخر.

أما عن الفئة التي تريد المغادرة والتي ربطته بسلوك مسؤولها المباشر في العمل ونمطه التسلطي الذي بات ممل ويؤثر سلبا في مروؤوسيه، إذ أن دور الرئيس المباشر في العمل له التأثير الكبير في الرفع من الروح المعنوية للعمال باعتباره المسؤول عليهم والقريب منهم من زاوية التنظيم الهرمي للمنظمة، ويكون ذلك من خلال الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه حيال التعامل معهم "والذي يكون أكثر فاعلية في رفع الروح المعنوية للعمال، إذا كان يبتعد عن التهديد والتخويف، أما العكس فيؤدي إلى توسيع الهوة بينهم"<sup>2</sup>، فمن خلال المعاملة الحسنة واحترام المسؤول المباشر لمروؤوسيه ينتج لديهم شعور أنهم في أمان، خاصة إذا ما قدر ظروفهم ودافع عن حقوقهم، وبهذه الطريقة يمكنه الاستفادة من طاقاتهم وكفاءاتهم وكذا حتى توجيههم في حالة تطلب التغيير وهنا يجب أن ينتهج أسلوب التشجيع، فقط للعمل على بقائها وعدم زوالها وتذهب جهوده سدى.

<sup>1</sup>-Sekiou (L) et autres : **Gestion des ressources humaines**, edition de Boeck Université,Canada,1993, p132.

<sup>2</sup> -Louart(P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Eyrolles, 2<sup>eme</sup>Edition, Paris, 1994,P108.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام وكما أظهره التحليل الإحصائي أعلاه كان للفئة التي لا تفكر في مغادرة الجامعة وخاصة المسؤولة منها فهي التي تعتلي السلم الهرمي وأكثر اتجاهها لرفض ترك العمل، وأيدتها في الرأي الفئات الأخرى بالرغم من عدم مسؤوليتها لأنها تعتبر أنها مستقرة وقد تعودت على محيط العمل وهي غير مستعدة لتكرار التجربة أو المغامرة بالمنصب التي هي فيه والذي من الممكن أن يكون غلق لباب الرزق الذي فتح أمامها بعد سنوات من البطالة سواء قصرت أم طالقت فتبقى تلك الحقة من الزمن كانت مريرة، فقد بررت ذلك بان سوق العمل لا يفتح أبوابه دائما للحصول على وظيفة فمهما كانت العيوب فان الاستقرار في العمل أحسن من الضياع والبطالة، أوفي أمل الحصول على الأحسن دون أي رجاء .

وعن الفئة التي لها مسؤولية والتي لها طبعاً الأقدمية، فهذا العامل "الأقدمية" دور في تكيفها مع المحيط لذي تعمل فيه كما ذكرنا سابقاً، و كذا زملاء العمل الذين تجمعهم أشياء كثيرة غير أجواء العمل، وحتى البعض لم تحبذ المغادرة بسبب السلوك الجيد للمسؤول المباشر، فمجملاً ترى انه لم يبقى لها الكثير ولا تريد تغيير مؤسسة أخرى أين ستجد نفسها غريبة فهي الآن وعلى حسب اتفاقهم يعيشون و كأنهم عائلة واحدة، أما بالنسبة للفئات التي ستحال إلى التقاعد فهذا أمر طبيعي أنهم لا يفكرون إطلاقاً في ترك العمل، فجلهم يريدون قضاء نهاية الخدمة بها خاصة وأنهم قد عملوا لصالحها لمدة سنوات طويلة.

ومنها من صرحت وبغالبية أن التنظيم بالمؤسسات العمومية نفسه وسياسة تقدير الأجور ذاتها وان كان هناك اختلاف، وأضافت أنها تتخوف من صعوبة التكيف، كذا المستقبل الذي سيواجهونه ربما يكون أكثر غموضاً لصعوبة الاتصال والتأقلم مع محيط جديد وربما تكون الأوضاع أسوأ في المؤسسات الأخرى إضافة إلى كونها مؤسسات عمومية وتنتهج نفس السياسة فيما يخص الأجور، المنح، التكوين، التحفيز وغيرها. فهم يرون أن البقاء بمؤسستهم -الجامعة- اضمن لاعتبارها مؤسسة عمومية.

تجدر الإشارة إلى القول أن تقدير المنظمة لأفرادها يعمل على الأداء الجيد بالإخلاص والتفاني بهدف تنمية الثقافة التنظيمية وكذا الفعالية التنظيمية والعكس صحيح، وهذا متوقف على مدى فعالية السلوك القيادي بها.

## 2. الاستنتاج الجزئي الثاني:

نظرا لتأثر المورد البشري بمجموعة من العوامل أو القوى التي تجعله يزيد من أدائه وصولا إلى حد أقصى من الإنتاج، أو يبطل من أدائه نزولا إلى حد أدنى من الإنتاج، وهذه القوى التي يمكن أن نطلق عليها عوامل التحفيز أي العوامل التي تدفع بالعامل إلى العمل أو إلى التكاسل والتهاون. ولأهمية هذا العامل في تطوير إستراتيجية المنظمة، أردنا قياسه من خلال مدى تأثير السلوك القيادي على المورد البشري وصولا إلأن فعالية هذا الأخير هي أساس الثقافة التنظيمية وكذا الفعالية التنظيمية، فأبرزنا قياسه في المؤسسة الجامعية قيد الدراسة عن طريق فئة تتميز بمناصب هرمية مختلفة ومتفاوتة حيث لكل واحدة منها مسؤوليات وامتيازات وتطلعات خاصة، وما هي الحوافز التي تؤثر فيها المادية، مثل الأجرة، الترقية والمكافأة أو العوامل المعنوية مثل العلاقات مع جماعة العمل وكذا المسؤول بالدرجة الأولى لاعتباره المحرك الرئيسي لمنحى العمل في المنظمات الحديثة، لما لتأثير الثقة والاحترام والإنصاف والتصرفات بما تحويه جميعها من سلوكيات سلبية وإيجابية، والتي إما تدفع بالفرد إلى الرضا من عدمه وكذا غرس حب التعاون والمشاركة في العمل من عدمها والذي أساسه الروابط والعلاقات المهنية التي تعمل على توجيهها، كما تطرقنا من خلال كل هذا وذاك إلى مدى تأثير كل العوامل السابقة على الولاء والاستبقاء.

وكان المنطلق من تحليلنا لهاته الفرضية هو أن القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دورها في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. كما أنها تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي الوقت الراهنومع اتساع الخدمات والتغيرات المتداخلة، أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه، لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. لذلك تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ومن كل هذه المؤشرات والمتعلقة بالدرجة الأولى بالتواصل التنظيمي التي اعتبرناها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية، لان التواصل مهما كان وضعه أصبح منطلق لرفي الأمم وليس المنظمات فقط.

وهنا ندرج أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل مضامين الإجابات الواردة في استمارة الاستبيان والتي خصت فرضية بحثنا الثانية والتي كان مفادها انه كلما السلوك القيادي الفعال يعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمورد البشري وكذا ضمان الفاعلية التنظيمية:

✓ أن كفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية بها، إذ كلما زادت قدرتها في استغلال جهود الأفراد وتوجيه أنشطتهم وإشباع حاجاتهم وإدماجهم مع زملائهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل، زادت كفاءة الأفراد وزادت رغبتهم في بذل جهد اكبر لتحقيق أهداف المنظمة، لان علاقة الأفراد بالمنظمة

تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على المسؤولين المباشرين بها العمل على خلق أكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم، ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض معاملة حسنة متجاوزا الحساب والعقاب، والبعض الآخر يعاملهم بالعكس، أو يكون دائم الملاحظات السلبية للبعض ويتجاهل البعض، فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة، والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدقة والتالف والاحترام، لان الوقت الذي يقضيه الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها، وما نتأسف له في المؤسسة قيد الدراسة أنها إجاباتالتي كانت سلبية في بدءا من أنها لاتعتبر قائدها قدوة وبالدرجة الأولى انه قد ظهر انه غير مبالي بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى، إذ ظهر انه هناك غياب لسياسة تنظيم واضحة المعالم في توجيه والاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم والتي ساهمت في اتجاه هذه الفئة من المبحوثين إلى التصريح أن مسؤولها المباشر إما كثير الملاحظات السلبية أو لا يهتم لأمرهم بدليل الإجابة التي مفادها انه يتجاهل مرؤوسيه ويعاملهم بغير إنصاف. هذا لم يمنع من ظهور الفئة المقابلة لها والتي صرحت أنها لم تصادف تصرف سلبى في الفئة التي عللت ذلك بان مسؤولها المباشر تصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب وأخرى على انه في اغلب الأحيان ايجابي وهنا تظهر أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل والذي يوفره المسؤول المباشر، فإذا كان مكان العمل مريح وجيد فانه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وبالرضا عنه، والذي إذا لم يتوفر يؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار وكما أن عدم الرضا له اثر كبير على مستوى الأداء فالتذمر الذي لمسناه على تصرف المسؤول المباشر الذي يمس بالدرجة الأولى نفسية الفرد، ما هو إلا دليل على انخفاض روحهم المعنوية والتي قد تختلف من شخص إلى شخص و ذلك على حسب ميوله، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه فيما يخص هذا الأمر فهو ضرورة مرونته ليكون تأثيره ايجابي على الأداء نظرا لتأثير المباشر على معنوية الأفراد وولائهم للمؤسسة الجامعية.

✓ كلما كان المورد البشري راضي عن سلوك المسؤول كلما اعتبر تصرفات المسؤول قدوة له والعكس صحيح، وهذا راجع إلى أن سلوك المسؤول يؤثر وبطريقة مباشرة على سلوك العامل، وعليه كفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية بها، لذا يحظى نمط الإشراف أو أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين بأهمية بالغة لما للطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع العاملين من تأثير على نفسية العاملين وروحهم المعنوية وشعورهم بالاستقلالية في العمل.

✓ كلما زادت أقدمية العامل بالمؤسسة، كلما أصبح أكثر تعاونا مع زملائه في العمل، وأكثر تقبلا لأراء بعضهم البعض، حيث تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار

والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة. على عكس الفئات الحديثة بالمؤسسة فمعظمها يفضل العمل الأحادي سواء لأنه لم يكون صداقات مع الزملاء، أو أنه لا يهمله الاحتكاك بالمرؤوسين المهم عنده المسؤول، وبالتالي ينعزل عن جماعات العمل.

✓ كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما تحسنت العلاقة التي تربط المسؤول بمرؤوسيه، وهذا راجع إلى أن بعض الفئات السوسيو مهنية الأكثر قربا من المسؤول تمثل له دائما تهديدا، بالإضافة إلى أنها الفئات الأولى التي تلقى عليها مسؤولية خطأ أو تأخر المستويات الدنيا عن تطبيق وتنفيذ المهام في الوقت.

✓ أن كفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية بها، إذ كلما زادت قدرتها في استغلال جهود الأفراد وتوجيه أنشطتهم وإشباع حاجاتهم وإدماجهم مع زملائهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل، زادت كفاءة الأفراد وزادت رغبتهم في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، لان علاقة الأفراد بالمنظمة تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على المسؤولين المباشرين بها العمل على خلق أكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم.

✓ كلما زادت الخبرة المهنية للعامل، كلما أصبح أكثر رضا عن العمل الذي يقوم به، وهذا راجع لتعوده على طريقة العمل وخبرته المكتسبة من سنوات العمل بالمؤسسة، بالإضافة كما ذكرنا سابقا إلى اندماجه في جماعات العمل، والعمل المشترك مع الزملاء، على عكس العاملين ذوي الخبرة القليلة، نجد أن درجة الرضا عندهم تقل سواء نتيجة عدم تعودهم على طريقة العمل ومحيطه، أو أنهم يجدون أن مؤهلاتهم العلمية لا تتطابق مع العمل الموكل لهم، ولا تتماشى مع المهام التي يقومون بها، وهذا يظهر عموما عند الفئة التي توظف في منصب أقل من درجتها العلمية، وبالتالي تزيد لديهم درجة عدم الرضا والتذمر خصوصا إذا كان أحد زملائهم أقل في المستوى التعليمي وأعلى في السلم الهرمي.

✓ أن غياب سياسة تنظيم واضحة المعالم في توجيه والاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم، ساهمت في اتجاه هذه الفئة من المبحوثين إلى التصريح أن مسؤولها المباشر إما كثير الملاحظات السلبية، أو لا يهتمأمورهم بدليل الإجابة التي مفادها انه يتجاهل مرؤوسيه ويعاملهم بغير إنصاف.

✓ أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية صرحت بأنها تعتبر نفسها جزء من المنظمة لرضاها على محيط العمل والقيادة به، وهنا تظهر أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل، فإذا كان محيط العمل مريح وجيد فانه حتما سيساهم في إنماء الشعور بالانتماء إلى المؤسسة واعتبار الفرد العامل بها جزء منها وهذا دليل على الرضا عن محيط العمل والذي ظهر من خلال العلاقات الواردة أعلاه وهي علاقات جيدة مع الزملاء، الأقدمية وبناء علاقات، الأقدمية والتعود على الثقافة التنظيمية، وعلاقات جيدة مع المسؤول والتي إذا لم تتوفر في العمل فإنها تؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار، وهذا ما تبين من خلال توظيف الفئة السوسيو مهنية للمؤشرات المقترحة في استمارة الاستبيان، وقابلتها الفئة التي صرحت بأنها لا تعتبر نفسها جزء من المنظمة، والتي بررت ذلك بعدم

رضاها عن محيط العمل لسبب تدهور العلاقات السوسيو مهنية بالنسبة لها مع المسؤول المباشر والبعض بعلاقات سيئة مع النقابة وأخرى بعلاقات سيئة مع الزملاء في العمل.

✓ أن هناك فئات لها طابع المسؤولية وأكدتان مناصبهم تكتسي طابع المسؤولية، إلا أن اتجاهاتهم بأنهم ليسوا في مناصبهم وان مهامهم الوظيفية لا تتماشى والطموحات المهنية، والتي جاءت بغالبية توحى بوجود خلل وظيفي قائم على مستوى المؤسسات العمومية، يؤثر بطريقة أو بأخرى على الوظيفة الأساسية التي تكوّن من اجلها الفرد، فهناك من صرح أن السبب الرئيسي لميولهم لهذه الإجابة يعود إلى أن المنصب المشغول حاليا بعيدا كل البعد عن القدرات العلمية والثقافية وإمكانياتهم. ففيما يخص طبيعة ومحتوى المهام الموكلة لهم في المؤسسة الجامعية فقد جاءت النتائج المتحصل عليها لتؤكد انه مهما كان مستوى المنصب، فالمهام في طبيعتها تكتسي الطابع الإداري البحث بالدرجة الأولى، وأقل ما يمكن القول عنها وباختصار أنها مهام عملية روتينية محددة مسبقا لا مجال للابتكار فيها أو التصور غير محفزة ومسؤولياتها محدودة لا تستدعي التخصص ولا تتطلب تفعيل لكفاءات عالية. وعن مدى رضاهم عن عملهم واقتناعهم به، فالاتجاهات جاءت متباينة، فالرضا عن العمل المنجز لا يعني الاقتناع به.

✓ أن الإناث أكثر رضا من الذكور عن العمل الذي يقومون به، لأن فئة الذكور أكثر قدرة على انجاز المهام من الاناث، فتجد هذه الفئة أن المهام روتينية وليست ذات مسؤولية هركية وسهلة التنفيذ، اضافة إلى العلاقات السيئة في العمل والمحيط الغير ملائم، كما أن معظم أفراد هذه الفئة كما بينا سابقا يحتلون مناصب دنيا مقارنة بالاناث، فيجدون أنها ليست الوظيفة المرغوبة ولم تصل إلى المنصب الذي لطالما حلمت به، وعليه عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس سلبا على مستواه وسلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه.

✓ أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية أدلت بأنها غير راضية عن العمل الذي تقوم به لأنها ليست الوظيفة المرغوبة ولم تصل إلى المنصب الذي لطالما حلمت به، وهي على حسب تصريحها المهام روتينية وليست ذات مسؤولية هركية وسهلة التنفيذ، أما خريف أرجعت ذلك إلى العلاقات السيئة في العمل والمحيط الغير ملائم، فعموما عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس سلبا على مستواه وسلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة الذي يعمل بها، ما ينتج عنه انسحابه عن العمل نفسيا من خلال شرود الذهن، والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل أو الخروج منه مبكرا وغيرها. وهي حتما ستؤدي إلى الخلل الوظيفي لان المنظمة عبارة عن نسق بحيث يجب على كل فرد بهذا النسق أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه.

✓ كلما نزلنا في السلم الهرمي، كلما زاد رأي الفئات السوسيو مهنية في أن المؤسسة تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية، وهذا راجع إلى أن الفئات الدنيا تشعر بالتهميش وعدم تقدير المسؤول لانجازاتها مقارنة بالفئات العليا، هذه الأخيرة التي تحتل مناصب أكثر قربا من المسؤول،

حيث نجد أنها من مشجعي الصرامة في تطبيق القوانين والعليمات الإدارية، لأن هذه الفئات التي تعطي السلم الهرمي في الجامعة غالباً ما تكون لها امتيازات أفضل ترفع من معنوياتها وتحفزها على العمل مقارنة بالفئات الدنيا، فتكون نفسياً مطمئنة ومادياً ميسورة ومحترمة اجتماعياً، كما أن للحوافز المتعلقة بالمنصب كالحرية في اتخاذ القرار والمساهمة في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عوامل فعالة في ارتفاع نسبة الرضا.

✓ تتميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية للبعض والبعض الآخر لا، فإن هذا حتماً سيؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وانتهاج سلوك غير محبذ أساسه السلوك القيادي، والذي ما يثبت أنه فعال متعلق بالدافعية ورفع الروح المعنوية، لأن أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأفراد ومدى تأثير محيط العمل والذي يوفره المسؤول المباشر مهم جداً لخلق جو ملائم للعمل ويؤثر تأثيراً مباشراً في الفرد، فإذا ما استطاع المسؤول أن يؤثر تأثيراً إيجابياً في مرؤوسيه استطاع تلقائياً توجيه سلوكهم، أما إذا كان تأثيره سلبياً فهذا حتماً سيخلق معوقات وظيفية ليس لها بداية ولا نهاية، فإذا كان مكان العمل مريح وجيد فإنه حتماً سيساهم في إنباء الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالرضا عنه، والذي إذا لم يتوفر يؤدي إلى الشعور بالاختناق وعدم الاستقرار وكما أن عدم الرضا له أثر كبير على مستوى الأداء.

✓ جل فئات البحث التي صرحت أن تتميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية لم تتوقف على نمط واحد في المعاملة فقط، وإنما شملت النمط التسلسلي والديمقراطي والسهل، وإنما تفاوتت في نوعية الصرامة إذ يلاحظ أن النمط التسلسلي قد شمل نسبة قصوى وهي مائة بالمائة والتي تؤكد على أن الصرامة تتمثل في الانضباط بمواقف العمل وبأداء العمل والتقيد بإجراءات العمل، أما الديمقراطي والسهل فقد ظهر أنه لا يحاسب على المواقف وإنما على أساس الانضباط بأداء العمل والتقيد بإجراءات العمل، والتي كما حللنا في الجدول السابق أنها تؤثر في الموظفين بالرغم من شرعيتها الإدارية والتي مثلت الاتجاه العام في الجدول الذي سبق هذا الأخير والتصريح بانتهاج السلوك غير السوي.

✓ إذا نظرنا إلى القيادة في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة أردنا هذا الربط بهدف تبين مدى تأثير القائد على تصرفات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم وفق متطلبات المنظمة، إذ كلما كانت القيادة بالإدارة أكثر شرعية كلما كان هناك تحديداً أكثر لتأثير القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، من هذا المنطلق توجهنا أكثر إلى تحليل سلوك القائد بالمنظمة هنا، ومدى انتهاجه للقيادة الشرعية أو لا، وكيف يؤثر على أفراد التنظيم، وإلى أي مدى يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وإنما لاعتراضهم بدوره في تحقيق أهدافهم ووصوله إلى رضاهم. إذ أن تتميز المنظمة بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية، كما يمكن أن

يخلق دافعية سلبية ويعمل على تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية وهذا كله متوقف على سلوك القائد وتصرفاته ومدى تمكنه من تنمية الثقافة التنظيمية والفعالية.

✓ كلما زادت الخبرة المهنية للعاملين، كلما قل تفكيرهم في مغادرة المؤسسة والعكس، وهذا راجع إلى أن العامل كلما زادت سنوات عمله في المؤسسة، كلما أصبح أكثر انصيهاراً في جماعات العمل، وأثر تكويننا للعلاقات الاجتماعية والتنظيمية مع زملائه في العمل، وبالتالي يحمل ثقافة المؤسسة ويصبح أكثر ولاء لها، فيشعر أنه جزء منها، فنقل رغبته في مغادرتها بالرغم من قلة التحفيز المادية. عكس العامل الجديد بالمؤسسة، الذي يبحث عن امتيازات أفضل وأجر أعلى ولا يهمله تكوين علاقات فيشعر أن المؤسسة مجرد مكان عمل لكسب المال لا غير.

✓ أن فئة الذكور أكثر تفكيراً في مغادرة المؤسسة مقارنة بفئة الإناث، وهذا راجع إلى أنها الفئة الأكثر تحملاً للمسؤولية والأكثر مواجهة للظروف المعيشية، لهذا نجد أنها أكثر تفكيراً في المغادرة بحثاً عن امتيازات أفضل وأجر أعلى، بالإضافة إلى أن منها من يفكر في المغادرة لعدم توافقه مع النمط القيادي السائد، وله علاقات سيئة مع المسؤول، أو أنه يجد أن المنصب الذي يشغله والمهام الموكلة إليه لا تتماشى مع مؤهلاته وقدراته.

✓ أن أغلبية الفئات السوسيو مهنية صرحت بأنها تحبذ مغادرة مكان عملها ولكن بوجود بديل أفضل، أولها وينسب كبيرة كان بمبتغى زيادة الأجر وأخرى للحصول على امتيازات أفضل والفئة المتبقية ربطت ذلك بسلوك المسؤول والنمط التسلسلي المنتهج من قبله، وقد أكدوا على أنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه كما صاحبت هذه الإجابة الكثير من التذمر، فهم يرون أنه يكفي عند قضاء الحاجيات الأساسية أما إذا كان هناك تجاوز في حدود الإنفاق فإنه لا يكفي، ومنهم من الذين أجابوا أنه يكفي ولكن هم غير قادرين على الادخار لقضاء شيء إضافي أو لوقت الحاجة، وآخرون من الذين صرحوا أن الأجر يكفي ولكن في بعض الأحيان يضطرون للإعارة بالخصوص عند حدوث اضطرابات في معدلات المعيشة.

✓ أن الأجر يعتبر عامل أساسي لتحديد درجة الرضا والاستبقاء عند الأفراد العاملين، كونه الوسيلة التي تضمن وتحقق إشباع الحاجات الفيزيولوجية المادية، من خلال مبادلة القدر المالي المتقاضى، بمجموعة الحاجيات سواء كانت شخصية أو أسرية، والتي تعتبر ضرورية للعيش، والشيء الجدير بالذكر أنه كلما ارتفع سعر مبادلة قوة العمل، كلما أدى ذلك إلى إشباع أكبر وأوسع للحاجيات المادية، فهناك علاقة طردية بين السلم الوظيفي والسلم الأجرى، ولهذا يأخذ الأجر صفة المحفز في مجال العمل، مع العلم أن معظم نظريات التحفيز تتفق على فكرة مفادها أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا الأكثر أهمية في مجال الأعمال، إنما درجة أهميته تعكس الاختلافات السوسيو اقتصادية واجتماعية وثقافية، المحيطة بالأفراد والجماعات، إلا أن ما يجدر قوله هنا مهما كان طبع الفرد فهو دائم



البحث عن المكانة الاجتماعية الراقية والاستقرار المالي، وبخاصة مع الغلاء وارتفاع الأسعار، والأجر باق على ما كان عليه ثابت كالتغير.

تجدر الإشارة إلى القول أنه يبقى تقدير المنظمة لأفرادها يعمل على الأداء الجيد بالإخلاص والتفاني بهدف تنمية الثقافة التنظيمية وكذا الفعالية التنظيمية والعكس صحيح، وهذا متوقف على مدى فعالية السلوك القيادي بها.

# الفصل الثامن:

## دور القيادة التواصلية في خلق سلوك الموظفة التنظيمية

تمهيد

1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور القيادة التواصلية في خلق سلوك الموظفة التنظيمية
2. الاستنتاج الجزئي الثالث

## تمهيد:

كنا قد تناولنا الاتصال فيما سبق أين تبين لنا أن له أهمية في تحقيق أنشطة ومصالح المؤسسة فهو يؤثر على قدرات واستعدادات الفرد للعمل والعلاقات المحيطة به، فهو يتمثل في تلك العلاقة بين الأطراف أو الجماعة لتبادل المعلومات والاتجاهات بغية الوصول إلى هدف ما، واعتباره احد العناصر الأكثر أهمية للتسيير الفعال للمؤسسة، فمن خلاله يمكن تبادل المعلومات والآراء بين مختلف المستويات به كونه "عملية اجتماعية تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات، الآراء، الأفكار، والمعاني لتحقيق أهداف معينة"<sup>1</sup>، وبما أن المؤسسة لا تعتبر أساس النشاط الاقتصادي فقط، وإنما كذلك كخلفية اجتماعية يلتقي فيها الأفراد سنتناول هذا ملتصين مدى وجود شبكة اتصالية لتبادل المعلومات والآراء فيما يخص المؤسسة الجامعية، ومدى توفر وسائل والطرق الخاصة لإعلام الفئات السوسيو-مهنية بها من اجل خلق الانسجام والتكامل والوحدة بينها، وفي هذه الفرضية سنتناول التواصل التنظيمي بداخلها وكيف يؤثر هذا الأخير في خلق المواطنة والارتقاء في الأداء.

إذ يمثل كل من الإعلام والاتصال القاعدة لكل تنظيم ولتحقيقه يجب مراعاة عدة عوامل أولها العلاقات الاجتماعية السوسيو مهنية، محيط العمل وغيرها، كما يعملان على التنسيق بين مختلف الوظائف المحددة واستغلال الموارد البشرية والمادية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة. وباعتبار المؤسسة الجزائرية إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تحتاج إلى إستراتيجية للاتصال والى سياسة إعلامية فعالة لاستبقاء مواردها وخلق الدافعية للعمل، قمنا بتخصيص هذا الفصل لقياس الفرضية الثانية والتي جاءت كالآتي: كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة وكان المدير قائداً تواصلياً، كلما تولدت روح المواطنة التنظيمية وارتقى الأداء إلى أكثر فعالية. وسيتبين لنا من خلال العلاقات التحليلية الموالية أين هي المؤسسة الجامعية من كل هذا.

1- عبد المجيد محمد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، بيروت، 1968، ص28.

## 1. تحليل المعطيات المتعلقة بدور القيادة التواصلية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم 45: يبين العلاقة مع الزملاء حسب الفئة السوسيو مهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								العلاقة مع الزملاء
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73	122	75	15	63	24	79	19	74	64	جيدة
13	21	00	00	29	11	00	00	12	10	حسنة
15	25	25	05	08	03	21	05	14	12	متوسطة
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

الاتجاه الغالب الذي يظهر في التوزيع الملاحظ في هذا الجدول يتمثل في وجود علاقة جيدة مع الزملاء بنسبة 73%، أكدتها فئة أعوان التحكم والتي كانت نسبتها 79%، وتلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 75%، ثم فئة الإطارات بنسبة مقدرة بـ 74%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 63%. أما الاتجاه الثاني والذي تمثل في وجود علاقة متوسطة مع الزملاء في العمل والتي قدرت نسبتها بـ 15%، وبنسبة قدرها 25% لفئة أعوان التنفيذ، وجاءت بعدها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 21%، ثم فئة الإطارات بنسبة 14%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 8%.

وثالث نسبة بعد الاتجاه العام كانت لفئة الدراسة التي علاقتها مع الزملاء حسنة والتي عرفت نسبة قدرها 13%، أكدتها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 29%، تلتها فئة الإطارات بنسبة 12%، ولم تظهر فئتي أعوان التحكم والتنفيذ بأي نسبة تذكر.

يظهر من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة لفئة عينة الدراسة قد أجابت أن العلاقة مع الزملاء جيدة، وكان ذلك مرتفع عند مختلف الفئات السوسيو مهنية باختلاف مناصبها المهنية والملاحظ من خلال النسب المتقاربة جدا أن كل الفئات تربطهم علاقة جيدة مع الزملاء، وقد جاء على لسان بعضهم انه لولا هذه العلاقة الجيدة التي تخفف من الضغوطات الموجودة في العمل من ظروف وأجهزة وغيرها لما استطعنا البقاء كل هذه المدة بالمؤسسة، فهذه العلاقة تسمح بفتح مجال للترويج عن النفس ونسيان المشاكل المهنية التي تواجههم، وهذا فعلا ما لاحظناه من اجتماعهم وقت

الغداء يذهبون أفواجا ويتجادبون أطراف الحديث في مختلف المواضيع وهي فترة محببة لديهم على حد تعبيرهم كونها تسمح بالتخفيف عن أنفسهم جراء الحديث عن بعض المشاكل التي يعانون منها سواء في ميدان العمل أو خارجه، فجماعة العمل تؤثر على الفرد فيقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد فهي قد تمثل مصدر توتر له، فعند هاته الفئة الموظفين التي ترى أن العلاقة مع زملائها جيدة لمسنا من خلال حديثها أن هناك تبادل للمنافع بينها وبين زملائها من معارف في مجال العمل وأخرى والتي تبين سالف في الجدول رقم " أنها تقوم بعمل مشترك" ، وذلك عكس الفئة السوسيو مهنية التي أجابت أنها حسنة أو متوسطة والتي أكدت أنها لا تتفاعل مع أفراد العمل، والبقاء بعيدا أحسن وهذا قد يخلق توترا لديها كما يمكن أن تعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه فهذه العلاقة لا تسمح بمرور المعلومة وحبسها لدى فئة معينة والملاحظ أن هذه الفئة قد عبرت باستياء عن علاقتها بالزملاء إلا أننا لم نجد أي تعبير عن هذه العلاقة بالسيئة والتي كنا قد أدرجناها في استمارة الدراسة، وهذا يعني انه مهما وصلت العلاقة بين أفراد العمل إلا أنها لا تصل إلى درجة عالية من عدم التفاهم، وحتى إن كان فانه لا يؤثر عليهم مباشرة فيما يخص الأمور الحساسة التي تهمهم بالدرجة الأولى كالتحفيز وغيرها.

ففي العلاقات الاجتماعية بين أفراد العمل فان" الاتصال غير الرسمي ضروري باعتباره يبرز أنماط التفاعل التي تبتعد عن القواعد الرسمية، إذ يعتبر نسقا سلوكيا تلقائيا يعتمد على معايير غير رسمية تحكم علاقة الصداقة الناشئة بين أعضاء الجماعة في التنظيم"<sup>1</sup> ففعالية التنظيمات الكبيرة تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ذلك لان الإنسان يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، تسمح له بالتفاعل في جو اجتماعي يسوده التعاون والتفاهم والذي يسمح للتواصل بينهم، إذ لا بد على القائد أن يشجع هذا النوع من التواصل ولكن دون إهماله للتنظيم الرسمي لأنه يبقى لهذا الأخير ايجابيات أكثر إذا عملت الإدارة على توصيل المعلومة بانتظام وفي الوقت لتقادي تأويل المعلومة من قبل جماعات العمل والتي بدل أن تكون نعمة تصبح نقمة قد تعمل على ظهور مشاكل بين الإطارات لسبب أو لآخر.

ومن هنا يتضح أن للعلاقات المهنية الاجتماعية تأثير واضح على أفراد العمل والذي يكون إما سلبي أو ايجابي، فتماسك وتضامن الجماعة في العمل، يعني أداء أفراد تلك الجماعة لأعمالهم في شكل فريق متضامن ومتماسك ومتعاون والذي يعتبر دليل على ارتفاع الروح المعنوية والتي تتبع من صميم الجماعة، كما أن السائد داخل هذه الجماعات هو التضامن والتعاون لأجل تحقيق مطالبها الاجتماعية والمهنية، "مجموع السلوكات والتصورات والمشاعر والأحاسيس المشتركة بينهم، وحتى الأشكال المختلفة للمعايشة وعلاقات الصداقة، تمنح للعمال إمكانية الاحتماء الاجتماعي من

<sup>1</sup>-Grawitz (M) :Lexique des sciences sociales, 4<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998, P4.

الضغوطات والامتنال المفروض من طرف الإدارة<sup>1</sup>، فإحساس الأفراد بانتمائهم لجماعة تضمهم والتي توضح جليا من خلال النسبة التي أظهرت أن العلاقات بينهم تكاد تكون كلها جيدة، والتي بررتها فئة كبيرة على أنها تتأثر بدرجة كبيرة بعامل الاقدمية الذي لعب الدور الكبير في إقامة علاقات الصداقة والأخوة فيما بينهم، والتي تذهب إلى ابعد من ذلك إذ نجد أن هذه العلاقات تعمل على خلق الاستقرار الوظيفي لديهم، إضافة إلى الولاء الذي نشأ جراءها، لرفضهم تغيير المحيط، كونه من العوامل الأساسية التي تنمي أداءهم وتجعلهم متمسكين بمركزهم المهني بالرغم من عدم توفر كل الظروف الملائمة لذلك، وهذا يعتبر شيء ايجابي للمؤسسة الجامعية كون أن الفرد هو أثن رأس مال لديها ويجب على المؤسسة أن تعمل على عدم خسارته.

فالفرد كائن اجتماعي كما سبق وان قلنا، يحمل معايير وقيم وتصورات وعادات وبالتالي فهو يفكر، يؤثر ويتأثر، وله مواقف اتجاه الظروف المحيطة به، فإذا كان الاتصال الرسمي يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الأنشطة ومختلف الأقسام الإدارية تبعا لنظام الهركية والتي تعكس درجة التخصص وتوزيع المهام في المنظمة، والذي تبين انه غائب لتوصيل المعلومة في وقتها، يقابله الاتصال الغير رسمي في إطار جماعات العمل المختلفة والتي تتبنى إستراتيجية لأجل الحفاظ على موقعها من جهة ومن جهة أخرى فهي تشكل كيان من اجل الحصول على موقع تفاوض مقابل السلطة الإدارية. "فلا توجد تنظيمات اجتماعية مضبوطة ومراقبة، كما أن الفاعلون الاجتماعيون الذين يكونون التنظيم لا يمكن اختزالهم أو حصرهم في مهام ووظائف رسمية، فهم لوحدهم يشكلون كيان، في وسط الضغوطات الرسمية التي غالبا ما تكون ثقيلة، ما يدفعهم إلى الاحتفاظ بهامش من الحرية يستعملونه بصفة إستراتيجية"<sup>2</sup>. من خلال تحليلاتنا التمسنا أن العلاقات الاجتماعية بين الزملاء هي التي تدفع الفئة السوسيو مهنية قيد البحث في اغلب الأحيان إلى العمل، أما الجوانب الأخرى فهي تؤدي به إلى عكس ذلك، فعلى المؤسسة الجامعية أن تولي مواردها البشرية اهتمام اكبر، وإثراء العلاقة بينها وبينه" إثراء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس". وهذا الذي سنوليه التحليل في الجدول الموالي.

<sup>1</sup> -ماهر احمد ماهر: كيف تنمي مهاراتك في الاتصال، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الطبعة الثانية، 1995، ص22.

<sup>2</sup> -Crozier(M),Fridberg (E) :Op.Cit, p25.

الجدول رقم 46: يبين الفئة السوسيو مهنية ومدى العلاقة بين المرؤوسين والمسؤول .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								العلاقة مع المسؤول
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31	52	20	04	21	08	38	09	36	31	متوسطة
29	49	40	08	42	16	25	06	22	19	جيدة
26	44	00	00	29	11	29	07	30	26	سيئة
14	23	40	08	08	03	08	02	12	10	حسنة
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام تمثله إجابة أن العلاقة مع المسؤول المباشر متوسطة بنسبة 31، أكدتها فئة أعوان التحكم والتي كانت نسبتها 38%، وتلتها فئة الإطارات بنسبة 36%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة مقدرة بـ 21%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%.

وللذين كانت إجابتهم بان العلاقة مع المسؤول المباشر جيدة فقد كانت ثاني نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 29%، أين عبرت عنه فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 42%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 25%، وبعدها جاءت فئة الإطارات بنسبة قدرها 22%.

أما عن الفئة التي أجابت بان العلاقة مع المسؤول المباشر سيئة فقد قدرت بـ 26%، أين خصت فئة الإطارات والتي قدرت بـ 30%، فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 29% وبنفس النسبة فئة أعوان التحكم، ولم تظهر فئة التنفيذ بأي نسبة تذكر.

رابع فئة ظهرت في الجدول كانت للذين كانت إجابتهم مع المسؤول المباشر حسنة وبنسبة قدرها 14%، مؤكدة بفئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت بـ 40%، وجاءت بعدها فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 12%، ثم ظهرت فئتي أعوان التحكم والتطبيق بنسبة قدرها 08%.

من خلال الجدول نلاحظ تقارب في النسب، والتي ظهرت بنسب أكبر عند متوسطة ثم جيدة أنها جيدة وحسنة بنسبتين مقاربتين، وفئة قليلة التي أجابت هنا دون تخوف وأكدت لنا أن بعض تصرفات المشرف اتجاههم تؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم بالتماطل في العمل

والغياب وغيرها وهم يؤكدون على إلزامية التحدث مع المشرف المباشر والدخول معه في اتصالات مباشرة ليساهم في بحث أمور العمل والمشاكل التي يعانون منها والعمل على حلها سوف يخدمهم ويخدم المؤسسة الجامعية خاصة من تقديم خدمات اجتماعية بامتياز والتي أولى لها الوزير اهتمام خاص في هذا الدخول الجامعي الحالي وذلك لن يكون إلا بخلق العلاقة الجيدة أولاً مع المسؤول، فحسن القيادة تعمل على خلق المواطنة بين أفراد العمل فيجب أن يكون الاحترام المتبادل بين المشرف ومستخدميه لأنه يعمل على تقوية العلاقات بينهما وبالتالي فتح مجال الاتصال للبحث على مشاكلهم ومتطلباتهم ومعرفة واجباتهم، كما أن خلق علاقة قوية بين الرؤساء والمرؤوسين له دور كبير في تطوير الأداء بحيث أن تأدية المهام تكون برضا وحب وليس بالضغط والإحساس بالإجبار .

اتضح من سلوك الفئة السوسيو مهنية في هذه النقطة وحتى التي أجابت أن العلاقة حسنة أنهم يودون أن تكون العلاقة بينهم عادلة و فقط، وترك العلاقة الشخصية على جنب بخصوص الاستفادة من الامتيازات، التي يرون أنها توزع بطرق غير عادلة، وهذا ما يقهرهم خاصة إذا مس ذلك الأجر، فهذا الباب لا يسمح كثيرا بتوطيد العلاقة بينهم وبين المشرف .

وما تجدر الإشارة إليه أن انعدام السياسة الإعلامية والتواصلية التي كنا قد أبرزناها في تحليلات لجدول سابقة تعلق بوصول المعلومة، هذا يعني ضمناً عدم وجود سياسة اتصال بين المرؤوسين والمسؤولين، وهذا أيضاً ما استنتجناه بالملاحظة الأولية للجدول لعدم ظهور العلاقات الجيدة كاتجاه عام وما يزيد دقة قولنا هذا هو ظهور فئة من أفراد الدراسة التي أدلت أن العلاقة سيئة، وما يجب إيضاحه هنا كنقطة أساسية انه إذا غابت مجالات الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في العمل، فانه لن ينجح أي مشروع لتحسين العلاقات الإنسانية وبناء اللامواطنة التنظيمية. وعليه يتطلب من المسؤول الاهتمام أكثر بمرؤوسيه وان يلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال رغبات أفراد عملهم المتمثلة في "مساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والأخذ برأيهم في تحسين أحوالها، الاستماع إلى شكواهم والعمل على إنصافهم، بالترقية والمنح لمن يستحقها وكذا إعلامهم بأسباب التغيير إذا كانت هناك حاجة إليه"<sup>1</sup>.

فالمبدأ هو أن يكون هناك احترام بين مختلف الفئات وحتى المسؤولين منهم، وكذا التواصل بينهم بتبادل الأحاديث حول المشاكل التي تخصهم وإعلامهم بالأشياء التي تهمهم بشفافية وعدم السرية

<sup>1</sup>- Jardillier (P) : L'organisation humaine du travail, Presse Universitaire de France, Paris, Edition « Que Sais-je ? », 1975, P114.



يعمل على تنمية وتطوير أدائهم من خلال إبدائهم السلوك الحسن في العمل، فالعلاقة هنا تتوقف على نوع الإشراف الذي يخضع له المرؤوس من قبل المسؤول المباشر في العمل، فعلى المسؤول محاولة خلق مناخ ملائم يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة وذلك من خلال التعاون والتفاهم والتشاور والديمقراطية لخلق جو مرن في محيط العمل، ما يسمح ببروز الشعور الجماعي حيال تحقيق الغاية الواحدة في العمل، خاصة انه يعتبر رمز للسلطة وبإمكانه أن يكون محل ثقة الجماعة ومصدر انتمائهم، وكذلك مصدر لحفزهم وتشجيعهم من مبدأ الزيادة في الأداء معناه الزيادة في الأجر.

إن نجاح المسؤول المباشر في العمل في أداء مهامه الإشرافية وصولاً إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة يتوقف على هاته العلاقات التي سبق ذكرها، والتي لا يجب تناولها من باب التحفظ الذي لمسناه عند فئة الدراسة، وإنما أخذها كنقطة محورية للعلاقات الاجتماعية المهنية كونها تذهب بالأداء إلى الاتجاه الذي ترغبه، فيكون الأداء ايجابياً إذا اهتم المسؤول بأفراد عمله في الأمور المهنية التي تخصهم لان الفرد بالدرجة الأولى يهدف إلى إشباع حاجاته المختلفة، ولا تتحقق هذا إلا من قبل المسؤول الديمقراطي المتشبع بمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية هو الذي يراعي إشباع حاجات الأفراد والتسهيل في تحقيقها سواء كانت تحفيزية أو تواصلية، باحترامهم لهم والاتصال بهم ذلك أن الطريقة الأخوية تساعد على تنمية الروح المعنوية لديهم، علماً أن فتح المجال للاتصال بينهم يخلق نوع من التفاعل الاجتماعي والذي أساسه التفاهم والتعاون وتنمية أداء الأفراد.

علماً أن أي محاولة لتحسين العلاقات الاجتماعية المهنية يجب أن تبدأ من المسؤولين والذين لهم تأثير مباشر على دافعية الأفراد نتيجة السلوك وطبيعة المعاملة مع الفئة التي يشرفون عليها كما انه يحتاج إلى ثقته، وللوصول إلى هذا المبتغى يجب السعي إلى توفير الجو الملائم للعمل وتقوية الدافعية من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية المهنية بين الفرد المسؤول لتوفير محيط مهني مرن، وهذا الجو الاجتماعي الذي يحتم على الإدارة أن تكون طرف فيه هي الأخرى ولكن بإيجاب من خلال إعلامهم ووضع خطط وبرامج تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 47: يبين زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين وارتفاع معدل الأداء حسب الفئة السوسيو مهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
99	166	100	20	95	36	100	24	100	86	يعني ارتفاع في الأداء
01	02	00	00	05	02	00	00	00	00	لا يعني ارتفاع في الأداء
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 99% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين يعني ارتفاع في الأداء، والتي جاءت مؤكدة وبنسب قصوى مقدرة بـ 100% عند كل من فئة التأطير وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 95%.

ثاني نسبة كانت ضئيلة جدا وقدرت بـ 01%، والتي مثلتها نسبة وحيدة لفئة أعوان التطبيق بنسبة مقدرة بـ 05%.

إن ظهور نسبة مرتفعة جدا والتي قدرت بـ 99% بالمائة تؤكد على أن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين يعني ارتفاع في الأداء فكما سبق أن ذكرنا فإن نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة بصفة عامة وليس في المؤسسة الجامعية فقط مهمة جدا في إثارة الحماس لدى الأفراد العاملين فيها ودفهم لرفع مستوى الأداء، العمل الجماعي تبادل المعارف والاتصال الجيد بين الزملاء المسؤولين والإدارة والمصالح الأخرى في العمل والذي يخلق الاندماج ويعزز روح المواطنة التنظيمية وهذا ما أكدته لنا الفئات السوسيو مهنية لان هذا الأخير معناه التكامل والتوحد بين فئات العمل.

فالتواصل التنظيمي واكتساب الثقافة التنظيمية يحدثان في ظل نسق معين يقوم به أعضاؤه بأداء وظائفهم المتخصصة لكنها متكاملة مما يدل على وجود تبادل بينهم، فمحافظة النسق الاجتماعي الكلي للمؤسسة لتوازنه يكون بفعل توازن الأنساق الفرعية المختلفة، وعلى رأي الفئة السوسيو مهنية فان العلاقات لها تأثير على الأداء وقد فسرت ذلك على أن العلاقات الجيدة تنمي الاتصال الذي بدوره يساهم في انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى خلق التنسيق والتفاعل سواء كان بين أفراد المؤسسة أو إدارتها ومصالحها أو مسؤوليها بما يعود بالنفع على مستويات الأداء وبالتالي تحسينه .

فيعد الاتصال محور التفاعل المهني في تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الايجابي بما يجسد التكامل بين الأعمال والمهام المطلوبة، ويبرز هنا دور الإدارة في التوجيه والتحكم في مسار الاتصال كما يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيق فعالية الاتصال بما يتماشى و سياسة الجودة و التي تعمل المؤسسة للحصول عليها .

أما عن الفئة التي ذهبت إلى القول إلى انه لا تؤثر زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين على العلاقات المهنية ولا على الأداء بالإيجاب لأنه في رأيها أن تأدية المهام عن طريق فرق العمل لتنمية المهارات وزيادة الخبرة الفنية والتقنية المطلوبة بما يخدم ويتناسب مع أهداف ونشاط المؤسسة لا يهم المسؤول فالعلاقة بين الزملاء هي الأهم.

ولكن الوارد استنتاجه من خلال الإجابات الواردة أنه زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين يعني زيادة العلاقات الاجتماعية المهنية والتي لها دور كبير على تنمية و تطوير أدائهم في حالة ما إذا كانت جيدة سواء كان ذلك بين الفئة السوسيو مهنية نفسها أو بينها وبين المسؤولين أو للإدارة وما يجب إيضاحه أن مسالة تنمية العلاقات الإنسانية مسالة تتطلب بذل جهد متواصل بين كل الأطراف الموجودة بالمؤسسة الجامعية وبخاصة في مجال سياسة تسيير الأفراد، وذلك بإقامة سياسة توظيف فعالة، وبرنامج تكوين واضح المعالم والأهداف والسعي الدائم لتوفير الرعاية الاجتماعية وتحسين أوضاعهم الاقتصادية بترقيتهم وتحفيزهم تقديرا للجهد المبذول، ودراسة الشكاوي للرفع من معنوياتهم وتوطيد العلاقة بينهم بالثقة والاحترام والتواصل كل هذا لسوف ينمي حتما المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 48: يبين التواصل بين المسؤول والمرؤوسين وارتفاع معدل الأداء ونوع العلاقة التي تجمعهم.

المجموع		العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه								زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
99	166	100	44	100	52	100	23	96	47	يعني ارتفاع في الأداء
01	02	00	00	00	00	00	00	04	02	لا يعني ارتفاع في الأداء
%100	168	%100	44	%100	52	%100	23	%100	49	المجموع

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 99% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعني ارتفاع في الأداء، والتي جاءت مؤكدة وبنسب قصوى مقدرة بـ 100% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر إما حسنة أو متوسطة أو سيئة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 96%. ثاني نسبة كانت ضئيلة جدا وقدرت بـ 01% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين لا يعني ارتفاع في الاداء، والتي مثلتها نسبة وحيدة لفئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة مقدرة بـ 04%.

بالنسبة للفئة السوسيو مهنية التي رأت أن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعني ارتفاع في الأداء فقد كان بنسب قصوى عند الفئات السوسيو مهنية التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة، متوسطة وسيئة أما النسبة الضئيلة التي رأت غير ذلك فكانت للفئة السوسيو مهنية التي لها علاقات جيدة مع المسؤول المباشر، وهنا يظهر بعض التحفظ في الإجابة من قبل هاته الفئة التي تعتبر قليلة والتي لا يمكن إهمالها في تحليلنا السوسولوجي لأنها كشفت لنا نوعا ما أنها لو كانت لها علاقات حسنة أو متوسطة أو سيئة لوضعت في الضيق ولا قالت غير ذلك وتطبق عليها مقولة لن نحس

بغلاء وقيمة وقدرة الشيء حتى نفقده فهي في الأمان ولا تعي ما درجة تأثير القائد على المرؤوسين في هذا الأمر بالذات والذي له تأثير كبير على سلوك الفرد والكل في النظريات الحديثة متوقف على السلوك.

إذ تلعب النظم والسياسات الإدارية والقيادية دورا كبيرا في دفع الأفراد إلى العمل، خاصة إذا كانت المؤسسة قائمة على تنظيم فعال يعتمد على مؤشرات الأداء، والتي تكشف عن جوانب القوة والضعف في الأطراف العاملة، وتحقيق تقييم أداء متواصل سواء كان مباشرا أو غير مباشر عن طريق كشف تنقيط فصلي لمستويات الأداء البشري يعمل على خلق نظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره، وبين من لا يكثرث للعمل ومسؤولياته وهذا بالضرورة لا يترك المجال لتدخل العلاقات الشخصية أو الوساطة للتمييز بين الأفراد، وهذا النظام بالتأكيد سيصبح دافعا قويا للكثير من الموظفين لتحسين مستوى أدائهم كما ونوعا. كما أن هاته الأخيرة تساهم في تحسين مستوى التفكير الإنساني وتكوين رأس مال معرفي، والذي يعتبر أساس تحسين مستوى الأداء البشري بالمؤسسة.

**الجدول رقم 49: يبين اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل واستقرارهم بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية .**

المجموع		العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه								اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل يزيد من استقرارهم بالمؤسسة
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
93	157	100	44	100	52	91	21	82	40	نعم
7	11	/	/	/	/	9	2	18	9	لا
%100	168	%100	44	%100	52	%100	23	%100	49	المجموع

جاءت النسب مقدرة في هذا الجدول بنسب غالبية مقدرة بـ 93% والتي مثلت الاتجاه العام، فجل عينة الدراسة والتي لها إما علاقة جيدة أو حسنة أو متوسطة أو حتى سيئة أكدت أن اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل يزيد من استقرارهم بالمؤسسة. أما الاتجاه الثاني بعد الاتجاه العام فجاء بنسبة ضئيلة مقدرة بـ 7% عند الفئة التي لها علاقة جيدة والتي لها علاقة حسنة مع المسؤول، أكدت أن اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل لا يزيد من استقرارهم بالمؤسسة.

تبين لنا من خلال الجدول الإحصائي المبين أعلاه أن عينة الدراسة قد لم تتباين في آرائها حيث اتفقت على أن اهتمام المسؤول في العمل يزيد من استقرارهم بالمؤسسة أي ولأنهم، ففيما يخص المعاملة المفضلة لديهم من قبل مسؤولهم المباشر تبقى تخص اثر العلاقات الإنسانية على سلوك الفرد سواء كان ايجابيا أم سلبي والتي تمثلت في الاعتراف بالجهد المبذول الذي يتبين من خلال العمل المنجز، إعطاء الأهمية لآرائهم فاحترامهم فمعاملتهم معاملة بطريقة صحيحة ومنصفة.

فدور الرئيس المباشر في العمل له التأثير الكبير في الرفع من الروح المعنوية للعمال باعتباره المسؤول عليهم والقريب منهم من زاوية التنظيم الهرمي للمؤسسة، ويكون ذلك من خلال الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه حيال التعامل معهم والذي يكون أكثر فاعلية في رفع الروح المعنوية للعمال، إذا كان يبتعد عن التهديد والتخويف كما أن سبق وان ذكرنا في تحليلات سابقة والتي ثبت فيها عدم تحبيذ هذه الطريقة حتى في حالة الخطأ جدول رقم، أما العكس فيؤدي إلى توسيع الهوة بينهم، فمن خلال المعاملة الحسنة واحترام المسؤول المباشر لمرؤوسيه ينتج لديهم شعور أنهم في أمان، خاصة إذا ما قدر ظروفهم ودافع عن حقوقهم وأنصت إليهم وأنصفهم، وبهذه الطريقة يمكنه الاستفادة من طاقاتهم وكفاءاتهم والتي يجب أن ينتهج أسلوب التشجيع للعمل على بقائها وعدم زوالها وتذهب جهوده سدى.

كما اتضح أن اغلب الفئات مهما كانت طبيعة أو مستوى درجة المسؤولية في المنصب الذي تشغله أو عدمها ومهما اختلفت علاقتها مع مسؤولها المباشر من جيدة أو حسنة أو متوسطة أو سيئة، إلا وكان لها رأي في مدى تأثير العوامل المعنوية في تأدية مهامهم، أين تبين أن المهام ليست معقدة إلى الدرجة التي يمكن القول أنها صعبة التنفيذ وإنما هي روتينية ومتكررة ما يجعلها سهلة أما إذا صادفتهم بعض العوائق التي في اغلب الأحيان لا تكون في الحسبان فإنها بالضرورة ستجعل من المهام ذاتها عبا ثقيلاً عليهم وما يخلق التكاسل في تأديتها، إذ أن لعلاقات العمل بالمؤسسة الجامعية لأمر ضروري لخلق الجو الملائم والمناسب لتأدية المهام بسهولة وتفنن في الأداء، فشعور الفرد بالارتياح في العمل من خلال توطيد الروابط والعلاقات والاحترام المتبادل يؤدي إلى

ارتفاع الروح المعنوية لديهم وكذا المعاملة المنصفة، وهذا بطبيعة الحال يعمل على تشكيل فرق عمل متجانسة والتي تتوحد غاياتها، إذ كلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما بذلوا المزيد من الجهد وعلى التكافل المهني وتعزيز المواطنة وتوجيه طاقاتها نحو هدف الرفع من مستوى الأداء، والذي يجب عليه أن يهتم بهذا التجانس هو المسؤول المباشر حسب ادلاءات عينة الدراسة وذلك من خلال إنصافه وإنصاته والتساوي بين أفراد العمل، لأنه من منظور علم الاجتماع والدراسات في التنظيم أن المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر بكل ما يحمله من علاقات اجتماعية وهي " لا تتحدد في مجموعة أفراد تربطهم بنية تطفو داخل محيط مكره فحسب، بل هي عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ ويشكلها أفراد يندمجون بداخلها باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة"<sup>1</sup>، وهذا ما يبرز حقيقة المؤسسة أو التنظيم ككيان اجتماعي يؤثر ويتأثر، ما جعل كل الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن للعلاقات الجيدة والاحترام المتبادل وكذا تقدير الجهد المبذول بين المسؤولين وحتى بين العمال أنفسهم كذلك، دور كبير في رفع معنوياتهم وتأدية مهام براحة وانسجام وحتى المشاركة ومساعدة بعضهم البعض فمع العلاقات الجيدة تخفف الضغوطات وترتفع الدوافع، وهذا ما أكدته دراسات إلتون مايو فيما يخص "مسألة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية، ووجد أن لها دور كبير في تحفيز العمال على الأداء الجيد في العمل، أين توصل إلى أن العوامل المادية ليست وحدها التي تقود عملية الإنتاج بل هنالك عوامل بسيكو اجتماعية ترجع إلى تأثير المحيط في العمل والحرية فيه، أهمية الإعلام ومعرفة هدف المؤسسة، تصرفات الجماعات مع التأطير (الإحساس بالانتماء إلى المجموعة والاعتراف له بذلك) وان الأجراء يتفاعلون مع ضغوطات المجموعة أكثر من تفاعلهم مع المحفزات المالية أو تعليمات أرباب العمل"<sup>2</sup>، و يبقى الفرد هو العامل الأساسي المؤثر على الإنتاجية، ورضا العامل لعمله هو المحدد الحقيقي للإنتاجية"<sup>3</sup>، والتي تعتبر مؤشر لقياس الأداء، باعتبارها العلاقة بين الإنتاج والجهد الإنساني المبذول في إنتاجه، هذا الجهد الذي يجب الاعتراف به وتقييمه باستمرار، بفرض أن يكون الأخذ بمقدار العطاء.

<sup>1</sup>- Aubert (N) et Al : Management: aspects humains et organisationnels, édition PUF, Paris, 1999, p 556.

<sup>2</sup>-Sekiou (L) et autres : Op. Cit, p p 6-7.

<sup>3</sup>-عبد الوهاب علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص89.

الجدول رقم 50: يبين العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه بتأدية المهام

المجموع		العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه								تأدية المهام
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
46	<u>78</u>	91	<u>40</u>	56	<u>29</u>	39	<u>09</u>	00	<u>00</u>	تعمل في حدود وظيفتك
27	<u>45</u>	09	<u>04</u>	44	<u>23</u>	43	<u>10</u>	16	<u>08</u>	تساعد الزملاء الجدد
18	<u>30</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	17	<u>04</u>	53	<u>26</u>	تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة+ الجدد
09	<u>15</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	31	<u>15</u>	تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات
<b>%100</b>	<b><u>168</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>44</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>52</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>23</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>49</u></b>	<b>المجموع</b>

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 46% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه عند أدائها لمهامها الوظيفية تعمل في حدود وظيفتها ، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة معتبرة مقدرة بـ 91% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 56%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 39%. ولم تظهر فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بأي نسبة تذكر.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 27% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الجدد، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 44% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 43%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 16%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 9%.



ثالث نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 18% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة وكذا الزملاء الجدد، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 53% عند فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة، تلتها فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 17%، ولم تظهر فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة وسيئة باي نسبة تذكر .

رابع نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 09% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 31% عند فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة، والتي ظهرت منفردة ولم تشاركها فيها أي فئة أخربأي نسبة تذكر .

تبين لنا من خلال الجدول الإحصائي المبين أعلاه أن عينة الدراسة كان إلقاءها أنادائها لمهامها يكون في حدود وظيفتها والتي تفاوتت النسب فيها عند الفئات السوسيو مهنية التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة أو متوسطة سيئة وانعدمت الفئة التي لها علاقة جيدة مع مسؤولها، كما ظهرت عند إجابة أنها تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة+ الجدد وأيضا نسبة من الفئة السوسيو مهنية والتي لها علاقة حسنة مع مسؤولها وأخرى الذين لديهم مسؤوليات كبيرة بالنسبة للذين لهم علاقات جيدة فقط وانعدمت هذه الإجابات عند اللذين لهم علاقات متوسطة أو سيئة والتي ظهرت بعلاقة طردية أعلاه بين المؤشر الأول والثاني في الجدول أعلاه والذي يدعم فكرة أن العلاقات مع المسؤول لها تأثير كبير على تأدية المهام وهذا يتعلق بصفة مباشرة مع دافعية الفرد. فالعلاقات السابقة الذكر " العلاقة مع المسؤول المباشر أو مع الزملاء " تؤثر على الأداء إذا كانت قوية من خلال توفير العمل الجماعي وذلك من خلال تأدية المهام عن طريق فرق العمل لتنمية المهارات و زيادة الخبرة الفنية والتقنية المطلوبة بما يخدم و يتناسب مع أهداف و نشاط المؤسسة.

كما أظهرتأخرى أن العلاقات لها تأثير على الأداء فقد فسرت ذلك على أن العلاقات الجيدة تنمي الاتصال الذي بدوره يساهم في انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى خلق التنسيق والتفاعل سواء كان بين الموظفين أو إدارتها ومصالحها أو مسؤوليها بما يعود بالنفع على مستويات الأداء وبالتالي تحسينه .

إذ يعد الاتصال محور التفاعل المهني في تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الايجابي بما يجسد التكامل بين الأعمال والمهام المطلوبة، ويبرز هنا دور الإدارة في التوجيه والتحكم في مسار الاتصال، كما يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيق فعالية الاتصال بما يتماشى وسياسة الجودة والتي تعمل الشركة للحصول عليها.

ما يمكن إضافته أن الاندماج المهني يحدث في ظل نسق معين يقوم به أعضاؤه بأداء وظائفهم المتخصصة لكنها متكاملة مما يدل على وجود تبادل بينهم وتعاون في تأدية المهام، خاصة

عند التحاق الفرد بالمؤسسة حديثا فيكون من الضروري أن يحتك بأفراد العمل الذين بدورهم يجب عليهم مساعدته بتوجيهه في العمل، لضمان سرعة اندماجه، بإدراكه لمكانته وهو بدوره سوف يعمل على أن يحقق عمله على أكمل وجه و من هنا يتحقق التوافق والانسجام بين مختلف الفئات السوسيو مهنية المنتمية لنفس المحيط المهني أو لنفس الفئة المهنية بالمؤسسة، كما أن للإدارة دور في العمل على إدماج الموظفين من خلال توفيرها لكل الشروط و الوسائل التي تساعده على أداء مهامه بنجاح، ويظهر آثار الاندماج المهني في أفعال وتصرفات الفرد وسلوكاته ومردوده الإنتاجي وكما أن هذه المظاهر تساعد على الانضباط في العمل، ارتفاع الروح المعنوية، قلة الشكاوي من قبل العمال والشعور بالأمان في العمل والرضا عنه، فمحافظة النسق الاجتماعي الكلي على لتوازنه يكون بفعل توازن الأنساق الفرعية المختلفة، وهذا التكامل يعبر عن مفهوم الاندماج الذي يتمثل في درجة تفاعل الفرد مع أعضاء النسق الاجتماعي داخل المؤسسة لتوفير العمل الجماعي الذي ظهر بأعلى النسب أعلاه لان العلاقات الجيدة مهما كانت طبيعتها فهي تعتبر تحفيز معنوي سيعمل حتما إلى خلق الدافعية في العمل لتوفر الامتيازات وهذا ما أكدتهالأقلية من مجتمع الدراسة إلا ما يسعنا قوله أن جل العلاقات لها تأثير على الأداء مع تفاوت ضئيل في مدى التأثير أو درجته.

ما استنتجناه من خلال الإجابات الواردة أن للعلاقات الاجتماعية المهنية دور كبير على تنمية وتطوير أداء الفئة السوسيو مهنية في حالة ما إذا كانت جيدة سواء كان ذلك بين الفئة السوسيومهنية نفسها أو بينها وبين المسؤولين أوالإدارة وليس مع المسؤول فقط، وما يجب إيضاحه أن مسألة تنمية العلاقات الإنسانية مسألة تتطلب بذل جهد متواصل بين كل الأطراف الموجودة بالمؤسسة الجامعية، وبخاصة في مجال السياسة القيادية وسياسة تسيير الأفراد بإقامة سياسة توظيف فعالة، وبرنامج تكوين واضح المعالم والأهداف، والسعي الدائم لتوفير الرعاية الاجتماعية وتحسين أوضاعهم الاقتصادية بتزقيتهم وتحفيزهم تقديرا للجهد المبذول، ودراسة الشكاوي للرفع من معنوياتهم وتوطيد العلاقة بينهم بالثقة والاحترام والإنصات والتواصل وكل هذا كنا قد تناولناه بالتفصيل في جداول وعلاقات ارتباطية سألقة.

الجدول رقم 51: يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وتأدية المهام

المجموع		الخبرة المهنية						خلال أدائك لمهامك الوظيفية؟
		34-24		23-13		12-02		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
46	78	20	02	54	35	44	41	تعمل في حدود وظيفتك
27	45	30	03	20	13	31	29	تساعد الزملاء الجدد
18	<u>30</u>	30	<u>03</u>	09	<u>06</u>	23	<u>21</u>	تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة+ الجدد
09	<u>15</u>	20	<u>02</u>	17	<u>11</u>	02	<u>02</u>	تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات
<b>%100</b>	<b><u>168</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>10</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>65</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>93</u></b>	<b>المجموع</b>

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 46% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنه عند أدائها لمهامها الوظيفية تعمل في حدود وظيفتها ، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 54% عند فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 ، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 إلى 12 سنة بنسبة 44%، فتأتي فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 34 سنة بنسبة 20%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 27% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الجدد، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 31% عند فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 24 سنة ، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 30%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 20%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 18% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة وكذا الزملاء الجدد، والتي جاءت

مؤكدة بفئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 30 سنة بنسبة 30%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 إلى 12 سنة بنسبة 23%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 09%.

رابع نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 09% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها عند أدائها لمهامها تساعد الزملاء الذين لديهم مسؤوليات كبيرة ، والتي جاءت مؤكدة بفئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 24 إلى 30 سنة بنسبة 20%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 13 إلى 23 سنة بنسبة 17%، ثم فئة الدراسة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 02 إلى 12 سنة بنسبة 02%.

كما سبق أن ذكرنا فان نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة مهمة جدا في إثارة الحماس لدى الأفراد العاملين فيها ودفعهم لرفع مستوى الأداء، العمل الجماعي، تبادل المعارف والاتصال الجيد بين الزملاء المسؤولين والإدارة والمصالح الأخرى في العمل و الذي يخلق الاندماج وهذا ما أكدته لنا الفئة التي لها أقدمية بالمؤسسة الجامعية، ولهذا جئنا بهذا الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الخبرة المهنية بتأدية المهام

في الجدول والتي أدلت انه يجب توفر جل العلاقات للوصول إلى الأداء المرجو وذهبت أخربا بالتأكد على أن العلاقات الجيدة تسمح بالاندماج أكثر خاصة العلاقات مع المسؤول المباشر والزملاء في العمل والتي لها تأثير كبير على الاندماج، لان هذا الأخير معناه التكامل و التوحد بين فئات العمل، وكل هذا لن يتم إلا بالتواصل الجيد لاعتباره "عملية اجتماعية تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات، الآراء، الأفكار، والمعاني لتحقيق أهداف معينة"<sup>1</sup>.

ولكي يكون الاندماج سهل أكدت البعض من فئة مجتمع البحث على أن يكون محيط العمل مرنا، وأرجعت السبب إلى أن مشاعر الرضا والاستياء تبقى لها علاقة وطيدة بالعوامل الخاصة بمحيط العمل سواء خصت المحفزات باختلاف أنواعها أو العلاقات الاجتماعية في محيط العمل التي من شأنها هي الأخرى أن تخلق الدافعية لديهم، إذ تلعب النظم والسياسات الإدارية دورا كبيرا في دفع الأفراد إلى العمل، خاصة إذا كانت المنظمة قائمة على تنظيم فعال يعتمد على مؤشرات الأداء، والتي تكشف عن جوانب القوة والضعف في الأطراف العاملة، وبتحقيق تقييم أداء متواصل سواء كان مباشر أو غير مباشر عن طريق كشف تنقيط فصلي لمستويات الأداء البشري يعمل على خلق نظام يميز

1- عبد المجيد محمد:الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، بيروت، 1968، ص28.

بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره، وبين من لا يكثر العمل ومسؤولياته وهذا بالضرورة لا يترك المجال لتدخل العلاقات الشخصية أو الوساطة للتمييز بين الأفراد، وهذا النظام بالتأكيد سيصبح دافعا قويا للكثير من الموظفين لتحسين مستوى أدائهم كما ونوعا، وهناك أخرى التي رأت في ضرورة الاعتماد على العصف الذهني كطريقة متطورة وتسمح لجميع الموجودين فيه إعطاء أفكارهم والتي تلقى الإصغاء من الموجودين، عكس الاجتماعات التي يقودها رئيس الاجتماع والتي تكون له صلاحية الرفض والقبول، كما يمكنه أخذ القرار بمفرده، هذا الذي يجعل الكثيرين من الامتناع عن حضور الاجتماعات والتحجج بأشياء أخرى، واعتبروا هذه التقنية ضرورية ويجب على مؤسستهم أن تعتمد دائما لأنها عرفت الانقطاع بعد ان كانت تنتهج سابقا، خاصة وأنها نوع من تقنيات الاتصال الحديثة والتي تقوم على طرح مشكلة ما، وذلك بتحديد أبعادها وأسبابها وإعراضها وأهميتها ومدى تأثيرها على الشركة، وضرورة إيجاد حلول لها، عن طريق جمع كل الأفكار والاقتراحات المقدمة وانتقاء أفضل الحلول الممكنة، كما أن هاته الأخيرة تساهم في تحسين مستوى التفكير الإنساني وتكوين رأس مال معرفي، والذي يعتبر أساس تحسين مستوى الأداء البشري بالمنظمة كما تضمن التفاعل والاندماج.

إذن يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، إذ أن التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه على أكمل وجه. كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، ويتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية، وخصائص البيئة التي يعمل فيها، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك. ومن هذه المفاهيم القيادة التي نحن بصدد الدراسة فيها، إذ هي التي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف. وهذا ما يجرنا إلى إدراج أهم القواعد التسييرية للقيادة لتوجيه سلوكيات الافراد بها.

الجدول رقم 52: العلاقة بين النمط القيادي المطبق والتقييد بالنظام الداخلي في العمل

المجموع		النمط المطبق من قبل المسؤول						التقييد بالنظام الداخلي	
		السهل		الديمقراطي		التسلطي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
46	50	50	06	56	44	00	00	وجود مرونة قيادية	أنتقيد
31	34	25	03	40	31	00	00	الرضا عن محيط العمل	
22	24	25	03	04	03	100	18	هناك صرامة قيادية	
64	108	36	12	96	78	33	18	المجموع الجزئي الأول	
60	36	00	00	00	00	100	36	عدم توافق المهام مع المنصب	لا أنتقيد
40	24	100	21	100	03	00	00	عدم وجود رقابة	
36	60	63	21	04	03	67	36	المجموع الجزئي الثاني	
100	168	100	33	100	81	100	54	المجموع	

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 64% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأنها تتقيد بالنظام الداخلي في العمل، مؤكدة بالفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو الديمقراطي بنسبة 96%، ثم أفراد عينة الدراسة التي أدلت أن النمط المعمول به هو السهل بنسبة 36%، تليها أفراد عينة الدراسة التي أدلت أن النمط المعمول به هو التسلطي بنسبة 33% يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأول وقد جاء مؤكد بالمشورات التالية:

أول مؤشر جاء بنسبة قدرها 46% مؤكد بالفئة التي قالت أن تقيدها راجع إلى وجود مرونة قيادية بنسبة قدرها 56% لأفراد عينة البحث التي أدلت أن النمط المعمول من قبل المسؤول هو النمط الديمقراطي، تلتها الفئة التي قالت أن تقيدها راجع إلى وجود مرونة قيادية بنسبة 50% وان النمط القيادي المعمول به هو السهل، ولم تظهر بأي نسبة في هذا التصريح الفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو التسلطي.

ثاني مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 31%، مؤكد بالفئة التي قالت أن تقيدها راجع إلى الرضا عن محيط العمل بنسبة قدرها 40% لأفراد عينة البحث التي أدلت أن النمط المعمول

من قبل المسؤول هو النمط الديمقراطي، تلتها نسبة 25% للفئة التي أدلت أن النمط القيادي المعمول به هو السهل، ولم تظهر بأي نسبة في هذا التصريح الفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو التسلطي.

ثالث مؤشر أكد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 22%، مؤكداً بالفئة التي قالت أن تقيدها راجع إلى هناك صرامة قيادية بنسبة قدرها 100% لأفراد عينة البحث التي أدلت أن النمط المعمول من قبل المسؤول هو النمط التسلطي، تلتها نسبة 25% للفئة التي قالت أن النمط القيادي المعمول به هو السهل، تلتها نسبة قدرها 4% لأفراد عينة البحث التي أدلت أن النمط المعمول من قبل المسؤول هو النمط الديمقراطي.

أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي تتبين في المجموع الجزئي الثاني فقد بلغت 36% والتي أدلت بأنها لا تتقيد بالنظام الداخلي في العمل، مؤكدة بالفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو التسلطي بنسبة 67%، ثم أفراد عينة الدراسة التي أدلت أن النمط المعمول به هو السهل بنسبة 63%، تليها أفراد عينة الدراسة التي أدلت أن النمط المعمول به هو الديمقراطي بنسبة 4% يتضح ذلك من خلال المجموع الجزئي الأولي وقد جاء مؤكداً بالمشورات التالية:

أول مؤشر لثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام والذي بلغت نسبته 60% والتي قالت أن عدم تقيدها راجع إلى عدم توافق المهام مع المنصب وان نمطها القيادي هو التسلطي بنسبة قصوى قدرها 100%، ولم تظهر بأي نسبة في هذا التصريح الفئة التي أدلت أن النمط المعمول به هو الديمقراطي أو السهل.

ثاني مؤشر بعد ثاني نسبة جاءت بعد الاتجاه العام كان للفئة والتي بلغت نسبتها 40%، عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن عدم وجود رقابة وهذا ما جعلها تتقيد بالنظام الداخلي وجاءت بنسبة قصوى قدرها 100% لكل من الفئات التي أدلت أن النمط المعمول به من قبل المسؤول المباشر هو الديمقراطي والسهل ولم تظهر الفئة التي صرحت أن النمط المعمول به من قبل مسؤولها المباشر هو التسلطي.

لقد اتضح جلياً من خلال التحليل الإحصائي الوارد أعلاه وفيما يخص رأي الفئة السوسيو مهنية في مدى تقيدها بالنظام الداخلي من عدمه والذي ظهر بان الفئات التي تتقيد ظهرت نسبها عالية عند النمط المعمول به التسلطي وذلك بسبب تخوفها من العقاب ليس إلا أو الخصم من الراتب الشهري وهي نفسها الفئة التي صرحت سابقاً أن أسلوب المتبع من قبل القائد هو التهديد والوعيد والصراخ الدائم وهي تتفاداه لعدم وصولها إلى مجلس تأديبي في حال ما إذا فقدت أعصابها في يوم ما وتبين هذا من المؤشر الوارد أعلاه وهو هناك صرامة قيادية، والفئة التي جاءت مثلها أي أنها تتقيد بالنظام الداخلي كانت أعلى منها بكثير والتي ظهر أن تقيدها كان لسبب السلوك الإيجابي للقائد والذي

كان ضمن المؤشرات وجود مرونة قيادية والرضا عن محيط العمل وهي الفئات التي أدلتان النمط القيادي بها إما ديمقراطي أو سهل.

وكان لتعليل وتبرير بعض القيايين والمسؤولين المباشرين الذين ينتهجون النمط القيادي التسلطي فقد اتضح لنا أن هاته الفئات المسؤولة ترى بان الأسلوب المباشر الذي تنتهجه هو أفضل أسلوب وعلى حد قول احدهم فانه لايمكن أن تكون مرنا مع العمال والإفانهم سيستخفون بك وبأوامرك وراو أن الطيبة لا مكان لها في العمل، ولكن الفئة المرؤوسة نفت هذا القول وصرحت أن الأسلوب المنتهج هو الذي يوترهم إذ ليس لديهم الحق إلا في التنفيذ، إضافة إلى عدم القدرة على الإلقاء بمشاكلهم وأضافوا أن هذا الأسلوب في التسيير له اثر على سلوكهم واتجاهاتهم النفسية، إذ يعتبر الرضا حالة نفسية يعبر من خلالها عن مدى شعور الفرد بالارتياح والسعادة إذ بظهور السعادة عند الفرد يكون رضاه عن العمل وفي العمل على حد السواء من خلال تصرفاته وملامح وجهه والتي تكون نتيجة لمعاملة الرؤساء المباشرين خاصة وغير المباشرين على وجه العموم في العمل، لأنه في حالة الرضا يتصرف الفرد تصرفات ايجابية ما ينتج عنها إبراز العلاقات الحسنة في العمل ومحيطه كما يدفعه أيضا إلى احترام أوقات عمله والرؤساء ويزيد من أدائه ومردوديته، أما العكس فسيؤدي حتما إلى كثرة المظاهر السلبية كالتغيب، التذمر، كبح الإنتاج كان تقوم فئة من العمال على تعطيل آلة وحتى العلاقات السلبية مع محيطه وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة الجامعية.

أما عن الفئة التي أدلتانها لا تتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا راجع إلأنها تجد عدم توافق المهام مع المنصب، والتي ظهرت في النمط التسلطي والتي وجدت أن المسؤول قد سلب مهامها ولايترك لها الحرية في تأدية مهامها وتدخله الكثير أضحي يريكها، كما وأضافوا أن المسؤول يتابعهم في تنفيذ القرارات، ولكن التحفيزات ناقصة المادية وحتى المعنوية عدم تداول المعلومة وعدم إعلام المسؤولين المستخدمين حتى بالمواضيع التيقد تكون مهمة بالنسبة إليهم كالمناح والترقيات والتكوين وإنما كل من هذه السياسات التطورية للموارد البشرية يتم تنفيذها فيما بين وبين وفي هذه النقطة يجب القول انه لا يمكن أن ينجح أي مجهود يقوم به المديرون أو المسؤولون المباشرين في العمل نحو تحسين العلاقات الإنسانية والتي تخلق الدافعية لدى الأفراد وبهذا نمو السلوك الايجابي لديهم، إذا طغى التحيز في معاملة المشرف المباشر لمستخدميه، وهنا قد ذهب البعض إلى القول أن هذه السلوكات تؤثر سلبا على معنوياتهم لشعورهم اقل أهمية بالمؤسسة بالرغم من تقيدهم .

والفئة التي ظهرت أنها لا تتقيد لسبب عدم وجود رقابة فقد أكدتان القيايين التسلطين لكان لهم الحق في رفضهم التعامل بالأسلوب المرن لأنه يفقد المسؤولية، إلأننا نحن من نظرة سوسيولوجية فنربط هذا بالقيم والثقافة والسلوك والذي سنوليه في الجدول الموالي والذي يتعلق بالخلق الديني والاجتماعي والتنظيمي والذي له اثر كبير على سلوكات الأفراد.



ولان علاقة الأفراد بالمنظمة كانت ولا زالت تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على القيادي بها العمل على خلق اكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض معاملة حسنة متجاوزا الحساب والعقاب، والبعض الآخر يعاملهم بالعكس فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدقة والتالف والاحترام، لان الوقت الذي يقضيه الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها، فربما كانت الهفوة من كظم هذه المؤشرات والتي قد ينساها أو ينتاساها بعض القياديين مهما كان النمط المنتهج سواء التسلطي أو الديمقراطي أو السهل وهذا ما ظهر في الجدول أعلاه حيث لم تنعدم إجابة أتقيد بالنظام الداخلي عند كل الأنماط القيادية، كما لم تنعدم إجابة لا أتقيد بالنظام الداخلي عند كل الأنماط القيادية فالتقصير موجود والعمل والثناء موجود وهذا هو اللغز الذي ورد في هذا الجدول.

الجدول رقم 53: يبين تقبل الانتقادات حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع		الفئة السوسيو مهنية								تقبل الانتقادات
		تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52	87	65	13	63	24	42	10	47	40	نعم
48	81	35	07	37	14	58	14	53	46	لا
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنها تقبل الانتقادات عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 52%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 65%، تلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة 63%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 42%، بعدها فئة الإطارات بنسبة قدرها 47%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي ظهرت أنها لا تتقبل الانتقادات عن العمل الذي تقوم به بنسبة 48%، ويتأكد هذا الاتجاه فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 58%، تلتها فئة الإطارات بنسبة 53%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 37%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 35%.

من نظرة سوسيولوجية يتضح أن النسب تتطابق مع الجدول الذي يبين الفئة السوسيو مهنية ومدى رضاها عن العمل الذي تقوم، ففئة الدراسة التي صرحت أنها تتقبل الانتقادات حيال عملها المنجز هي نفسها أو بالأحرى بغالبية التي صرحت أنها غير راضية عن عملها، والفئة التي صرحت أنها لا تتقبل الانتقادات هي التي قالت بأنها راضية عن عملها المنجز حتى إن ظهر بعض التفاوت في النسب مقارنة مع المنصب المشغول.

فتقبل الانتقاد من عدمه ظهر على أن له علاقة وطيدة بالرضا عن العمل من عدمه والرضا عن العمل سالفًا ظهر أن له علاقة وبغالبية مع المنصب أو المهام أو الوظيفة بتقدير إن كانت مرغوبة أم لا أو الفئات التي لم تصل أو تترقى إلى المنصب الذي ترى انه يلائمها، كما أرجعت أخرى عدم رضاها إلى المحيط الذي تراه غير ملائم، ومن ضمن هذه المؤشرات التي في مجملها عند هذه الفئة تشير إلى خلق دافعية سلبية ظهرت من خلال التقصير في أداء المهام والذي أوصلها إلى تقبل الانتقاد لمعرفتها أنها لا تؤدي العمل كما يجب ونسبة قليلة منها التي ظهرت أنها راضية عن عملها وأنها تتقبل النقد الايجابي والبناء، وكما كنا قد اشرنا في تحليل سابق انه عندما يكون الفرد غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس سلبا على مستواه وسلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة الذي يعمل بها، ما ينتج عنه انسحابه عن العمل نفسيا من خلال شرود الذهن، والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل أو الخروج منه مبكرا وغيرها.

كما ظهر أن مستوى الرضا عن العمل الذي ظهر عند فئة الدراسة قد ارتفع مع ارتفاع مكانة المنصب في السلم الهرمي، فمن وجهة نظرنا يمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسين الأول متعلق بالمسار المهني، حيث أن الفئات التي تعطي السلم الهرمي في الجامعة غالبا ما تكون نفسيا مطمئنة وماديا ميسورة ومحترمة اجتماعيا، كما أن للحوافز المتعلقة بالمنصب كالحرية في اتخاذ القرار والمساهمة في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عوامل فعالة في ارتفاع نسبة الرضا، أما الثاني فهو متعلق أساسا بالسن فكما جرت عليه العادة أن اغلب الفئات التي تتقلد مناصب عليا في المؤسسات هي تلك الفئة المتقدمة في السن استنادا إلى القاعدة المعمول بها في المؤسسة العمومية الجزائرية وهي الترقية على أساس الأقدمية، ومن جهة أخرى الفئة الحديثة العهد بالمؤسسة والتي تخلصت حديثا من

شبح البطالة والتي تسعى جاهدة إلى إثبات وجودها، وهي الفئة التي ظهرت بغالبية أنها لا تتقبل الانتقاد لأنها تؤدي مهامها على أكمل وجه أو الفئات المسؤولة التي لا تتقبل الانتقادات بحكم المنصب فهي ترى أنها لا تحبذ أن يتدخل أي شخص في أداء مهامها وقراراتها محسومة، أما المتقدمة في السن فهي ترى أنها تتميز بالخبرة المهنية وهي تؤدي عملها بإتقان ومنها من ربط هذا حتى بأنه واجب ديني وهذا أمر ايجابي والذي نتمنى أن ينطبق هذا على كل الفاعلين في التنظيم أو حتى المجتمع والعمل على تكريس ممارسة هذه القيمة والتي تكاد تغيب في مجتمعنا الإسلامي والذي إذا تحلى بالأخلاق الاجتماعية والدينية فحتمًا ستكون له أخلاق مهنية. وكل هذا وذاك مرتبط بالسلوك و الذي تسعى المنظمات الكبرى على توجيهه بشتى الطرق الإستراتيجية إلى درجة توصل العديد من الأبحاث إلى أن له ارتباط وثيق بالتنشئة الاجتماعية للفرد وراحت تعمل جاهدة إلى تنمية المورد البشري الناشئ أو الفتي من منطلق أن طفل الآن هو قائد المستقبل والقائد الحالي هو طفل الماضي وهذا كله ليس غائب عن ديننا الحنيف إلا أنه أضحى في انحلال كبير في مجتمعاتنا العربية المسلمة.

وما تجدر الإشارة إليه أن السلوك هو عبارة عن الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن البشري وهو يندرج ضمن مجموعتين وهما السلوك الفطري وهو ذلك السلوك الذي لا يلحق، والسلوك المكتسب الذي يكون نتيجة التعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة به، أما إذا تحدثنا عن السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة في الأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة وكذا تقاليد ومعايير جماعة العمل، والأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية، وهذا ما دفع الكثير من الباحثين الذين تناولوا موضوع أخلاقيات العمل إلى التأكيد أن "الثقافة التنظيمية هي المحدد الأول للسلوك الأخلاقي في المنظمة"<sup>1</sup>. لاعتبارها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة، دون إهمال أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تؤثر على أسلوب اتخاذ المدراء والعاملين لقراراتهم التنظيمية، كما أنها عامل منتج لمناخ العمل، مما يترك أثرًا بالغًا على سلوك الفرد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم لاعتبار أن "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة والتي سيكتسبها شيئًا فشيئًا الأعضاء الجدد وذلك لتقبلهم كأعضاء في المنظمة"<sup>2</sup>، أي هي تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور بالحركة بطريقة مقننة أي متعارف عليها بحيث تتقاسم وتوزع بواسطة غالبية الأفراد المشكلون لتنظيم معين، إذن "الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 39.

<sup>2</sup>-Gillet (B) et Christian (K): *Economie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998, p 513.

تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم، بحيث يمكن اعتبار هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة موضوعي، وفي نفس الوقت رمزي بقدر المستوى الذي يؤخذ به ويوزع بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>، وهنا يمكن القول أن بفضل هذه الثقافة ستولد الاشتراكية بين أفراد المجموعة داخل المنظمة وبهذا ينتج السلوك التنظيمي، وهذا الأخير كنا قد تناولناه في الفرضية الثانية من الدراسة وبما أن الكل مترابط فلا يمكن إغفال الثقافة التنظيمية هنا لأنها أضحت موجه لسلوك الفرد سواء الرضا من عدمه أو إنقار العمل من عدمه أو تقبل الانتقادات وغيرها من الأمور المتواجدة في التنظيم الذي أثبتت الدراسات إلى حد الساعة أنه أضحى مكان اجتماعي أكثر منه اقتصادي.

الجدول رقم 54: يبين تقبل الانتقادات حسب الجنس.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية				تقبل الانتقادات	
	انثى		ذكر			
	%	ت	%	ت		
52	<u>87</u>	40	<u>33</u>	64	<u>54</u>	نعم
48	<u>81</u>	60	<u>50</u>	36	<u>31</u>	لا
%100	<u>168</u>	%100	<u>83</u>	%100	<u>85</u>	المجموع

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنها تتقبل الانتقادات عن العمل الذي تقوم به بنسبة قدرها 52%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة عينة الدراسة من جنس ذكور بنسبة قدرها 64%، تلتها فئة عينة الدراسة من جنس إناث بنسبة 40%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام والتي ظهرت أنها لا تتقبل الانتقادات عن العمل الذي تقوم به بنسبة 48%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة عينة الدراسة من جنس إناث بنسبة قدرها 60%، تلتها فئة عينة الدراسة من جنس ذكور بنسبة 36%.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن مدى تقبل الانتقادات قد تفاوتت بين الجنسين وبدرجة كبيرة نوعا ما إذ نجد انه ظهرت علاقة طردية بين إجابات الجنسين ففي فئة البحث

<sup>1</sup> -Hélène(D):*Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales: Design organisationnel culture et technologie*, Edition economica, Paris, 1990, p 122.

التي أدلت أنها تتقبل الانتقادات ظهرت بأكثر نسبة عند فئة الدراسة من جنس الذكور عن ما ظهرت عليه الفئة من جنس إناث، تقابلها فئة الدراسة التي صرحت أنها لا تتقبل النقد بظهور أكبر نسبة بها عند فئة الدراسة من جنس الإناث عن فئة الدراسة من جنس الذكور، وهذا ما حللناه فيرجع إلى طبع النساء واختلافه عن طبع الرجال إذ في أمور النقد الرجل أكثر تقبلا له من المرأة.

في الغالبية القصوى كادت تتطابق النسب باختلاف بسيط إذ نجد أن تحسين المستوى والأداء والترقية قد مثلته الفئة الرجالية من مجتمع البحث، أما ما تبقى من متغيرات والتي تمثلت فيالترقية مع تغيير المنصب وزيادة الأجر وتحسين المعارف وكذا جل المؤشرات فقد مثلتها فئة مجتمع البحث من الجنس النسوي، وبهذا يمكن القول أن الطموح بين الجنسين أضحى نفسه نظرا للتغيرات الحاصلة في المجتمع بصفة عامة وفي المجال المهني بصفة خاصة أين أضحى المرأة لها طموح ند مع الند بالنسبة للرجل وأصبحت لها غايات وأهداف مثلها مثله.

الجدول رقم 55: يبين طرق ارتفاع مستوى الأداء حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								يرتفع مستوى الأداء عندما:	
	تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
49	82	20	04	37	14	62	15	57	49	تكون على إمام بمستجدات وظيفتك
44	74	80	16	61	23	37	09	30	26	يشجعك المسؤول المباشر في العمل
07	12	00	00	03	01	00	00	13	11	العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول
%100	168	%100	20	%100	38	%100	24	%100	86	المجموع

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون على إمام بمستجدات وظيفتها بنسبة قدرها 49%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 62%، تلتها فئة التأطير بنسبة 57%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 37%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما يقوم على تشجيعها المسؤول المباشر في العمل بنسبة قدرها 44%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 80%، تلتها فئة التطبيق بنسبة 61%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 37%، بعدها فئة التأطير بنسبة قدرها 30%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر في العمل بنسبة قدرها 07%، ويتأكد هذا الاتجاه عند يتأكد هذا الاتجاه عند فئة التأطير بنسبة قدرها 13%، تلتها فئة التطبيق بنسبة 03%، ثم فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بدون اي نسبة تذكر.

من خلال الجدول المبين أعلاه ومن النظرة الأولية له يتضح ان الفئات التي صرحت انه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون ملما بالمستجدات ثم تشجيع المسؤول المباشر ثم العدالة في تقييم الأداء، وقد اتفقت جل عينة الدراسة على أن هذا الارتقاء الوظيفي مهما كانت إجاباتهم متباينة في اختيار المؤشر والذي تبين تسلسله في الجدول أعلاه إلا انه يبقى مرتبط بطريقة العمل والنمط القيادي الذي ينتهجه المسؤول، فمثلا نجد أن السلوك المنتهج من قبل المسؤول المباشر يستلزم فقط المعاملة العادلة لأنها تنمي الشعور بأهمية الفرد وتمنع ظهور العوائق في التنظيم، لان الاهتمام بهم والإنصات لهم والاعتراف بالجهد المبذول يعمل على توطيد علاقتهم مع المسؤول المباشر بصفة خاصة، كما يعمل على زيادة الولاء لديهم ما يشعرهم أن المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم بصفة عامة.

ما يمكن قوله أن ما ورد أعلاه يبين مدى درجة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين والذي إن غاب فانه سوف لن يسمح بأية مبادرة لتفعيل العمل وتحسين الأداء، و يجب أن تعمل على فتح قنوات الاتصال لخلق التفاعل الاجتماعي واحتكاكهم فيما بينهم لمعرفة مشاكلهم وانشغالاتهم، لفتح مجال التفاهم والتعاون في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة، وهنا يكمن دور المسؤول المباشر وذلك بخلق جو من الثقة "بالاتصال بينها وبين أفراد العمل، حتى يفهم كل طرف مسؤولياته وواجباته"<sup>1</sup>.

ومن نظرة سوسيولوجية فهذه المسؤولية تقع أيضا على الإدارة إذ هي التي تعمل على ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد أفراد العمل على انجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو انجاز أهداف المؤسسة وتهدف هذه العملية أساسا لخلق الفرص وإطلاق القوى الكامنة وإزاحة واستبعاد الحواجز والتشجيع على النمو<sup>2</sup> فأى محاولة لتحسين

<sup>1</sup>-Helfer(P) etArsoni(J) :*Les ressources humaines*, Edition d'organisation, 5<sup>eme</sup>Edition, Paris, 1999, P68.

<sup>2</sup>-حنفي عبد الغفار: *السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد*، الدار الجامعية، بيروت، 1900، ص 522.

## الفصل الثامن : دور القيادة التوافقية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية

أداء الأفراد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته وأولئك الذين هم مسؤولون عنه فتوفير العوامل المؤثرة مباشرة على دافعية الفرد هي بذاتها التي تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، فعلى المنظمة توفير الجو الملائم للعمل من خلال التحفيز المعنوي والذي أساسه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وانتهاج المناهج الحديثة في التواصل كالإنصات والثقة والاحترام وتقدير الجهد المبذول وغيرها من العوامل التي كنا قد سبقناها بتحليل سوسيولوجي في علاقات تبين من خلالها ضرورة خلق جو من الشفافية للقضاء على التذمر واللامبالاة وأشياء أخرى قد تكون المؤسسة في غنى عنها.

الجدول رقم 56: يبين طرق ارتفاع مستوى الأداء حسب نوع علاقة المسؤول مع المرؤسين.

المجموع		العلاقة بين المسؤول والمرؤسين								يرتفع مستوى الأداء عندما:
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
49	82	68	30	44	23	13	03	53	26	تكون على إمام بمستجدات وظيفتك
44	74	23	10	52	27	61	14	47	23	يشجعك المسؤول المباشر في العمل
07	12	09	04	04	02	26	06	00	00	العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول
%100	168	%100	44	%100	52	%100	23	%100	49	المجموع

كما ظهر في الجدول السابق فإن الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون على إمام بمستجدات وظيفتها بنسبة قدرها 49%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 68% عند فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر

سيئة، تلتها فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر بنسبة قدرها 53%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 44%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 13%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما يقوم على تشجيعها المسؤول المباشر في العمل بنسبة قدرها 44%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 61% عند فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة، تلتها فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 52%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 47%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 23%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر في العمل بنسبة قدرها 07%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 26% عند فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة، تلتها فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 09%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 47%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 04%.

لقد أردنا من خلال هذه العلاقة قياس العلاقة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه من خلال إيلائه الأهمية للعلاقات الإنسانية ومدى انتهاجه لمنهج الإنصات وكذا الاحترام والثقة والذي ظهر ان له علاقة وطيدة بما ذكرناه سالف فيما يخص قياس التضامن والمشاركة في العمل الموجود داخل المؤسسة الجامعية وبين مختلف المصالح الموجودة بها وبين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين عن طريق تبيان مدى وجود الثقة والاحترام أم لا وبين معاملة الرؤساء لمرؤوسيهم بسلبية أم لا والتي ظهرت بغالبية في الاتجاه الايجابي، وظهور فئة مصرحة بسلبية في هذا النطاق لدليل لوجود عدم الإنصاف بين المرؤوسين والذي يولد عدم الرضا عن المسؤول المباشر والذي يمتد تلقائيا إلى عدم الرضا من جماعة العمل ما يؤثر سلبا على المردودية في العمل وخلق تكتلات مضادة لبعضها البعض ما يخلق مبدأ التعارض ونشوب المعوقات في التنظيم لا محال، والتي صرحت به الفئة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر إما حسنة وأكثرها المتوسطة والسيئة والتي ترى أنها تعامل بغير إنصاف



ولا ينصت له إطلاقاً، والتي رأيت حسب ماتبيين أعلاه انه للارتقاء بأدائها يجب أن تكون العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشرون الفئة التي لها علاقة جيدة مع المسؤول المباشر. إلا انه ظهر أنها تؤثر المؤشرات المبينة في الجدول أعلاه بالرغم من التباين الظاهر في إجاباتها واختلاف العلاقة مع مسؤولها المباشر، إلا أنها كانت تصبوا إلانها من بين الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية والتي تعمل على تفعيل الأداء من خلال تواجد القيادة المثلى بها، فجل المحفزات المعنوية المذكورة أعلاه والتي أولهاالإمام بالمستجدات والذي يتطلب من القيادي أن يعتمد سياسة التكوين الإستراتيجية والتي تكون مستمرة ومنتظمة، فتشجيع المسؤول للعمل والإنصاف في المعاملة والتقييم والتي تعمل جها على تحسين محيط العمل والذي يرجع الى تواجد الإنصاف والتساوي والذي يعمل على خلق التجانس بين أفراد الجماعة الواحدة في العمل وكذا توفير محيط من بين الزملاء في العمل. فالقيادة التي تشجع التواصل التنظيمي تعتبر من أرقى القيادات في التنظيمات الحديثة.

ومن هنا يتضح أن للعلاقات المهنية الاجتماعية تأثير واضح على أفراد العمل والذي يكون إما سلبياً أو ايجابياً، فتماسك وتضامن الجماعة في العمل، يعني أداء أفراد تلك الجماعة لأعمالهم في شكل فريق متضامن و متماسك ومتعاون والذي يعتبر دليل على ارتفاع الروح المعنوية والتي تتبع من صميم الجماعة، كما أن السائد داخل هذه الجماعات هو التضامن والتعاون لأجل تحقيق مطالبها الاجتماعية والمهنية، "فمجموع السلوكات والتصورات والمشاعر والأحاسيس المشتركة بينهم، وحتى الأشكال المختلفة للمعايشة وعلاقات الصداقة، تمنح للعمال إمكانية الاحتماء الاجتماعي من الضغوطات والامتنال المفروض من طرف الإدارة"<sup>1</sup>، فإحساس الأفراد بانتمائهم لجماعة تضمهم يعزز المواطنة والارتقاء في الأداء كما أن محيط العمل يتحسن بطريقة الإنصات والحوار.

<sup>1</sup>ماهر احمد ماهر: كيف تنمي مهاراتك في الاتصال، الطبعة الثانية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1995، ص22.

الجدول رقم 57: يبين انعكاسات زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين ونوع العلاقة التي تجمعهم.

المجموع		العلاقة بين المسؤول والمرؤوسين								زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعمل على:
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42	<u>70</u>	55	<u>24</u>	56	<u>29</u>	26	<u>06</u>	22	<u>11</u>	زيادة حب العامل لمكان عمله
39	<u>66</u>	09	<u>04</u>	44	<u>23</u>	43	<u>10</u>	59	<u>29</u>	التقيد بمواعيد الحضور والانصراف
18	<u>30</u>	36	<u>16</u>	00	<u>00</u>	30	<u>07</u>	14	<u>07</u>	جميعها
01	<u>02</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	00	<u>00</u>	04	<u>02</u>	المحافظة على الموجودات العينية
%100	<u>168</u>	%100	<u>44</u>	%100	<u>52</u>	%100	<u>23</u>	%100	<u>49</u>	المجموع

أكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 42% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعمل على زيادة حب العامل لمكان عمله، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة معتبرة مقدرة بـ 56% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 55%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 26%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 22%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 27% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعمل على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 59% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 44%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 43%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 09%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 18% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعمل على زيادة حب العامل لمكان عمله، التقيد بمواعيد الحضور والانصراف والمحافظة على الموجودات العينية، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 36% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة، ثلثها فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر بنسبة مقدرة بـ 30%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر بنسبة قدرها 43%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 14%.

رابع نسبة بعد الاتجاه العام وقدرت بـ 18% عند أفراد الفئة السوسيو مهنية التي أدلت بأن زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعمل على المحافظة على الموجودات العينية، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة جيدة مقدرة بـ 04% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة.

لما للعوامل والعلاقات الإنسانية تأثير على الأفراد أردنا قياسها في الواقع الراهن بالمؤسسة قيد الدراسة فيما تنتج زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين وربطها مع العلاقة بين أفراد العينة والمسؤول والتي جاءت بالترتيب على انه يعمل على زيادة حب العامل لمكان عمله والتي كانت أكثر ارتفاعاً عند الذين علاقتهم غير الجيدة، ثم التقيد بمواعيد الحضور والانصراف والتي كانت بغالبية عند الذين علاقتهم جيدة مع المسؤول المباشر ففي رأيهم انه كلما كانت العلاقة وطيدة بينهم وبين المسؤول فهذا يمنحهم أكثر من التسبب في العمل وبعبارة احدهم "تولي تحشم منو أو ما تقدرش تقوم بتجاوزات أو ترك العمل أو المجيء متأخر"، وهي نفسها التي انفردت بالإجابة على أنها تكون أكثر محافظة على الموجودات العينية، أما الفئة المتبقية فهي ترى أن جميع المؤشرات المعلن عنها في الجدول أعلاه فهي بالضرورة ستكون موجودة إذا ما توفر التواصل الايجابي بين المسؤول ومرؤوسيه حتى أنها تخلق التضامن والتجانس والتساند والذي بدوره يعمل على تحسين علاقات العمل والتي تعتبر من الدوافع الأساسية للعمل الجاد، فالفرد يتصرف كفرد مستقل، ثم كعضو في الجماعة، يؤثر ويتأثر بها ويؤكد ميرتون هذا في نظريته بقوله أن "الأجزاء الاجتماعية النوعية لها دور فعال في النسق وتمتلك وظائف ذات طبيعة سوسولوجية، كما أنها مستقلة ومتراصة مع بعضها البعض في نفس الوقت"<sup>1</sup>، فأهم عامل يؤثر في تأدية الموظف أو الفرد مهامه هو وجود توفر العلاقات الإنسانية الجيدة من احترام الفرد، وإشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية، التي تؤدي بالضرورة إلى الرفع من مستوى الأداء لدى العمال على اعتبار أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل تتطوي على مجموعة من تفاعلات الأفراد الفاعلين في النسق، حيث ينتج من المداومة على هذه التفاعلات إطار معين من التوقعات،

<sup>1</sup>-Boyer (L) et Equilbey (N) :Op.Cit,P45.

## الفصل الثامن : دور القيادة التوافقية في خلق سلوك المواطنة التنظيمية

كما يخلق جوا من التالف المتبادل بين أعضاء المجموعة، وما يمكن تعليله أن كل من الاحترام والتقدير، العلاقة بين الزملاء والرؤساء في العمل لها دور كبير للتحفيز في العمل بالأداء الجيد المبذول من قبل الفئة السوسيو مهنية وذلك لما لهذه العلاقات من تأثير على أفراد العمل فإذا كانت هذه العلاقات جيدة كان مستوى الأداء مرتفع بارتفاع درجة الرضا وإذا كانت العكس ثبت العكس، وهذا ما عبرت عنه كل فئات البحث بمختلف مستوياتها، للاعتبار أن المؤسسة هي عبارة عن منظمة اجتماعية، ولها ادوار أخرى يجب أن تقوم بها من اجل توطيد العلاقات بين أفراد العمل وتوفير الراحة والأمن والعدالة والمساواة ما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم للعمل بقدر اكبر من الجهد والولاء.

الجدول رقم 58: يبين تشجيع تواصل المدير للمرؤوسين على العمل التطوعي حسب الفئة السوسيو مهنية .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية								التواصل مع المرؤوسين	
	تنفيذ		تطبيق		تحكم		تأطير			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45	<u>75</u>	40	<u>08</u>	26	<u>10</u>	50	<u>12</u>	53	<u>45</u>	يعمل على خلق الاستقرار والتعاون ورفع الروح المعنوية
28	<u>48</u>	20	<u>04</u>	24	<u>09</u>	33	<u>08</u>	31	<u>27</u>	تفعيل التواصل الايجابي
14	<u>24</u>	20	<u>04</u>	11	<u>04</u>	17	<u>04</u>	14	<u>12</u>	الشعور بالانتماء
07	<u>11</u>	20	<u>04</u>	15	<u>06</u>	00	<u>00</u>	01	<u>01</u>	رفع الثقة إلى أعلى مستوى مما يزيد من العطاء
06	<u>10</u>	00	<u>00</u>	24	<u>09</u>	00	<u>00</u>	01	<u>01</u>	أن لا يخيب ظنهم فيه
<b>%100</b>	<b><u>168</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>20</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>38</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>24</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>86</u></b>	<b>المجموع</b>

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير "المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بالعمل على خلق الاستقرار و التعاون ورفع الروح المعنوية بنسبة قدرها 45%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة التأطير بنسبة

قدرها 53%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 50%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 40%، بعدها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 26%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بتفعيل التواصل الايجابي بنسبة قدرها 28%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها 33%، تلتها فئة التأطير بنسبة 31%، ثم فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 24%، بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بالشعور بالانتماء بنسبة قدرها 14%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%، تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 17%، ثم فئة التأطير بنسبة قدرها 14%، بعدها فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 11%.

رابع نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة برفع الثقة الباعلى مستوى مما يزيد من العطاء قدرها 07%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرها 20%، تلتها فئة أعوان التطبيق بنسبة 15%، ثم فئة التأطير بنسبة قدرها 01%، بعدها فئة أعوان التحكم بنسبة منعدمة.

خامس نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بان لا يخيب ظنهم فيه قدرها 07%، ويتأكد هذا الاتجاه عند فئة أعوان التطبيق بنسبة قدرها 24% منفردة، تلتها الفئات الأخرى بنسب منعدمة.

ما تجدر الإشارة إليه أن انعدام السياسة الإعلامية، هذا يعني ضمناً عدم وجود سياسة اتصال بين المسؤولين والمرؤوسين، وما يجب إيضاحه هنا كنقطة أساسية انه إذا غابت مجالات الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في العمل، فانه لن ينجح أي مشروع لتحسين العلاقات الإنسانية وعليه يتطلب من المسؤول الاهتمام أكثر بأفراد العمل، وان يلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال رغبات أفراد عملها المتمثلة في سياسات التطوير بنوعها التدريبية واللاتدريبية.

فالمبدأ هو أن يكون هناك احترام بين مختلف فئات العمل وحتى المسؤولين منهم، وكذا الاتصال بينهم بتبادل الأحاديث حول المشاكل التي تخصهم وإعلامهم بالأشياء التي تهمهم بشفافية وعدم السرية يعمل على تنمية وتطوير أدائهم من خلال إبدائهم السلوك الحسن في العمل، فالعلاقة هنا

تتوقف على نوع الإشراف الذي يخضع له الفرد من قبل المسؤول المباشر في العمل، فعلى المسؤول محاولة خلق مناخ ملائم يتفق مع شخصيته وأساليه الخاصة وذلك من خلال التعاون والتفاهم والتشاور والديمقراطية لخلق جو مرن في محيط العمل، ما يسمح ببروز الشعور الجماعي حيال تحقيق الغاية الواحدة في العمل، خاصة انه يعتبر رمز للسلطة وبإمكانه أن يكون محل ثقة الجماعة ومصدر ائتمانهم، وكذلك مصدر لحفزهم وتشجيعهم من مبدأ الزيادة في الأداء معناه الزيادة في الأجر. وهذا ما أثبتته الجدول أعلاه ببروز كل ما قيل سالف في مؤشرات تحددت في أن يعمل المسؤول على خلق الاستقرار والتعاون ورفع الروح المعنوية، ثم تفعيل التواصل الايجابي فزيادة الشعور الانتماء ورفع الثقة إلى أعلى مستوى مما يزيد من العطاء وان لا يخيب ظنهم فيه

فنجاح المسؤول المباشر في العمل في أداء مهامه الإشرافية وصولاً إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة يتوقف على هاته العلاقات التي سبق ذكرها " فان تدير هو انك تنظم وتقود وتنسق وتراقب قبل كل شيء، ففي جميع أنماط المنظمات نجد ان القدرة الأساسية للأعوان في المستويات الدنيا هي قدرة مهنية احترافية بها، أما القدرة الأساسية لكبار القادة او المشرفين فهي مقدره إدارية"<sup>1</sup>، إذ يجب الاهتمام بهذه العلاقات في العمل لسيران النسق والتي لا يجب تناولها من باب التحفظ الذي لمسناه عند فئات مجتمع الدراسة، وإنما أخذها كنقطة محورية للعلاقات الاجتماعية المهنية كونها تذهب بالأداء إلى الاتجاه الذي ترغبه، فيكون الأداء ايجابي إذا اهتم المسؤول بأفراد عمله في الأمور المهنية التي تخصهم لان الفرد بالدرجة الأولى يهدف بالدرجة الأولى بالاشباع رغباته المادية والمعنوية وما على المسؤول إلا العمل على توجيه سلوكه والذي لا يكون إلا بالعلاقة الجيدة بينهم، والقيادة الجيدة تظهر عندما يمكن للقيادي توجيه سلوك مرؤوسيه وبرغبة منهم.

<sup>1</sup> -Henri (Fayol) : *Administration industrielle et générale*, Edition d'organisation,présentaion: Ahmed Bouyacoube, ENA /G, 1990, P01.

الجدول رقم 59: يبين انعكاسات تواصل المسؤول مع مرؤوسيه ونوع العلاقة بينهم.

المجموع		العلاقة بين المسؤول والمرؤوسين								توصل المسؤول مع المرؤوسين
		سيئة		متوسطة		حسنة		جيدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45	<u>75</u>	52	<u>23</u>	52	<u>27</u>	70	<u>16</u>	18	<u>09</u>	يعمل على خلق الاستقرار والتعاون ورفع الروح المعنوية
28	<u>48</u>	05	<u>02</u>	33	<u>17</u>	00	<u>00</u>	59	<u>29</u>	تفعيل التواصل الايجابي
14	<u>24</u>	36	<u>16</u>	02	<u>01</u>	30	<u>07</u>	00	<u>00</u>	الشعور بالانتماء
07	<u>11</u>	00	<u>00</u>	02	<u>01</u>	00	<u>00</u>	20	<u>10</u>	رفع الثقة إلساعلى مستوى مما يزيد من العطاء
06	<u>10</u>	07	<u>03</u>	11	<u>06</u>	00	<u>00</u>	02	<u>01</u>	ان لا يخيب ظنهم فيه
<b>%100</b>	<b><u>168</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>44</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>52</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>23</u></b>	<b>%100</b>	<b><u>49</u></b>	<b>المجموع</b>

من الجدول المبين أعلاه يظهر أن الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير "المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بالعمل على خلق الاستقرار و التعاون ورفع الروح المعنوية بنسبة قدرها 45%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة معتبرة مقدرة ب 70% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة ومتوسطة بنسبة قدرها 52%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بنسبة قدرها 18%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير "المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بتفعيل التواصل الايجابي بنسبة قدرها 28%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة ب 59% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 33%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 05%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة منعدمة.

ثالث نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر " المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بالشعور بالانتماء بنسبة قدرها 14%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 36% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة بنسبة قدرها 30%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 02%. ولم تظهر الفئة التي علاقتها مع مسؤولها جيدة هنا.

رابع نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر " المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة برفع الثقة إلى أعلى مستوى مما يزيد من العطاء قدرها 07%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 20% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر متوسطة بنسبة قدرها 02%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة وسيئة بنسبة منعدمة.

خامس نسبة بعد الاتجاه العام تمثله الإجابة التي تبين أنه يكون تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر " المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة بان لا يخيب ظنهم فيه قدرها 07%، والتي جاءت مؤكدة وبنسبة مقدرة بـ 11% عند كل من فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر، تلتهم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر سيئة بنسبة قدرها 07%. ثم فئة عينة الدراسة التي علاقتها مع مسؤولها المباشر جيدة بـ 02%، ثم علاقة حسنة مع المسؤول المباشر بنسبة منعدمة.

هنا اختلفت النسب المتعلقة بالإجابات فيما يخص رأي الفئة السوسيو مهنية في كيفية تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر " المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة من خلال العلاقة بينها وبين المسؤول المباشر، وتبينت جليا التي ظهرت منعدمة أنها تتعلق بالفئة التي علاقتها حسنة مع المسؤول المباشر عند الإجابة انه من طرق تشجيع تواصل المدير للعمل التطوعي عند الضرورة هي تفعيل التواصل الايجابي وعدم ظهور إجابة ضرورة الشعور بالانتماء عند فئة عينة الدراسة التي لها علاقة جيدة مع المسؤول المباشر، أما التي لها علاقة حسنة مع المسؤول المباشر فانعدمت إجابتها عند مؤشرين اثنين وهما رفع الثقة إلى أعلى مستوى مما يزيد من العطاء وأن لا يخيب ظنهم فيه.

فدور الرئيس المباشر في العمل له التأثير الكبير في الرفع من الروح المعنوية للعمال باعتباره المسؤول عليهم والقريب منهم من زاوية التنظيم الهرمي للمؤسسة وهذا ما كنا قد اشرنا إليه سابقا، ويكون ذلك من خلال الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه حيال التعامل معهم، فمن خلال المعاملة الحسنة واحترام المسؤول المباشر لمرؤوسيه ينتج لديهم شعور أنهم في أمان ويقوم ببناء ثقة قوية،



خاصة إذا ما قدر ظروفهم ودافع عن حقوقهم، وبهذه الطريقة يمكنه الاستفادة من طاقاتهم وكفاءاتهم وكذا حتى توجيههم في حالة تطلب التغيير وهنا يجب أن ينتهج أسلوب التشجيع، فقط للعمل على بقائها وعدم زوالها وتذهب جهوده سدى. وهذا الذي صرحت به فئات الدراسة في مجمل قولها.

ما نستنتج من هذه الإجابات أنه قد تميزت أغلبية الفئات السوسيو مهنية بتقارب الأفكار في هذه النقطة التي خصت الجانب المعنوي من التحفيز والذي له تأثير نفسي على أداءهم، والتي كانت تصبوا كلها إلى نقطة أساسية مفادها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتي تبدأ بتحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين الموظفين والمؤسسة أو بمعنى آخر بالفئة القيادية بها، فإذا أولت هذه الأخيرة الاهتمام لاقت توطيد وإرساء الأفراد، فتصبح سلوك يتحكم ويوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد، ودعمهم لبرنامج المؤسسة وسياستها سوف لن يكون إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصلهم بالقائمين على التسيير والقياديين، لان إشراكهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم وتطلعاتهم يجعلهم متقبلين لما يقبل عليه رئيسهم في العمل، وهذا ما سيؤمن حتما التجاوب والتعاون معهم، والذي يعتبر الأساس في توطيد العلاقات الإنسانية بين الطرفين من زاوية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم برفع معنوياتهم وإرضاءهم والاهتمام أكثر بالعوامل المساعدة على تشجيع تواصل المدير للعمل التطوعي عند الضرورة والتي ارتباط وثيق بالأمور التي ظهرت تهمهم سواء كانت تحفيزات مادية أو معنوية.

فمن المعلوم انه يبقى الأجر تحفيز مادي ضروري للاستمرار في العمل ولكن الأجر وحده لا يكفي للتحفيز للعمل وإنما للعوامل المعنوية الأثر الكبير عليه ويجب أن نجمع بينهم لنحصل على جو رائع للعمل خاصة أنها رأت في هذه العوامل فتح مجال الأدب والأخلاق الذي يكاد يضمحل في زمننا هذا، وهذا ما أدى بأغلبية الفئات إلى القول أنها لا تفضل أي عامل على آخر وإنما يجب أن تكون كلها موجودة ليكون هناك التكامل فيمل بينها فكلها ضرورية لتمحوا ولو قليلا من الآثار السلبية التي بات يتركها الأجر على نفسية الموظف.فحتى لا يكون للأجر التأثير السلبي الملازم للموظف وجب على القيادي تقويم سلوكياته إلى الأحسن حتى يتوفر الجو الملائم للعمل بكل ما يحتويه من معنى ايجابي وبكل ما جاءت عليه المؤشرات الواردة أعلاه في الجدول.

## 2. الاستنتاج الجزئي الثالث:

يلعب التواصل دورا مهما في توجيه سلوك الفرد بالمنظمة وكذا دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، إذ أن التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه . كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، ويتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية، وخصائص البيئة التي يعمل فيها

وكذا القيادية، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك . ومن هذه المفاهيم : القيادة التي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من أهمية القيادة في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز المواطنة التنظيمية في المنظمة جاءت هذه الفرضية لمعرفة هذا بتطبيق ميداني وقياس الفرضية الثالثة من الدراسة التي تهدف إلى تبيين مدى تأثير القائد على تصرفات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم وفق متطلبات المنظمة وحفزهم إلى التعاون والتواصل وكف الصراع للوصول إلى المواطنة التنظيمية، وكانت النتائج على النحو التالي:

✓ ظهر أن العلاقة مع الزملاء جيدة، وكان ذلك مرتفع عند مختلف الفئات السوسيو مهنية باختلاف مناصبها المهنية و الملاحظ من خلال النسب المتقاربة جداً أن كل الفئات تربطهم علاقة جيدة مع الزملاء، وقد جاء على لسان بعضهم انه لولا هذه العلاقة الجيدة التي تخفف من الضغوطات الموجودة في العمل من ظروف وأجهزة وغيرها لما استطعنا البقاء كل هذه المدة بالمؤسسة، الاتصال غير الرسمي في العلاقات الاجتماعية بين أفراد العمل فان ضروري باعتباره يبرز أنماط التفاعل التي تبتعد عن القواعد الرسمية، إذ يعتبر نسقا سلوكيا تلقائيا يعتمد على معايير غير رسمية تحكم علاقة الصداقة الناشئة بين أعضاء الجماعة في التنظيم ففعالية التنظيمات الكبيرة تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ذلك لان الإنسان يرغب أولاً وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، تسمح له بالتفاعل في جو اجتماعي يسوده التعاون والتفاهم والذي يسمح للتواصل بينهم، إذ لا بد على القائد أن يشجع هذا النوع من التواصل ولكن دون إهماله للتنظيم الرسمي لأنه يبقى لهذا الأخير ايجابيات أكثر إذا عملت الإدارة على توصيل المعلومة بانتظام وفي الوقت لتفادي تأويل المعلومة من قبل جماعات العمل والتي بدل أن تكون نعمة تصبح نقمة قد تعمل على ظهور مشاكل بين أفراد العمل لسبب أو لآخر.

✓ ومن هنا يتضح أن للعلاقات المهنية الاجتماعية تأثير واضح على أفراد العمل والذي يكون إما سلبي أو ايجابي، فتماسك وتضامن الجماعة في العمل، يعني أداء أفراد تلك الجماعة لأعمالهم في شكل فريق متضامن ومتماسك ومتعاون والذي يعتبر دليل على ارتفاع الروح المعنوية والتي تتبع من صميم الجماعة وتعزز روح المواطنة التنظيمية.

✓ أن انعدام السياسة الإعلامية والتواصلية التي كنا قد أبرزناها في تحليلات سابقة تعلقنا بوصول المعلومة، هذا يعني ضمناً عدم وجود سياسة اتصال بين المرؤوسين والمسؤولين، وهذا أيضاً ما استنتجناه بالملاحظة الأولية للجدول لعدم ظهور العلاقات الجيدة كاتجاه عام وما يزيد دقة قولنا هذا هو ظهور فئة من أفراد الدراسة التي أدلت أن العلاقة سيئة، وما يجب إيضاحه هنا كنقطة أساسية انه إذا غابت مجالات الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في العمل، فانه لن ينجح أي مشروع لتحسين العلاقات الإنسانية وبناء اللامواطنة التنظيمية. وعليه يتطلب من المسؤول الاهتمام أكثر بمرؤوسيه وان يلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال رغبات أفراد عملهم المتمثلة في "مساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والأخذ برأيهم في تحسين أحوالها، الاستماع إلى شكاوهم والعمل على إنصافهم، بالترقية والمنح لمن يستحقها وكذا إعلامهم بأسباب التغيير إذا كانت هناك حاجة إليه. فالمبدأ هو أن يكون هناك احترام بين مختلف الفئات وحتى المسؤولين منهم، وكذا التواصل بينهم بتبادل الأحاديث حول المشاكل التي تخصهم و إعلامهم بالأشياء التي تهمهم بشفافية وعدم السرية يعمل على تنمية وتطوير أدائهم من خلال إبدائهم السلوك الحسن في العمل، فالعلاقة هنا تتوقف على نوع الإشراف الذي يخضع له المرؤوس من قبل المسؤول المباشر في العمل، فعلى المسؤول محاولة خلق مناخ ملائم يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة وذلك من خلال التعاون والتفاهم والتشاور والديمقراطية لخلق جو مرن في محيط العمل، ما يسمح ببروز الشعور الجماعي حيال تحقيق الغاية الواحدة في العمل، خاصة انه يعتبر رمز للسلطة وبإمكانه أن يكون محل ثقة الجماعة ومصدر ائتمانهم، وكذلك مصدر لحفزهم وتشجيعهم من مبدأ الزيادة في الأداء معناه الزيادة في الأجر .

✓ إن نجاح المسؤول المباشر في العمل في أداء مهامه الإشرافية وصولاً إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة يتوقف على هاته العلاقات التي سبق ذكرها، والتي لا يجب تناولها من باب التحفظ الذي لمسناه عند فئة الدراسة، وإنما أخذها كنقطة محورية للعلاقات الاجتماعية المهنية كونها تذهب بالأداء إلى الاتجاه الذي نرغبه، فيكون الأداء ايجابياً إذا اهتم المسؤول بأفراد عمله في الأمور المهنية التي تخصهم لان الفرد بالدرجة الأولى يهدف إلى إشباع حاجاته المختلفة، ولا تتحقق هذا إلا من قبل المسؤول الديمقراطي المتشبع بمبادئ وأسس العلاقات الإنسانية هو الذي يراعي إشباع حاجات الأفراد والتسهيل في تحقيقها سواء كانت تحفيزية أو تواصلية، باحترامهم لهم والاتصال بهم ذلك أن الطريقة الأخوية تساعد على تنمية الروح المعنوية لديهم، علماً أن فتح المجال للاتصال بينهم يخلق نوع من التفاعل الاجتماعي والذي أساسه التفاهم والتعاون وتنمية أداء الأفراد.

علما أن أي محاولة لتحسين العلاقات الاجتماعية المهنية يجب أن تبدأ من المسؤولين والذين لهم تأثير مباشر على دافعية الأفراد نتيجة السلوك وطبيعة المعاملة مع الفئة التي يشرفون عليها كما انه يحتاج إلى ثقهم، وللوصول إلى هذا المبتغى يجب السعي إلى توفير الجو الملائم للعمل وتقوية الدافعية من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية المهنية بين الفرد المسؤول لتوفير محيط مهني مرن، وهذا الجو الاجتماعي الذي يحتم على الإدارة أن تكون طرف فيه هي الأخرى ولكن بإيجاب من خلال إعلامهم ووضع خطط وبرامج تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الجامعية.

كما ظهر أن التواصل التنظيمي واكتساب الثقافة التنظيمية يحدثان في ظل نسق معين يقوم به أعضاؤه بأداء وظائفهم المتخصصة لكنها متكاملة مما يدل على وجود تبادل بينهم، فمحافظة النسق الاجتماعي الكلي للمؤسسة لتوازنه يكون بفعل توازن الأنساق الفرعية المختلفة، وعلى رأي الفئة السوسيو مهنية فان العلاقات لها تأثير على الأداء وقد فسرت ذلك على أن العلاقات الجيدة تنمي الاتصال الذي بدوره يساهم في انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى خلق التنسيق والتفاعل سواء كان بين أفراد المؤسسة أو إدارتها ومصالحها أو مسؤوليها بما يعود بالنفع على مستويات الأداء وبالتالي تحسينه .

✓ إذ تلعب النظم والسياسات الإدارية والقيادية دورا كبيرا في دفع الأفراد إلى العمل، خاصة إذا كانت المؤسسة قائمة على تنظيم فعال يعتمد على مؤشرات الأداء، والتي تكشف عن جوانب القوة والضعف في الأطراف العاملة، وبتحقيق تقييم أداء متواصل سواء كان مباشر أو غير مباشر عن طريق كشف تنقيط فصلي لمستويات الأداء البشري يعمل على خلق نظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره، وبين من لا يكثرث للعمل ومسؤولياته وهذا بالضرورة لا يترك المجال لتدخل العلاقات الشخصية أو الوساطة للتمييز بين الأفراد، وهذا النظام بالتأكيد سيصبح دافعا قويا للكثير من الموظفين لتحسين مستوى أدائهم كما ونوعا. كما أن هاته الأخيرة تساهم في تحسين مستوى التفكير الإنساني وتكوين رأس مال معرفي، والذي يعتبر أساس تحسين مستوى الأداء البشري بالمؤسسة.

✓ كما اتضح أن اغلب الفئات مهما كانت طبيعة أو مستوى درجة المسؤولية في المنصب الذي تشغله أو عدمها ومهما اختلفت علاقتها مع مسؤولها المباشر من جيدة أو حسنة أو متوسطة أو سيئة، إلا وكان لها رأي في مدى تأثير العوامل المعنوية في تأدية مهامهم، أين تبين أن المهام ليست معقدة إلى الدرجة التي يمكن القول أنها صعبة التنفيذ وإنما هي روتينية ومتكررة ما يجعلها سهلة أما إذا

صادفتهم بعض العوائق التي في اغلب الأحيان لا تكون في الحسبان فإنها بالضرورة ستجعل من المهام ذاتها عبأ ثقيلًا عليهم وما يخلق التكاثر في تأديتها، إذ أن لعلاقات العمل بالمؤسسة الجامعية لأمر ضروري لخلق الجو الملائم والمناسب لتأدية المهام بسهولة وتفنن في الأداء، فشعور الفرد بالارتياح في العمل من خلال توطيد الروابط والعلاقات والاحترام المتبادل يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم وكذا المعاملة المنصفة، وهذا بطبيعة الحال يعمل على تشكيل فرق عمل متجانسة والتي تتوحد غاياتها، إذ كلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما بذلوا المزيد من الجهد وعلى التكافل المهني وتعزيز المواطنة وتوجيه طاقاتها نحو هدف الرفع من مستوى الأداء، والذي يجب عليه أن يهتم بهذا التجانس هو المسؤول المباشر حسب ادلاءات عينة الدراسة وذلك من خلال إنصافه وإنصاته والتساوي بين أفراد العمل، لأنه من منظور علم الاجتماع والدراسات في التنظيم أن المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر بكل ما يحمله من علاقات اجتماعية وهي لا تتحدد في مجموعة أفراد تربطهم بنية تطفو داخل محيط مكره فحسب، بل هي عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ ويشكلها أفراد يندمجون بداخلها باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة ، وهذا ما يبرز حقيقة المؤسسة أو التنظيم ككيان اجتماعي يؤثر ويتأثر، ما جعل كل الفئات السوسيو مهنية تؤكد أن للعلاقات الجيدة والاحترام المتبادل وكذا تقدير الجهد المبذول بين المسؤولين وحتى بين العمال أنفسهم كذلك، دور كبير في رفع معنوياتهم وتأدية مهام براحة وانسجام وحتى المشاركة ومساعدة بعضهم البعض فمع العلاقات الجيدة تخفف الضغوطات وترتفع الدوافع، وهذا ما أكدته دراسات إلتون مايو فيما يخص مسألة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية، ووجد أن لها دور كبير في تحفيز العمال على الأداء الجيد في العمل، أين توصل إلى أن العوامل المادية ليست وحدها التي تقود عملية الإنتاج بل هنالك عوامل بسيكو اجتماعية ترجع إلى تأثير المحيط في العمل والحرية فيه، أهمية الإعلام ومعرفة هدف المؤسسة، تصرفات الجماعات مع التاطير (الإحساس بالانتماء إلى المجموعة والاعتراف له بذلك) وان الأجراء يتفاعلون مع ضغوطات المجموعة أكثر من تفاعلهم مع المحفزات المالية أو تعليمات أرباب العمل و يبقى الفرد هو العامل الأساسي المؤثر على الإنتاجية، ورضا العامل لعمله هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، والتي تعتبر مؤشر لقياس الأداء، باعتبارها العلاقة بين الإنتاج والجهد الإنساني المبذول في إنتاجه، هذا الجهد الذي يجب الاعتراف به وتقييمه باستمرار، بفرض أن يكون الأخذ بمقدار العطاء.

✓ في نقطة أخرى عن أدائها لمهامها فيما إذا كان في حدود وظيفتها والتي تفاوتت النسب فيها عند الفئات السوسيو مهنية التي علاقتها مع مسؤولها المباشر حسنة او متوسطة سيئة ، كما أظهرت

أخرى أن العلاقات لها تأثير على الأداء فقد فسرت ذلك على أن العلاقات الجيدة تنمي الاتصال الذي بدوره يساهم في انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى خلق التنسيق والتفاعل سواء كان بين الموظفين أو إدارتها ومصالحها أو مسؤوليها بما يعود بالنفع على مستويات الأداء وبالتالي تحسينه .

✓ يعد الاتصال محور التفاعل المهني في تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الايجابي بما يجسد التكامل بين الأعمال والمهام المطلوبة، ويبرز هنا دور الإدارة في التوجيه والتحكم في مسار الاتصال، كما يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيق فعالية الاتصال بما يتماشى وسياسة الجودة والتي تعمل المؤسسة للحصول عليها، وما استنتجناه من خلال الإجابات الواردة أن للعلاقات الاجتماعية المهنية دور كبير على تنمية و تطوير أداء الفئة السوسيو مهنية في حالة ما إذا كانت جيدة سواء كان ذلك بين الفئة السوسيو مهنية نفسها أو بينها وبين المسؤولين أو الإدارة وليس مع المسؤول فقط، وما يجب إيضاحه أن مسالة تنمية العلاقات الإنسانية مسالة تتطلب بذل جهد متواصل بين كل الأطراف الموجودة بالمؤسسة الجامعية، وبخاصة في مجال السياسة القيادية وسياسة تسيير الأفراد بإقامة سياسة توظيف فعالة، وبرنامج تكوين واضح المعالم والأهداف، والسعي الدائم لتوفير الرعاية الاجتماعية وتحسين أوضاعهم الاقتصادية بترقيتهم وتحفيزهم تقديرا للجهد المبذول، ودراسة الشكاوي للرفع من معنوياتهم وتوطيد العلاقة بينهم بالثقة والاحترام والإنصات والتواصل، إذن يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، إذ أن التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه على أكمل وجه. كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، ويتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية، وخصائص البيئة التي يعمل فيها، وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك. ومن هذه المفاهيم القيادة التي نحن بصدد الدراسة فيها، إذ هي التي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف. وهذا ما يجرنا إلى إدراج أهم القواعد التسييرية للقيادة لتوجيه سلوكيات الأفراد بها.

✓ وفيما يخص رأي الفئة السوسيو مهنية في مدى تقيدها بالنظام الداخلي من عدمه والذي ظهر بان الفئات التي تتقيد نسبتها عالية عند النمط المعمول به التسلطي وذلك بسبب تخوفها من العقاب ليس إلا أو الخصم من الراتب الشهري وهي نفسها الفئة التي صرحت سابق أن الأسلوب

المتبع من قبل القائد هو التهديد والوعيد والصراخ الدائم وهي تتفاداه لعدم وصولها إلى مجلس تأديبي في حال ما إذا فقدت أعصابها في يوم ما وتبين هذا من المؤشر الوارد أعلاه إلا وهو هناك صرامة قيادية، والفئة التي جاءت مثلها أي أنها تتقيد بالنظام الداخلي كانت أعلى منها بكثير والتي ظهر أن تقيدها كان لسبب السلوك الايجابي للقائد والذي كان ضمن المؤشرات وجود مرونة قيادية والرضا عن محيط العمل وهي الفئات التي أدلت أن النمط القيادي بها إما ديمقراطي أو سهل.

✓ وكان لتعليل وتبرير بعض القياديين والمسؤولين المباشرين الذين ينتهجون النمط القيادي التسلطي فقد اتضح لنا أن هاته الفئات المسؤولة ترى بان الأسلوب المباشر الذي تنتهجه هو أفضل أسلوب وعلى حد قول احدهم فانه لا يمكن أن تكون مرنا مع العمال وإلا فإنهم سيستخفون بك وبأوامرك ورأوا أن الطيبة لا مكان لها في العمل، ولكن الفئة المرؤوسة نفت هذا القول وصرحت أن الأسلوب المنتهج هو الذي يوترهم إذ ليس لديهم الحق إلا في التنفيذ، إضافة إلى عدم القدرة على الإدلاء بمشاكلهم وأضافوا أن هذا الأسلوب في التسيير له اثر على سلوكهم واتجاهاتهم النفسية، إذ يعتبر الرضا حالة نفسية يعبر من خلالها عن مدى شعور الفرد بالارتياح والسعادة إذ بظهور السعادة عند الفرد يكون رضاه عن العمل وفي العمل على حد السواء من خلال تصرفاته وملامح وجهه والتي تكون نتيجة لمعاملة الرؤساء المباشرين خاصة وغير المباشرين على وجه العموم في العمل، لأنه في حالة الرضا يتصرف الفرد تصرفات ايجابية ما ينتج عنها إبراز العلاقات الحسنة في العمل ومحيطه كما يدفعه أيضا إلى احترام أوقات عمله والرؤساء ويزيد من أدائه ومردوديته، أما العكس فسيؤدي حتما إلى كثرة المظاهر السلبية كالتغيب، التذمر، كبح الإنتاج كان تقوم فئة من العمال على تعطيل آلة وحتى العلاقات السلبية مع محيطه وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة الجامعية.

✓ أما عن عدم التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا راجع إلى أنها تجد عدم توافق المهام مع المنصب، والتي ظهرت في النمط التسلطي والتي وجدت أن المسؤول قد سلب مهامها ولا يترك لها الحرية في تأدية مهامها وتدخله الكثير أضحي يربكها، كما وأضافوا أن المسؤول يتابعهم في تنفيذ القرارات، ولكن التحفيزات ناقصة المادية وحتى المعنوية عدم تداول المعلومة وعدم إعلام المسؤولين المستخدمين حتى بالمواضيع التي قد تكون مهمة بالنسبة إليهم كالمنح والترقيات والتكوين وإنما كل من هذه السياسات التطورية للموارد البشرية يتم تنفيذها فيما بين وبين وفي هذه النقطة يجب القول انه لا يمكن أن ينجح أي مجهود يقوم به المديرون أو المسؤولون المباشرين في العمل نحو تحسين العلاقات الإنسانية والتي تخلق الدافعية لدى الأفراد وبهذا نمو السلوك الايجابي لديهم، إذا طغى التحيز في

معاملة المشرف المباشر لمستخدميه، وهنا قد ذهب البعض إلى القول أن هذه السلوكيات تؤثر سلبا على معنوياتهم لشعورهم اقل أهمية بالمؤسسة بالرغم من تقيدهم .والفئة التي ظهرت أنها لا تنقيد لسبب عدم وجود رقابة فقد أكدت أن القياديين التسليبيين لكان لهم الحق في رفضهم التعامل بالأسلوب المرن لأنه يفقد المسؤولية، إلا أننا نحن من نظرة سوسولوجية فنربط هذا بالقيم والثقافة والسلوك والذي يتعلق بالخلق الديني والاجتماعي والتنظيمي والذي له اثر كبير على سلوكيات الأفراد.

✓ ولأن علاقة الأفراد بالمنظمة كانت ولازالت تتميز باشتراك المصالح وتبادل المنافع، لذلك وجب على القيادي بها العمل على خلق اكبر دافعية لديهم من خلال رفع الروح المعنوية لديهم ولعل من العوامل المساهمة في ذلك هي الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم بالسواء، فمعاملة المسؤول المباشر للبعض معاملة حسنة متجاوزا الحساب والعقاب، والبعض الآخر يعاملهم بالعكس فحتما هذه المعاملة ستؤدي بالضرورة إلى خلق عدم التوازن في نوعية العلاقات الإنسانية بالمنظمة والتي من الأفضل أن تكون علاقات طيبة تتميز بالصدافة والتالف والاحترام، لان الوقت الذي يقضيه الفرد في مكان عيشه أكثر من الذي يقضيه مع الأسرة، كما أن المنظمة بحاجة إلى ثقة كل أفرادها، فلربما كانت الهفوة من كظم هذه المؤثرات والتي قد ينساها أو يتناساها بعض القياديين مهما كان النمط المنتهج سواء التسليبي أو الديمقراطي أو السهل وهذا ما ظهر حيث لم تتعدم إجابة التقيد بالنظام الداخلي عند كل الأنماط القيادية، كما لم تتعدم إجابة لا أتقيد بالنظام الداخلي عند كل الأنماط القيادية فالتقصير موجود والعمل والثناء موجود وهذا هو اللغز الذي ورد في الدراسة.

✓ ظهر أن مستوى الرضا عن العمل الذي ظهر عند فئة الدراسة قد ارتفع مع ارتفاع مكانة المنصب في السلم الهرمي، فمن وجهة نظرنا يمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين الأول متعلق بالمسار المهني، حيث أن الفئات التي تعتلي السلم الهرمي في الجامعة غالبا ما تكون نفسيا مطمئنة وماديا ميسورة ومحترمة اجتماعيا، كما أن للحوافز المتعلقة بالمنصب كالحرية في اتخاذ القرار والمساهمة في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عوامل فعالة في ارتفاع نسبة الرضا، أما الثاني فهو متعلق أساسا بالسن فكما جرت عليه العادة أن اغلب الفئات التي تتقلد مناصب عليا في المؤسسات هي تلك الفئة المتقدمة في السن استنادا إلى القاعدة المعمول بها في المؤسسة العمومية الجزائرية وهي الترقية على أساس الاقدمية، ومن جهة أخرى الفئة الحديثة العهد بالمؤسسة والتي تخلصت حديثا من شبح البطالة والتي تسعى جاهدة إلى إثبات وجودها، وهي الفئة التي ظهرت بغالبية أنها لا تتقبل الانتقاد لأنها تؤدي مهامها على أكمل وجه أو الفئات المسؤولة التي لا تتقبل الانتقادات بحكم



المنصب فهي ترى أنها لا تحبذ أن يتدخل أي شخص في أداء مهامها وقراراتها محسومة، أما المتقدمة في السن فهي ترى أنها تتميز بالخبرة المهنية وهي تؤدي عملها بإتقان ومنها من ربط هذا حتى بأنه واجب ديني وهذا أمر ايجابي والذي نتمنى أن ينطبق هذا على كل الفاعلين في التنظيم أو حتى المجتمع والعمل على تكريس ممارسة هذه القيمة والتي تكاد تغيب في مجتمعنا الإسلامي والذي إذا تحلى بالأخلاق الاجتماعية والدينية فحتمًا ستكون له أخلاق مهنية. وكل هذا وذاك مرتبط بالسلوك والذي تسعى المنظمات الكبرى على توجيهه بشتى الطرق الإستراتيجية إلى درجة توصل العديد من الأبحاث إلى أن له ارتباط وثيق بالتنشئة الاجتماعية للفرد وراحت تعمل جاهدة إلى تنمية المورد البشري الناشئ أو الفتى من منطلق أن الطفل الآن هو قائد المستقبل والقائد الحالي هو طفل الماضي وهذا كله ليس غائب عن ديننا الحنيف إلا انه أضحى في انحلال كبير في مجتمعاتنا العربية المسلمة. ظهر انه يكون الارتقاء الوظيفي عندما تكون ملما بالمستجدات ثم تشجيع المسؤول المباشر ثم العدالة في تقييم الأداء، وقد انققت جل عينة الدراسة على أن هذا الارتقاء الوظيفي مهما كانت إجاباتهم متباينة في اختيار المؤشر والذي تبين تسلسله في الجدول أعلاه إلا انه يبقى مرتبط بطريقة العمل والنمط القيادي الذي ينتهجه المسؤول، فمثلا نجد أن السلوك المنتهج من قبل المسؤول المباشر يستلزم فقط المعاملة العادلة لأنها تنمي الشعور بأهمية الفرد وتمنع ظهور العوائق في التنظيم، لان الاهتمام بهم والإنصات لهم والاعتراف بالجهد المبذول يعمل على توطيد علاقتهم مع المسؤول المباشر بصفة خاصة، كما يعمل على زيادة الولاء لديهم ما يشعروهم أن المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم بصفة عامة.

✓ من مهام الإدارة العمل على ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد أفراد العمل على انجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو انجاز أهداف المؤسسة وتهدف هذه العملية أساسا لخلق الفرص وإطلاق القوى الكامنة وإزاحة واستبعاد الحواجز والتشجيع على النمو فأى محاولة لتحسين أداء الأفراد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته وأولئك الذين هم مسؤولون عنه فتوفير العوامل المؤثرة مباشرة على دافعية الفرد هي بذاتها التي تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، فعلى المنظمة توفير الجو الملائم للعمل من خلال التحفيز المعنوي والذي أساسه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وانتهاج المناهج الحديثة في التواصل كالإنصات الثقة والاحترام وتقدير الجهد المبذول وغيرها من العوامل التي كنا قد سبقناها بتحليل سوسيولوجي في علاقات تبين من خلالها ضرورة خلق جو من الشفافية للقضاء على التذمر واللامبالاة وأشياء أخرى قد تكون المؤسسة في غنى عنها.

✓ أن انعدام السياسة الإعلامية، هذا يعني ضمناً عدم وجود سياسة اتصال بين المسؤولين والمرؤوسين، وما يجب إيضاحه هنا كنقطة أساسية انه إذا غابت مجالات الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في العمل، فانه لن ينجح أي مشروع لتحسين العلاقات الإنسانية وعليه يتطلب من المسؤول الاهتمام أكثر بأفراد العمل، وان يلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لديهم من خلال رغبات أفراد عمله والمتمثلة في سياسات التطوير بنوعها التدريبية واللاتدريبية.

✓ فالمبدأ هو أن يكون هناك احترام بين مختلف فئات العمل وحتى المسؤولين منهم، وكذا الاتصال بينهم بتبادل الأحاديث حول المشاكل التي تخصهم وإعلامهم بالأشياء التي تهمهم بشفافية وعدم السرية يعمل على تنمية وتطوير أدائهم من خلال إبدائهم السلوك الحسن في العمل، فالعلاقة هنا تتوقف على نوع الإشراف الذي يخضع له الفرد من قبل المسؤول المباشر في العمل، فعلى المسؤول محاولة خلق مناخ ملائم يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة وذلك من خلال التعاون والتفاهم والتشاور والديمقراطية لخلق جو مرن في محيط العمل، ما يسمح ب بروز الشعور الجماعي حيال تحقيق الغاية الواحدة في العمل، خاصة انه يعتبر رمز للسلطة وبإمكانه أن يكون محل ثقة الجماعة ومصدر انتمائهم، وكذلك مصدر لحفزهم وتشجيعهم من مبدأ الزيادة في الأداء معناه الزيادة في الأجر. وهذا ما أثبتناه سابقاً ب بروز كل ما قيل سالف في مؤشرات تحددت في أن يعمل المسؤول على خلق الاستقرار والتعاون ورفع الروح المعنوية، ثم تفعيل التواصل الإيجابي فزيادة الشعور بالانتماء ورفع الثقة إلى أعلى مستوى مما يزيد من العطاء وان لا يخيب ظنهم فيه

✓ فنجاح المسؤول المباشر في العمل في أداء مهامه الإشرافية وصولاً إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمة يتوقف على هاته العلاقات التي سبق ذكرها فان تدير هو انك تنظم وتقود وتتسق وتراقب قبل كل شيء، ففي جميع أنماط المنظمات نجد أن القدرة الأساسية للأعوان في المستويات الدنيا هي قدرة مهنية احترافية بها، أما القدرة الأساسية لكبار القادة أو المشرفين فهي مقدرة إدارية، إذ يجب الاهتمام بهذه العلاقات في العمل لسيران النسق والتي لا يجب تناولها من باب التحفظ الذي لمسناه عند فئات مجتمع الدراسة، وإنما أخذها كنقطة محورية للعلاقات الاجتماعية المهنية كونها تذهب بالأداء إلى الاتجاه الذي نرغبه، فيكون الأداء إيجابياً إذا اهتم المسؤول بأفراد عمله في الأمور المهنية التي تخصهم لان الفرد بالدرجة الأولى يهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع رغباته المادية والمعنوية وما على المسؤول إلا العمل على توجيه سلوكه والذي لا يكون إلا بالعلاقة الجيدة بينهم، والقيادة الجيدة تظهر عندما يمكن للقيادي توجيه سلوك مرؤوسيه وبرغبة منهم.

✓ إذ اختلفت النسب المتعلقة بالإجابات فيما يخص رأي الفئة السوسيو مهنية في كيفية تشجيع تواصل المدير " المسؤول المباشر" المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة من خلال العلاقة بينها وبين المسؤول المباشر، فدور الرئيس المباشر في العمل له التأثير الكبير في الرفع من الروح المعنوية للعمال باعتباره المسؤول عليهم والقريب منهم من زاوية التنظيم الهرمي للمؤسسة وهذا ما كنا قد اشرنا إليه سابقا، ويكون ذلك من خلال الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه حيال التعامل معهم ، فمن خلال المعاملة الحسنة واحترام المسؤول المباشر لمرؤوسيه ينتج لديهم شعور أنهم في أمان ويقوم ببناء ثقة قوية، خاصة إذا ما قدر ظروفهم ودافع عن حقوقهم، وبهذه الطريقة يمكنه الاستفادة من طاقاتهم وكفاءاتهم وكذا حتى توجيههم في حالة تطلب التغيير وهنا يجب أن ينتهج أسلوب التشجيع، فقط للعمل على بقائها وعدم زوالها وتذهب جهوده سدى. وهذا الذي صرحت به فئات الدراسة في مجمل قولها.

✓ لقد تميزت أغلبية الفئات السوسيو مهنية بتقارب الأفكار في هذه النقطة التي خصت الجانب المعنوي من التحفيز والذي له تأثير نفسي على أداءهم، والتي كانت تصبوا كلها إلى نقطة أساسية مفادها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتي تبدأ بتحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين الموظفين والمؤسسة أو بمعنى آخر بالفئة القيادية بها، فإذا أولت هذه الأخيرة الاهتمام لاقت توطيد وإرساء الأفراد، فتصبح سلوك يتحكم ويوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد، ودعمهم لبرنامج المؤسسة وسياستها سوف لن يكون إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصلهم بالقائمين على التسيير والقياديين، لان إشراكهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم و تطلعاتهم يجعلهم متقبلين لما يقبل عليه رئيسهم في العمل، وهذا ما سيؤمن حتما التجاوب والتعاون معهم، والذي يعتبر الأساس في توطيد العلاقات الإنسانية بين الطرفين من زاوية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم برفع معنوياتهم وإرضاءهم والاهتمام أكثر بالعوامل المساعدة على تشجيع تواصل المدير للعمل التطوعي عند الضرورة والتي ارتباط وثيق بالأمور التي ظهرت تهمهم سواء كانت تحفيزات مادية أو معنوية.

✓ فمن المعلوم انه يبقى الأجر تحفيز مادي ضروري للاستمرار في العمل ولكن الأجر وحده لا يكفي للتحفيز للعمل وإنما للعوامل المعنوية الأثر الكبير عليه، ويجب أن نجمع بينهم لنحصل على جو رائع للعمل خاصة أنها رأت في هذه العوامل فتح مجال الأدب والأخلاق الذي يكاد يضمحل في زمننا هذا، وهذا ما أدى بأغلبية الفئات إلى القول أنها لا تفضل أي عامل على آخر وإنما يجب أن تكون كلها موجودة ليكون هناك التكامل فيما بينها، فكلها ضرورية لتمحو ولو قليلا من الآثار السلبية التي بات يتركها الأجر على نفسية الموظف. فحتى لا يكون للأجر التأثير السلبي الملازم للموظف وجب على القيادي تقويم سلوكياته إلى الأحسن حتى يتوفر الجو الملائم للعمل بكل ما يحتويه من معنى ايجابي وبكل ما جاءت عليه المؤشرات المتداولة للوصول إلى نتيجة مفادها أن التواصل أساس القيادة الفعالة وهذا الأخيرة أساس خلق وتعزيز المواطنة التنظيمية.

# خاتمة

## خاتمة:

إن القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المنظمات، فالقيادة تستطيع هذه المنظمات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المنظمات، ففرى سر نجاح المنظمات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

وعليه فنجاح المنظمة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المنظمات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، حيث تعمل القيادة في المنظمة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها. وهذا لما آلت إليه المؤسسات اليوم من ضرورة الاهتمام بالعلاقات السوسيو-مهنية، لتأثيرها المباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداءه، أردنا معرفة درجة الاهتمام بهذا الجانب من منظور القيادة الإدارية بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة. اعتمادا على عدة مؤشرات والتي من أهمها أن القيادة الإدارية الناجحة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية، وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة، وان الاتصال والتواصل ضروري لضمان مرونة التنظيم. كما ان التواصل الفعال مولد رئيسي للمواطنة التنظيمية.

إذ على المسؤول أولا أن يعطي الأهمية للعامل الإنساني، لاعتبار أن القيادة الإدارية هي المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ أن هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة ذو شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة

في التعاون معها، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية. فإذا أحبت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الأهداف المحددة للعمل، وما يزيد عليها ودون المطالبة بزيادة الأجر، وبذلك يتجاوز دوره مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة. وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية، لأن العاملين لا يتعاونون معه إلا بالدرجة إلى تجنبهم التعرض للعقوبات.

كما أن التواصل يلعب دورا مهما في توجيه سلوك الفرد بالمنظمة وكذا دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، إذ أن التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل، اتصاله بالآخرين، انفعالاته، ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه . بالإضافة إلى أن الارتقاء الوظيفي يكون عندما يلم الفرد بالمستجدات ثم تشجيع المسؤول المباشر ثم العدالة في تقييم الأداء، وقد اتفقت جل عينة الدراسة على أن هذا الارتقاء الوظيفي مهما كانت إجاباتهم متباينة إلا انه يبقى مرتبط بطريقة العمل والنمط القيادي الذي ينتهجه المسؤول، فمثلا نجد أن السلوك المنتهج من قبل المسؤول المباشر يستلزم فقط المعاملة العادلة لأنها تنمي الشعور بأهمية الفرد وتمنع ظهور العوائق في التنظيم، لان الاهتمام بهم والإنصات لهم والاعتراف بالجهد المبذول يعمل على توطيد علاقتهم مع المسؤول المباشر بصفة خاصة، كما يعمل على زيادة الولاء لديهم ما يشعرهم أن المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم بصفة عامة.

اذن فالقيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي التحكم أكثر في سلوكيات الموظفين وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة، خاصة القيادة الديمقراطية التي تعتمد وبدرجة أكبر على إشراك العاملين في أمور العمل والتواصل معهم أكثر مما يرفع عندهم الروح المعنوية ويحفزهم على العمل بجهد وإتقان، مما يولد لديهم سلوك المواطنة التنظيمية، نتيجة شعورهم بالاستقرار والرضا والانتماء للمنظمة.

# المراجع

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط4، القاهرة، 1980.
2. ابراهيم عبد الله: الادارة المفاهيم والأسس والمهام، ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983.
3. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000.
4. إحسان محمد الحسن: الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982.
5. أحمد بخوش: الاتصال والعولمة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
6. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، المكتبة العصرية للمنصورة، مصر، 2003.
7. احمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
8. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
9. أحمد عبد العالي: المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 1974.
10. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الدار القومية، ط2، القاهرة، 1965.
11. أحمد لطفي بركات: القيم و التربية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1983.
12. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1996.
13. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. آرمان و ميشال ماتلار: تاريخ نظرية الاتصال، ترجمة : نصر الدين ليعاضي و الصادق رابح، ط3، بيروت ،مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
15. اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس ، ترجمة أبو القاسم احمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 .
16. براهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون سنة.
17. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
20. بوقلجة غياث: علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
21. ثامر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، 1994.
22. جمال الدين وثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. جمال مجاهد شدون شبيبة طارق الخليفة: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
24. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون ،ط1، بدون بلد ،بدون دار نشر، 2007.
25. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط 6، القاهرة، عالم الكتاب، 2003.
26. حسان حسن محمد ابراهيم وآخرون: الادارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.



27. حسين جلوب: مهارات الاتصال:الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
28. حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
29. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، 2004.
30. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، 2009.
31. حسين عبد الحميد احمد رشوان: الطبقات الاجتماعية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
32. حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع النفسي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
33. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
34. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990.
35. حميد الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، عمان، الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
36. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1900.
37. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.
38. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000 .
39. خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
40. خيضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2002.
41. خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
42. دونكان جاك: أفكار عظيمة في الادارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
43. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
44. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 1999.
45. ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العليا، السعودية، 1986.
46. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
47. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل ،الكويت، د ط، 2001.
48. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
49. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
50. سليم ابراهيم الحسنية: السلوك الاداري والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
51. سليمان خليل الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2005.

52. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، دار الجبل، القاهرة، ط 1، 1976.
53. سيد الهواري: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الى القرن الـ 21، دار الجبل، القاهرة، ط 2، 1999.
54. السيد عبد العاطي وآخرون: نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2004.
55. السيد علي شتا: التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، ط 1، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000.
56. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
57. صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط 1، دون بلد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998.
58. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية: أسس مفاهيم ومراسلات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
59. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
60. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
61. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
62. صلاح مصطفى الفوال: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
63. طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
64. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992.
65. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
66. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007.
67. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
68. عاطف عدلي، عابد العبيد: مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، ط 3، القاهرة، مصر، 1999.
69. عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول (ص)، دار هومة، الجزائر، 2003.
70. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
71. عبد الرحمان ابن خلدون: المقدمة، الجزء الأول تحقيق عبد السلام الشداوي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، خزنة ابن خلدون بيت الفنون و العلوم و الآداب، 2005.
72. عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
73. عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
74. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط 1، دار النهضة العربية، 2003.

75. عبد العزيز شرف : نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
76. عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
77. عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
78. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
79. عبد القادر زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، ط3، مطبعة السعادة، الإمارات العربية المتحدة ، 1980.
80. عبد الكريم القنبيعي الإدريسي: الثقافة المقاولاتية: من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، ط1، فاس، المملكة المغربية، منشورات مقاربات، 2013.
81. عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
82. عبد الكريم درويش، ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، 1972.
83. عبد الله الطويقري: علم الاتصال المعاصر (دراسته في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية)، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1997.
84. عبد المجيد محمد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، بيروت، 1968.
85. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
86. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
87. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
88. علي الشرقاوي: العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
89. علي عبد الرازق الجليبي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
90. علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاصل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
91. علي غربي وبمينة نزار: التكنولوجيا وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002.
92. عمار بحوش، محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
93. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
94. عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
95. عمر وصفي عقيلي: الادارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
96. فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
97. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
98. فلاح حسن عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

99. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في المنظمات، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
100. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، 2004.
101. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2003.
102. ماهر احمد ماهر: كيف تنمي مهاراتك في الاتصال، ط2، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية ، 1995.
103. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
104. محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004.
105. محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
106. محمد الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985.
107. محمد الزعبي، محمد تركي البطانية: القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
108. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
109. محمد الطماوي سليمان: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972.
110. محمد بهجت كشك: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث، 1993.
111. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
112. محمد سيد فهمي: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
113. محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
114. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 1986.
115. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
116. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
117. محمد قاسم القريوتي: مقدمة في الادارة العامة: النشأة، التطور، النظريات، المهام، المشاكل، التحديات والتوجهات العامة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2012.
118. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
119. محمد ماهر عليش: أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
120. محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت، ط1، 2003.
121. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط 3، عمان، 2005.

122. المخلافي محمد سرحان خالد: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
123. المدهون موسى توفيق، الجزراوي ابراهيم: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، 1995.
124. مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم ، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب العربية، بنغازي، 2002.
125. مصطفى عشوي: أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات في عالم الاتصال، الجزائر، دون سنة.
126. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
127. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
128. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
129. معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007.
130. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
131. مليكة لويس كامل: سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1988.
132. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مصر، جامعة الإسكندرية، 2002.
133. منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2012.
134. منصور ابوبكر : إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، مصر، 2007.
135. موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ت: بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
136. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
137. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005.
138. ناصر دادي عدوان: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي " دراسة نظرية تطبيقية "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
139. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، دون سنة.
140. ناصر سعيد المري: القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
141. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
142. ناصر محمد العبدلي: السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الإسكندرية، 1997.
143. نبيل حامد مرسي: القيادة الإدارية في الدول النامية: مفهوما - مقدماتها - أساليبها - مشكلاتها ، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
144. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية ؟، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

145. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006.
146. النمر وآخرون: الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997.
147. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط3، 1999.
148. هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والادارة: النموذج الاسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2009.
149. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
150. يحيى سليم ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

### المجلات:

1. أحمد اليوسفين عبد المحسن نعساني، أولغاشريبتجي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، العدد 44، مجلة بحوث جامعية، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2006.
2. أحمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002.
3. أحمد بن سالم العامري: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لأراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2002.
4. أحمد بن سالم العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجموعة 17، العدد 2، 2003.
5. أنيس أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008.
6. جمال الدين الخازندار: خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط، العدد 40، معهد الإدارة، 1990.
7. جواهر أحمد قناديلي: الثقافة والإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 25\_27 أبريل 2006.
8. دريدش حلمي: أثر الأسلوب الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة جامعة الجزائر 2: دفاتر علم الاجتماع، العدد 9، جويلية 2013.
9. دوني كمال وديراني عيد: العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، العدد 6، الجامعة الأردنية، 1984.
10. رحالي حجيللة: النمط القيادي وظاهرة الصراع في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة الجزائر 2: دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جويلية 2013.
11. زايد عادل محمد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، 2000.

12. زهرة شريف، جابري دلال: الثقافة التنظيمية المفهوم والخصائص، مجلة جامعة الجزائر 2: دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 25، جانفي 2015.
13. سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة: أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الأردن، 2011.
14. سعيد شعبان حامد: أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، العدد 61، 2003.
15. صبحي شعبان شرف: سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005.
16. عبد السلام أبو قحف: قراءات في الإدارة اليابانية، مجلة الزميل، بيروت، 1996.
17. قبوقب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
18. قصار ماضي، قبال موارد: فعالية عملية الاتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية، ع 2، مجلة أنسنة للدراسات والبحوث، دار العلوم وتقنية النشاطات البدنية والرياضية STAB، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2011.
19. محمد ناصر إسماعيل وآخرون: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012.
20. نهلة عبد القادر هاشم: آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005.
21. نور الدين زمام: عولمة الثقافة: المستحيل والممكن، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001.
22. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012.

### الرسائل والأطروحات:

1. الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير دراسة غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005.
2. بوسوسة نعيمة: الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.
3. جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

4. حواس أميرة محمد: أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
5. حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.
6. ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
7. خدير نسيم: مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
8. الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000.
9. سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
10. السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لد الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007.
11. سهام شكاوي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006.
12. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
14. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه دولة، علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
15. صالح تركي: واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي: دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1422هـ.
16. عبد الكريم بويحيوي: الخواء الاجتماعي: دراسة ميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.



17. ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط،الكلية التربوية،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
18. محمد السيد أسامة العطار: العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكلا من المواطنة التنظيمية والدور الإضافية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2005.
19. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس ،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،السعودية، 2001 .
20. مغير خميس مغير الخيلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ،اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

### المواقع الالكترونية:

1. عبد الله البريدي: آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، 2013-02-22  
www.drber.com
2. نجيب جميل ابراهيم: نظرية دوغلاس ماجريجور X-Y، والنظرية اليابانية Z، الموقع:  
<http://www.manhal.net/articles> تاريخ: 2012/06/30.

### المراجع الأجنبية:

1. Aimery de Narbonne : **Communication d'entreprise** ,conception et pratique, Eyrolles, Paris ,1993.
2. Alex Muchielli : **les science de l'information et de la communication** ,édition Hachette ,Paris, 2001.
3. Aubert (N) et Al : **Management: aspects humains et organisationnels**, édition PUF, Paris, 1999.
4. Bergeron (P): **la gestion dynamique : concept, méthodes et applications** , 3eme édition, éditeur Boucherville : G. Morin, 2001.
5. Bressy(g).Kankoyt(c) : **économie d'entreprise** ,édition 4, Dalloz, Paris, 1998.
6. Carth Morgan : **Images of Organizations**, sage publications, 2end, ed London, 1997.
7. Charles henri Bessayer des Hors: **vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Les éditions d'organisation, Paris,1988.
8. Charron (Jen Luck) : **Organisation et Gestion de l'entreprise** ,4<sup>ème</sup> Edition Dalloz, Paris, 1988.
9. Claude Dubar, **la socialisation construction des identités sociales et professionnelles**, Paris, 1991.
10. D'iribarne(P) : **la logique de l'honneur**, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993.
11. Donnadiou(G) : **Manager avec le social ; l'approche systématique appliquée à l'entreprise**,Ed.liason, 1997.

12. Fetter R, Podsakoff p: **The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson`s Performance**, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993.
13. Frederik(W) Taylor : **La direction scientifique des entreprises**· Éditions du CNRS, Paris 2000.
14. Ghiglione (R) Et Matalon(B): **Les enquêtes Sociologiques (theorie et pratique)**, Edition Armand Colin, Paris, 1978.
15. Gillet (B) et Christian (K): **Economie d`entreprise**, 4<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998.
16. Gordan J: **A Diagnostic Approach To Organizational Behaviors**, 4th Edition, Boston, 1993.
17. Grawitz (M) : **Lexique des sciences sociales**, 4<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1998.
18. Hélène(D):**Stratégies d`entreprise et incertitudes environnementales: Design organisationnel culture et technologie**, Edition economica, Paris, 1990.
19. Helfer(P) et Arsoni(J) :**Les ressources humaines**, Edition d`organisation, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1999.
20. Hellriegel (Don) . Slocum. Et Woodman : **le management des organisations**, Ed,de Boeck, Bruxelles, 1992.
21. Henri (Fayol) :**Administration industrielle et générale**, Edition d`organisation,présentaion: Ahmed Bouyacoube, ENA /G, 1990.
22. Henri Fayol: **Administration industrielle et générale**, Enag Edition, Algérie, 1990.
23. Henri Fayol: **general and industrial management** , paperback edition- pitman, new york ,1969.
24. Herbert Simon: **Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization**. The Macmillan co, new York, 1961.
25. J . House and T.R.Mitchell : **Path good theory of leadership in enatemyer** , ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978.
26. James L Gibson, John Inancevich, and James Donnelly : **organization :behavior, structure and processes**, 8th ed, Homewood, jr 3, Irwin, inc1994.
27. Jardillier (P) :**L`organisation humaine du travail**, Presse Universitaire de France, Paris, Edition « Que Sais-je ? », 1975.
28. Javeau (C): **L`enquête par questionnaire**, Manuel du praticien, Edition D`organisation, Paris, 1985.
29. Jean Marie peretti :**gestion des ressources humaines** ,paris, Ed Vuibert, 15eme édition,2008.
30. John Kotter, Qu`est-ce que le leadership?: **Harvard Business Review: In le leadership**, Editions d`organisation: Paris, 6ème éd, 1999.
31. Jones,Coy,& Crandall,William :**Determining Sources of Voluntary Employee Turnover**, Sam Advanced Management Journal,1991.
32. Karfestani, Z. J., et al: "**Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for increasing the Effectiveness of Organizations**", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 04, No. 9, January 2013.
33. Ken Starkey & Alan McKinlay: **Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK**, 1st éd, 1993.
34. KOTTER (J,P). HESKETT (J): **culture et performance**. (le second souffle de l`entreprise). traduit par : NICOLAIEFF( Laurence).ED d` organisations. Paris. 1992.
35. LaTasha M. Harris: **The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**, capella university, USA , 2008.

36. Louart(P) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1990
37. M. Crozier et fredberg : **L'acteur et le système**, Ed, seuil, paris, 1993.
38. Mackenzie S, Podsakoff p: **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, Journal Of Marketing Research, Vol 02, 1994.
39. Martory (B) et Crozet(D) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Organisation, Paris, 1996.
40. Michele Myers & Gail Myers: **Managing by communication : An organizational approach**, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, N d.
41. Ouchi(W) : **Théory (z) : How American business can meet the Japanese challenger reading MA**, addison, wesloy, 1982.
42. P.Beneton : **Histoire des mots culture et civilisation**, Ed, el borhane, alger, 1998.
43. Philippe Bernoux: **La sociologie des organisations**, Editions du seuil, Paris, 1985.
44. Philippe Migani: **Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle**, Editions d'organisation : Paris, N éd, 1993.
45. Sainsaulieu Renaud, **l'identité au travail**, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1977.
46. Sainsaulieu Renaud: **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Edition Chirat, France, 1988.
47. Sainsaulieu(R) : **Sociologie de travail**, [www.Amazone.com/date12-12-2009](http://www.Amazone.com/date12-12-2009).
48. Sekiou (L) et autres : **Gestion des ressources humaines**, édition de Boeck Université, Canada, 1993.
49. Shein E H : **organization culture and leadership**, san Francisco, josssey bass, 1985.
50. Taieb Hafsi : **Gérer l'entreprise publique**, OPU, algérie, 1990.
51. Tloyceail Waynek : **Educate administration**, theory, Research and practice, Second Edition, 1982.
52. Wanger, S, Rush M: **Altruistic Organizational Citizenship Behavior Journal Of Social Psychology**, Vol 03, 2000.
53. Yu-chen Wei: **"OCB and Turnover Intention: When Human Capital meets Abusive Supervision"**, Business and Information, 2013 .

# الملاحق

- الملحق رقم 01: الاستبيان
- الملحق رقم 02: قائمة الجداول
- الملحق رقم 03: قائمة الأشكال
- الملحق رقم 04: تقسيم فئات التأهيل

الملحق رقم: 01

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيمات والمناجنت

استبيان حول:

" علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال "

دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع معلومات حول القيادة الإدارية في المؤسسة الخدمائية، ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين ومدى تمتيتها لسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وهذا في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر 2.

لذا نرجو منكم التفضل بالاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة عن كل الأسئلة المطروحة، كما نؤكد لكم أننا سنتعامل مع المعلومات بكل سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذ:

زغدودي مريم

مقراني الهاشمي

السنة الجامعية : 2018/2017

## البيانات العامة للمبحوثين:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن  سنة.
3. الخبرة المهنية (الأقدمية)..... سنة.
4. الحالة المدنية: أعزب  ، متزوج  ، أرملة  ، مطلق
5. المستوى التعليمي: أمي  ، ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي
6. الأصل الجغرافي: الريف  المدينة
7. الرتبة:.....

## المحور الأول: النمط القيادي والسلوك التنظيمي للمورد البشري

8. ما هو نوع النمط القيادي المعمول به في مكان عملك:
- نمط القيادة لأوتوقراطي (التسلطي)
  - نمط القيادة الديمقراطي
  - النمط القيادي الحر (السهل)
9. هل يسمح المسؤول بالإبداع داخل المنظمة: نعم  لا
- أ- إذا كان نعم لأنه:
- يتيح المجال للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة
  - يترك المجال للمرؤوسين بحرية أداء العمل وتحديد مهامهم
  - يسمح لك شخصيا بتقديم مقترحاتك
  - حدث مشكل في المنظمة وسمح للمرؤوسين بالتدخل
- ب- إذا كان لا لأن:
- يبني قراراته بنفسه
  - يتميز بالثقة الزائدة ويرى انه الوحيد المسموح له بإعطاء مقترحات وأفكار جديدة
  - سبق وأن رفض اقتراحاتك
  - سبق وأن رفض اقتراحات زملاء في العمل
10. إذا كانت المعاملة استبدادية (تسلطية) فهذا راجع لـ:

- التنشئة الاجتماعية
- القيم الاجتماعية
- استغلال للسلطة التي تحق له من خلال المنصب
- هي في نظره أحد أنماط التعامل المقبولة من قبل الأتباع

11. هل تجد أن مسؤولك راضي عن أداء مرؤوسيه في العمل؟ نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا في رأيك؟.....

12. إذا طلب منك تحديد ميول رئيسك في العمل فهل ترى انه:
- لا يحب الاحتكاك مع المرؤوسين ويقضي معظم وقته في المكتب
  - يبدي اهتمام للمستويات القريبة من مستواه الوظيفي فقط
  - يتبع سياسة الباب مفتوح إلا أنه لا يوجه العاملين
  - يميل إلى إيصال أعضاء العمل للرضا في العمل
  - أخرى.....

13. في حالة مواجهة العمال لمشاكل في العمل هل يقوم المسؤول بـ:
- الإنصات له ومعالجة المشكل آنيا
  - اللامبالاة وتركه إلى حين
  - الابتعاد عن المسؤولية

14. في رأيك، الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في العمل في المعاملة مع مرؤوسيهم راجع إلى:

- طريقة تعامل المرؤوسين معهم
- الاختلاف في الأصل الجغرافي
- طبيعة المنصب تفرض ذلك
- مقارنة بالأداء الوظيفي

15. ما هو تدخلك إذا ما صادفك حديث مع الزملاء عن المسؤول:

- ايجابي

- سلبي

- تتجنب الحديث

16. بالنسبة لزملائك في العمل هل يبدون مبادرة إعطاء الحلول عندما تواجههم مشكلة في

العمل:

- دائما

- أحيانا

- أبدا

- أيا كانت الإجابة لماذا؟.....

17. هل ترى أن النمط القيادي المعمول به من قبل المسؤول عند المرؤوسين (الزملاء):

- مقبول جدا

- نوعا ما مقبول

- غير مقبول على الإطلاق

- أيا كانت الإجابة لماذا؟.....

18. في حالة معاقبة احد الزملاء مقابل التقصير في عمله ما هو الموقف الذي ستتخذه؟

- مؤيد

- معارض

- محايد

..... برر اجابتك؟

19. كيف تؤثر سلوكيات وتصرفات المسؤول على المرؤوسين؟

- بايجابية والرفع من الأداء

- بسلبية والتقصير في الأداء



20. بالنسبة لك: هل تصرفات مسؤولك تعتبر قدوة؟ نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا؟ .....

21. ماهو النمط القيادي الذي ستنتهجه إذا ما كنت أنت المسؤول؟

أ. نمط القيادة الأوتوقراطي ( التسلطي)

ب. نمط القيادة الديمقراطي

ت. النمط القيادي الحر ( الترسلي، السهل)

لماذا هذا النمط بالذات؟ .....

المحور الثاني: فعالية السلوك القيادي أساس تنمية الثقافة والفعالية التنظيمية

22. هل أنت راضي عن سلوك مسؤولك في العمل اتجاهك؟ نعم  لا

إذا كان لا، فهذا يرجع إلى:

- غير متفهم معك

- يعاملك معاملة غير عادلة

- لا يهتم بمشاكلك المهنية

- لا يسمح لك بالإدلاء بأفكارك

23. ما هي درجة العلاقة التي تربطك مع المسؤول في العمل؟

- جيدة جدا

- جيدة

- سيئة

- سيئة جدا

24. هل ترى انه يوجد نقص في الثقة والاحترام؟

- بينك وبين المسؤول

- بين زملائك في العمل والمسؤول

- الاثنين معا

25. هل صادفك تصرف أو سلوك سلبي من قبل المسؤول اتجاه مرؤوسيه؟ نعم  لا

أ.إذا كان نعم دعم الإجابة بشرح السلوك السلبي.....

ب.إذا كان لا هذا لان سلوكه:

- دائما ايجابي
- في اغلب الأحيان ايجابي
- لان تصرفاته وسلوكاته متحكم فيها حتى في المواقف التي تستدعي العقاب

26. مهما كانت التصرفات والسلوكات المنتهجة من قبل المسؤول هل ترى أنها تعمل على:

- تنمية الثقافة التنظيمية ورفع الأداء
- قتل روح المبادرة وزيادة مستوى الاحباط
- زيادة روح الفردية وفقدان التعاون

27. هل تعتبر نفسك جزء من المنظمة التي تعمل فيها؟ نعم  لا

إذا كان نعم لأن:

- لك أقدمية وتعودت على الثقافة التنظيمية السائدة
- لك علاقات مهنية جيدة مع المسؤول في العمل
- لك علاقات مهنية جيدة مع الزملاء في العمل
- لك علاقات مهنية جيدة مع الإدارة

28. ماذا يمثل لك مكان عملك؟

- اكتساب مكانة تنظيمية هامة
- مكانة اجتماعية هامة
- اكتساب خبرة

أخرى.....

29. كيف يتم انجاز المهام بين أفراد التنظيم في مؤسستكم ( بينك وبين زملائك)؟

- عمل مشترك

-عمل أحادي

30. هل تعتبر أن مهام وظيفتك تتماشى وطموحاتك المهنية؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب لا، هل هذا يرجع إلى:

- بساطة المهام

- روتينية المهام

- لم تحقق لك المركز الاجتماعي اللائق

31. هل أنت راضي عن العمل الذي تقوم به؟ نعم  لا

أ. إذا كان نعم:

- لأنك تؤدي عملك بضمير وكما يجب

- لأنك وصلت إلى الأداء المرغوب

- لأنك تحب عملك

ب. إذا كان لا:

- ليست هي الوظيفة المرغوبة

- محيط العمل غير ملائم

- العلاقة مع الزملاء غير جيدة

- العلاقة مع المسؤول المباشر في العمل غير جيدة

32. هل تتميز المنظمة التي تعمل بها بالصرامة في تطبيق القوانين الإدارية؟ نعم  لا

33. في حالة صرامة المسؤول في تطبيق القوانين التنظيمية الإدارية هل:

- تجده أمر عادي ولا يؤثر على الأداء وكذا الفعالية التنظيمية

- تجده أمر غير عادي وتبدي تدمرا، وتنتهج سلوكا سلبيا

- تحبذ أن يكون لك استثناء

34. هل تطبيق هذه القوانين يتمثل في:

- الانضباط بمواقيت العمل
- الانضباط بأداء العمل
- التقيد بإجراءات العمل

35. هل تطبيق القوانين وفرض الانضباط بصرامة يؤدي إلى:

- رفع مستوى الأداء والوصول إلى الفعالية التنظيمية
- تدني مستوى الأداء وعدم الوصول إلى الفعالية التنظيمية

36. إذا توفر لك منصب عمل اخر وبمؤسسة مغايرة هل تترك عملك؟ نعم  لا

أ. اذا كانت الاجابة ب نعم فهل هذا من بسبب:

- زيادة الأجر
- امتيازات أفضل
- سلوك المسؤول المباشر

- أخرى.....

ب. إذا كانت الإجابة بلا في السؤالين السابقين ب لا، فهل:

- لأنها تضحية لأجل المنظمة
- يرجع ذلك إلى الزملاء في العمل
- يرجع ذلك إلى المسؤول المباشر في العمل
- التعود على محيط العمل
- التماسك التنظيمي بين أفراد العمل

المحور الثالث: التواصل التنظيمي ضرورة لخلق المواطنة التنظيمية والارتقاء في الأداء

37. هل تصلك المعلومة؟: في الوقت  متأخرة

38. في حالة تأخرها لما يرجع السبب؟:

- عدم الشفافية
- طول السلم الهرمي
- احتكارها

39. ما هي الطريقة المعتمدة في وصول المعلومة؟: كتابية  شفوية

40. من قبل من؟

- المسؤول المباشر في العمل
- الزملاء في العمل
- النقابة
- البريد الالكتروني
- الاجتماعات

أخرى.....

41. كيف تجد نموذج الاتصال القائم بمؤسستكم؟: ملائم  غير ملائم

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

42. كيف هي علاقتك مع الزملاء في العمل؟:

- جيدة
- حسنة
- متوسطة
- سيئة

43. كيف هي علاقتك مع المسؤول المباشر في العمل

- جيدة
- حسنة
- متوسطة
- سيئة

44. زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين يعني ارتفاع معدل الأداء: نعم  لا

45. اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل يزيد من استقرارهم في المؤسسة: نعم  لا

46. خلال أدائك لمهامك الوظيفية:

- تعمل في حدود وظيفتك فقط

- تساعد زملائك الذين لديهم مسؤوليات كبيرة

- تساعد العمال الجدد على سرعة التأقلم مع مناخ العمل

47. هل تتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة: نعم  لا

ا. إذا كان نعم لأن:

- وجود صرامة قيادية

- هناك مرونة قيادية

- لأنك راض عن محيط العمل وقد تتعدى حدود واجباتك المهنية

ب. إذا كان لا لان:

- لأنك لا تعمل تحت الرقابة

- تجد أن المهام التي تكلف بها غير متعلقة بمنصب عمالك

48. كيف يكون رد فعلك اتجاه انتقادات زملائك لأدائك في العمل؟

- تتقبل الانتقادات  - لا تتقبل

49. كيف يكون ارتقاء أدائك الوظيفي عندما:

- يشجعك المسؤول المباشر في العمل

- تكون على المام بمستجدات وظيفتك

- العدالة في تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر

50. زيادة تواصل المسؤول مع المرؤوسين يعمل على:

- التقيد بمواعيد الحضور والانصراف

- المحافظة الموجودات العينية في مكان العمل

- زيادة حب العامل لمكان عمله

- أخرى.....

51. في رأيك كيف يشجع تواصل المدير مع المرؤوسين على العمل التطوعي عند الضرورة؟

.....  
.....  
.....

## قائمة الجداول

الملحق رقم : 02

الصفحة	العنوان	الرقم
90	مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والقيادة الحرة	01
98	أنماط السلوك القيادي في نموذج ريدين	02
124	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية	03
126	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية واليابانية	04
190	يوضح العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم	05
221	يبين الفئة السوسيو مهنية " المنصب " وفروع وهيئات الجامعة	06
222	يبين الفئة السوسيو مهنية من خلال متغير الجنس	07
223	يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير السن	08
225	يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير الحالة المدنية	09
226	يبين العلاقة بين الخبرة المهنية والسن	10
227	يبين الفئة السوسيو مهنية بمتغير المستوى التعليمي	11
228	يبين الفئة السوسيو مهنية واصلها الجغرافي	12
231	يبين نوع النمط القيادي المطبق حسب الفئة السوسيو مهنية	13
234	يبين وسماح المسؤول بالإبداع حسب الفئة السوسيو مهنية	14
237	يبين العلاقة بين النمط القيادي والسماح للمرؤوسين بالإبداع	15
239	يبين أسباب المعاملة التسلطية حسب الفئات السوسيو مهنية	16
242	يبين رضا المسؤول عن أداء المرؤوسين حسب رأي الفئات السوسيو مهنية	17
245	يبين رضا المسؤول عن أداء مرؤوسيه حسب النمط القيادي الذي يتبعه	18
247	يبين العلاقة بين ما يقوم به المسؤول في حال مواجهة العمال لمشاكل في العمل وميوله	19
249	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية في الاختلاف الذي يبديه الرؤساء في معاملتهم لمرؤوسيه	20
251	يبين الفئة السوسيو مهنية و نوع تدخلها اذا ما صادفها حديث الزملاء عن المسؤول	21
252	العلاقة بين النمط المطبق ومبادرة الزملاء بإبداء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل	22
256	العلاقة بين تأثير سلوكيات وتصرفات المسؤول وقبول النمط القيادي المطبق من قبل المرؤوسين	23
260	علاقة الخبرة المهنية بنوع التدخل إذا ما صادف المرؤوس حديث عن المسؤول	24
262	العلاقة بين تصرفات المسؤول كقدوة والموقف المتخذ حيال معاقبة احد الزملاء	25

265	علاقة الجنس بنوع التدخل اذا ما صادف المرؤوس حديث عن المسؤول	26
267	العلاقة بين النمط المطبق ومبادرة الزملاء بإبداء الحلول عند مواجهة مشاكل في العمل	27
271	العلاقة بين النمط المطبق والمرغوب من المرؤوسين	28
281	العلاقة بين تصرفات المسؤول كقدوة والرضا عن سلوكه	29
283	يبين علاقة الخبرة المهنية بنوع انجاز المهام	30
284	يبين علاقة المرؤوس بمسؤوله حسب الفئات السوسيو مهنية	31
286	يبين علاقة الخبرة المهنية برضا المرؤوسين عن العمل المقدم	32
287	يبين العلاقة بين التصرف السلبي للمسؤول وانعكاساته على المرؤوسين	33
291	يبين العلاقة بين ما يمثله مكان العمل واعتبار الفرد نفسه جزء من المنظمة.	34
294	العلاقة بين المشاركة في انجاز المهام وتماشي المهام الوظيفية مع الطموحات المهنية	35
296	يبين علاقة الجنس ورضا المرؤوسين عن العمل	36
298	يبين الرضا عن العمل حسب الفئة السوسيو مهنية	37
300	يبين صرامة المنظمة في تطبيق القوانين حسب الفئات السوسيو مهنية	38
302	العلاقة بين النمط القيادي المطبق وصرامة المنظمة في تطبيق القوانين	39
305	العلاقة بين النمط القيادي المطبق ومظاهر صرامة المنظمة في تطبيق القوانين	40
307	العلاقة بين صرامة المنظمة في تطبيق القوانين وانعكاساتها	41
309	يبين علاقة الخبرة المهنية وتفكير العامل في مغادرة المنظمة	42
310	يبين علاقة الجنس بالتفكير في مغادرة المنظمة	43
311	العلاقة بين النمط القيادي المطبق والتفكير في مغادرة العمل	44
324	يبين العلاقة مع الزملاء حسب الفئة السوسيو مهنية	45
327	يبين الفئة السوسيو مهنية و نوع العلاقة بين المرؤوسين والمسؤول في العمل	46
330	يبين زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤوسين وارتفاع معدل الأداء حسب الفئة السوسيو مهنية	47
332	يبين التواصل بين المسؤول والمرؤوسين وارتفاع معدل الأداء ونوع العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه	48
333	يبين اهتمام المسؤول بمرؤوسيه في العمل واستقرارهم بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية	49
336	يبين العلاقة بين المسؤول ومرؤوسيه بتأدية المهام	50
339	يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وتأدية المهام	51



342	العلاقة بين النمط القيادي المطبق والتقييد بالنظام الداخلي في العمل	52
345	يبين تقبل الانتقادات حسب الفئة السوسيو مهنية	53
348	يبين تقبل الانتقادات حسب الجنس	54
349	يبين طرق ارتفاع مستوى الأداء حسب الفئة السوسيو مهنية	55
351	يبين طرق ارتفاع مستوى الأداء حسب نوع علاقة المسؤول مع المرؤسين	56
354	يبين انعكاسات زيادة التواصل بين المسؤول والمرؤسين ونوع العلاقة بين المسؤول والمرؤسين	57
356	يبين تشجيع تواصل المدير للمرؤسين على العمل التطوعي حسب الفئة السوسيو مهنية	58
359	يبين نوع العلاقة بين المسؤول ومرؤسيه وعلاقتها بتواصله معهم	59

الملحق رقم : 03		
قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
63	نموذج نظرية الشبكة الإدارية لأساليب القيادة الإدارية	01
135	يوضح عملية الدوافع	02
136	الإطار الأساسي للإدراك	03

20 جمادى الثانية عام 1427 هـ 16 يوليو سنة 2006 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 46	4
<p><b>المادة 9 :</b> كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.</p>	<p><b>المادة 3 :</b> يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.</p>	
<p><b>الفصل الثالث</b> <b>المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة</b></p> <p><b>المادة 10 :</b> زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.</p> <p>المناصب العليا هي مناصب توعمية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.</p>	<p>غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعدان الدبلوماسيين والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الاتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات وسير الحياة المهنية والانضباط العام.</p>	
<p><b>المادة 11 :</b> تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق :</p> <p>- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،</p> <p>- النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.</p>	<p><b>الفصل الثاني</b> <b>العلاقة القانونية الأساسية</b></p> <p><b>المادة 4 :</b> يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري. الترسيب هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.</p> <p><b>المادة 5 :</b> تختلف الرتبة عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.</p>	
<p><b>المادة 12 :</b> تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.</p> <p><b>المادة 13 :</b> يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.</p> <p>غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.</p>	<p><b>المادة 6 :</b> يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.</p> <p><b>المادة 7 :</b> يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.</p>	
<p><b>المادة 14 :</b> يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.</p>	<p><b>المادة 8 :</b> تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية :</p> <p>- المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،</p>	
<p><b>المادة 15 :</b> تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية.</p> <p>تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.</p>	<p>- المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،</p> <p>- المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،</p> <p>- المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.</p> <p>يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.</p>	
<p><b>المادة 16 :</b> يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.</p>		

**المادة 3 :** يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للائحة بالوظيفة، طبقا للجدول الآتي :

#### شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل	
1	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.	
	16	* دكتوراه في الطب العام.	
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.	
	فروع الصنف	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
		قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
		قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
		قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
		قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
		قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
		قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

**المادة 6 :** يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

**المادة 7 :** تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

**المادة 8 :** تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).

**المادة 4 :** للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

**المادة 5 :** ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.