

وزارة التعليم العالي



الصدیق بن یحی - جیجل



كلية الإنسانية والاجتماعية

تأثیر القيادة الإدارية على
التنظيمي في المؤسسة
دراسة ميدانية بمطار فرحات عباس - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

:

إعداد الطلبة:

عباسي يزيد

• بوالجاج الزهرة

• بنون مسعودة

لجنة أعضاء المناقشة

الأستاذ : كواهي الربيع رئيسا

الدكتور: عباسي يزيد مشرفا و مقرا

الأستاذ: بوجردة ياسين عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015 - 2016

شكر و عرفان

قال الله تعالى: « ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ
و عليّ والديّ و أن أعمل صالحا ترضاه، و أدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين » سورة النمل آية 19

ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، نحمدك اللهم
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه إذ وفقّتنا لإتمام هذا العمل وبيّرت لنا ما
شقّ علينا في سبيل إنجازهِ .
نسأل الله أن يتقبّل منّا هذا المجهود المتواضع و أن يدخله بفضلهِ في
دائرة العلم النافع .

و لأنّه من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فننقدم بالشكر الجزيل إلى
الأستاذ المشرف " د.عباس يزيد " الذي لم يبخل بنصائحه و توجيهاته
طيلة العام الدراسي و صبر معنا بغية أن يرى هذا العمل طريقه إلى
النور .

كما لا ننسى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بمساندتهم
و إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة أو دعاء في ظهر الغيب .
و إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

شكرا للجميع



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

-

المفاهيمي للدراسة :

06.....إشكالية:

07.....ثانيا:فرضيات الدراسة

08.....أسباب وأهمية اختيار الموضوع:

09.....أهداف الدراسة:

09.....تحديد المفاهيم:

15..... :

النظرية :

22.....تمهيد

23.....المقاربات النظرية للقيادة الإدارية:

30.....ثانيا: المقاربات النظرية للسلوك التنظيمي

34.....

القيادة الإدارية:

37.....تمهيد

38.....طبيعة القيادة:

39.....ثانيا:أهمية القيادة


- 40.....أنواع القيادة:
- 42.....عناصر القيادة:
- 43.....مصادر القيادة:
- 44.....أساليب القيادة:
- 45.....أنماط القيادة:
- 47.....العوامل التي تؤثر في القيادة:
- 48.....أسس تدريب القادة:
- 50.....صفات القائد الجيد:
- 53.....مهارات القي:
- 55.....مهام القائد:
- 56.....وظائف القيادة:
- 57.....نظريات القيادة:
- 64.....
- السلوك التنظيمي:
- 67.....تمهيد
- 68.....التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:
- 69.....ثانياً: السلوك التنظيمي.....
- 75.....خصائص السلوك التنظيمي:
- 76.....أهمية السلوك التنظيمي:
- 77.....تمظهرات السلوك التنظيمي:
- 79.....عناصر السلوك التنظيمي:
- 81.....أسباب دراسة السلوك التنظيمي:
- 82.....أهداف دراسة السلوك التنظيمي:
- 83.....السلوك التنظيمي :

88.....	السلوك التنظيمي	:
91.....	مستويات تحليل السلوك التنظيمي	:
94.....		
	منهجية الدراسة	
98.....	تمهيد	:
99.....		:
103.....	ثانياً: منهج	:
104.....	عينة الدراسة	:
104.....	أدوات جمع البيانات	:
109.....	أساليب الدراسة	:
111.....		
	عرض البيانات ومناقشتها	:
114.....	تمهيد	:
115.....	تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها	:
129.....	نياً: مناقشة وتحليل دليل المقابلة	:
130.....	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	:
134.....		:
135.....	النتائج الجزئية للدراسة	:
136.....	التوصيات والمقترحات	:


فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب لجنس
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية
04	يوضح الأقدمية في العمل
05	يوضح الثقة المتبادلة بين العمال و القيادة الإدارية
06	
07	يوضح المشاركة في تحديد الأهداف و علاقتها بتعزيز روح الإلتناء
08	يبين الإخلاص في العمل التعامل من قبل الرؤساء
09	يوضح درجة المسؤولية إتجاه الحوادث المهنية
10	يبين مدى وجود الولاء في المؤسسة
11	يوضح سرية المعلومات التي تسري في المؤسسة
12	يوضح كيفية تقديم المجهود الإضافي داخل المؤسسة
13	يبين الأسلوب المتبع في عملية الإشراف
14	يبين درجة وجود الرقابة في العمل
15	يبين نطاق الإشراف داخل المؤسسة
16	يبين رأي العمال فيما يخص النطاق الأفضل
17	يوضح التفاعل الموجود بين العمال و المدير
18	يبني نمط مساهمة العمل الجماعي لتحسين لأداء
19	يوضح نمط الإشراف و نشاط العمال
20	يوضح نوع الإتصال السائد في المؤسسة
21	يوضح كيفية الإتصال بين العمال و المدير
22	يبين العمل الأكثر تحفيزا
23	يوضح التوجيه و علاقه بإرتفاع الأداء
24	يبين مناقشة مستوى الأداء بين العمال المشرفين
25	يبين برامج التوعية داخل المؤسسة
26	يوضح طبيعة البرامج داخل المؤسسة

128	يوضح كيفية تأدية المهام بالمستوى المطلوب	27
128	يبين مدى الإنضباط داخل المؤسسة	28



فهرس الجداول



مقدمة

مقدمة

تشهد المنظمات بمختلف نشاطاتها عدة تطورات وتغيرات وهذا راجع إلى الانعكاس الواسع للعصر الحالي الذي يتسم بالتغير السريع والمتلاحق في مختلف الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، والتي وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على مواكبة هذا التغير وإحداث التكيف والتوافق معه، وهذا ما يجعلها تبحث عن أنجع الوسائل الفعالة في تحقيق أهدافها وهذا يفرض عليها بالدرجة الأولى ضبط سلوك مواردها البشرية، والذي يكون مرتبط بقيادة إدارية فعالة .

وللإلمام بجوانب الدراسة وأبعادها، تم تقسيم البحث إلى سبعة فصول هي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للدراسة وسنتطرق فيه، إلى إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة كذلك فرضيات الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم، وعرض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تحت عنوان المقاربات النظرية، وسنتطرق إلى النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: والذي يتمحور تحت عنوان: القيادة الإدارية وتندرج تحت عنوان القيادة الإدارية وتندرج تحت هذا العنوان عناصر أهمها طبيعة القيادة، أهميتها القيادة أهميتها أنواعها، مهاراتها، دور القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي

الفصل الرابع: تحت عنوان السلوك التنظيمي، ويحتوي عناصر منها: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي، مستويات السلوك التنظيمي، مبادئه، خصائصه، نماذج دراسة السلوك التنظيمي، مستويات تحليل السلوك التنظيمي الخ


الفصل الخامس:والذي يضم منهجية الدراسة ،والذي يتكون من المجال المكاني والزمني والبشري،بالإضافة إلى العينة والمنهج والأدوات المستخدمة في البحث وكذلك فرضيات الدراسة ،

الفصل السادس:يحتوي على تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها ويندرج تحته تحليل البيانات الشخصية كذلك تحليل فرضيات الدراسة،إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة وكذلك مناقشتها في ظل الدراسات السابقة،وأخيرا النتائج الجزئية للدراسة والنتيجة العامة،والتوصيات والمقترحات.

وأخيرا خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والمصادر والملاحق.



الجانب النظري



الفصل الأول

أولاً: إشكالية الدراسة :

يمكن إطلاق أو صاف و تسميات عديدة على عصرنا الحاضر و من بينها عصر التغيير " عصر الثورة المعرفية " عصر الاتصالات " و إمكاننا أن نضيف إلى ذلك " عصر المنظمات ، فالمنظمات هي الشكل المؤسسي في المجتمعات المعاصرة ، وهي الوسيلة الرئيسية لأتساع مختلف الحاجات الإنسانية فالمنظمات تحيط بإنسان في جميع جوانب حياته ، نتيجة للتغيرات و التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم في تركيب المجتمعات و المنظمات و المتمثلة في النمو الاقتصادي السريع و التسارع التكنولوجي الهائل و الاعتماد على أسلوب التنمية و التطور نحو مستقبل أفضل وهذه التغيرات تم تحدث نتيجة زيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب بل الدرجة الأولى من خلال القوى البشرية المتميزة العاملة في هذه المنظمات فالعنصر البشري المؤهل المدرب و الكفاء هو أهم عناصر الإنتاج .

و تأتي أهمية دراسة و تحليل المنظمات وفهم كيف تعمل هذه المنظمات و القوى الداخلية و الخارجية التي تؤثر في عملها و نجاحها ، حيث أن هذا النجاح يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية التي بدورها تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها أبعاد اقتصادية تعطي المؤسسة مكانة و كذلك أبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية و كذا البعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية ، التي تعتمد على أسس عملية إدارية و إنسانية حتى تسهم في التأثير الإيجابي على سلوك الجماعة و تنسيق جهودهم بلوغ الغايات المنشودة و تحقيق أهداف المنظمة و القيادة السليمة تحتاج إلى مجموعة مبادئ للتصرف مسؤولة و السعي لحل المشاكل و الخلافات داخل المنظمة ، بطريقة سليمة و بالتالي من الضروري أن يكون داخل التنظيم قائد مؤهل قادر على التعامل مع مرؤوسيه ، و توجيههم و تسييرهم بجدارة و كفاءة عالية و اتصافه أو تحليله بجملة من الصفات كالقوة و الشجاعة و الفعالية و التمرس في العلاقات الإنسانية ، و ذلك من أجل التوصل إلى تحقيق أهداف تنظيمية تجنباً للمشاكل التي تحدث داخل المنظمات لقد أثبت التجارب و الدراسات في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة و طريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية و أداة التغيير و التطوير و أداة المنافسة الإيجابية و هدفا أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني التنظيمي و تحويل منظور المجتمعات اتجاه الفرد و علاقته بالجماعة و البيئة التنظيمية الداخلية من خلال دراسة و توجيه السلوك بغية ضبطه و التحكم فيه داخل المنظمة .

بناء على هذا الطرح تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة و امتداد لذلك ارتكزت إشكالية هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي :

*هل للنمط القيادي أثر على سلوك العاملين في المنظمة ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية

- 1- هل تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على تعزيز و لائهم في المؤسسة ؟
- 2- هل هناك علاقة بين نمط الإشراف و السلوك التنظيمي في المؤسسة ؟
- 3- كيف تؤثر عملية الاتصال على سلوك العاملين داخل المؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض مرحلة حاسمة من مراحل إعداد البحث العلمي و تكمن هذه الأهمية في أنه المكن التقدم في أي تحت بدون المرور بهذه المرحلة حيث أنها تساعد على تحديد المسار السليم الذي يتبعه الباحث في بحثه ومن هنا يمكن تعريف الفرضيات بأنها هي الحلول الممكنة و إجابات محتملة الأنشطة البحث و هي مبنية على أساس علمي .⁽¹⁾

لما تعرف بأنها " حلول مؤقتة أو تفسيرات مؤقتة يخص الباحث لحل مشكلة البحث ، فهو إجابة محتملة لأسئلة البحث و تمثل الفروض العلاقة بين متغيرين ، متغير مستقل و متغير تابع .⁽²⁾

و قد انطلقنا في دراستنا هذه من فرض رئيسي و ذلك انطلاقا من إشكالية الدراسة و التساؤلات التي تضمنتها

- للنمط القيادي أثر على سلوك العاملين في المنظمة .

الفرضيات الجزئية :

- 1/ تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على تعزيز و لائهم في المؤسسة .

⁽¹⁾ فاطمة عوض صابر و رفيت خفاجة : أسس و مبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، الطبعة الأولى ، ص 38.

⁽²⁾ دوقان عبيدات و آخرون : البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبها دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 14 ، 2012 ، ص 84.

2/ هناك علاقة بين نمط الإشراف و السلوك التنظيمي في المؤسسة .

3/ تؤثر عملية الاتصال على سلوك العاملين داخل المؤسسة

ثالثا : أهمية و أسباب اختيار الموضوع

أ - أسباب اختيار الموضوع :

1- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .

2- ملائمة الموضوع لطبيعة التخصص .

3- محاولة التطرق لبعض العناصر التي تتطرق إليها الدراسات السابقة.

4- توفير المراجع حول موضوع الدراسة.

5- رغبتنا في معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في السلوك العاملين داخل المؤسسة الجزائرية .

6- عدم تطلب البحث تكلفة مادية ضخمة .

7- لكون الموضوع ضمن رغبتنا العلمية و الفضول العلمي بمعرفة هذا الموضوع .

8- إمكانية إنجاز الموضوع في المدة الزمنية المحددة له.

9- وضع تصور واضح حول ضرورة التطرق لهذا الموضوع من قبل الباحثين في المستقبل فوفرة

الدراسات حول موضوع ما يؤدي حتما إلى الكشف عن خفيه و الخوض في أدق تفاصيله مما يضيف

عليه مصداقية كبيرة.

ب- أهمية اختيار الموضوع:

1- لهذه الدراسة أهمية لكونها تضيف جديد للرصيد العلمي و المعرفي و ذلك من خلال الكشف عن

مدى تأثير القيادة الإدارية في السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية .

2- ضرورة معالجة هذا الموضوع داخل المؤسسة و ذلك لانتشاره الواسع في أغلبية المؤسسات

الجزائرية .

3- كما تكمن أهمية الدراسة في معرفة النمط القيادي الفعال الذي يمكنه ضبط السلوك التنظيمي

للعامل داخل المؤسسة .

رابعا : أهداف الدراسة

إن تحديد أهداف الدراسة خطوة أساسية، حيث تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي ترغب في بلوغها، و لهذا فهي ذو أهمية كبيرة في رسم الطريق المنتج في الدراسة و تتمثل في :

- 1- الكشف عن واقع القيادة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية .
- 2- محاولة كشف تأثير النمط القيادي السائد داخل المؤسسة على سلوك العاملين في المؤسسة
- 3- محاولة توضيح خبايا هذا الموضوع و دراسة كل متغير على حدة و ذلك للحصول على مزيد من المعلومات و المعارف حول هذا الموضوع .
- 4- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صحة الفرضيات و الإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

خامسا: تحديد المفاهيم

إن على كل باحث من أجل أن يستطيع إيصال أفكاره و نجاح دراسته، يجب أن يعتمد على مفاهيم مرتبطة بدراسة، و هذه الأخيرة يختلف معناها من باحث إلى آخر، و لهذا واجب تحديد المعاني الحقيقية المرتبطة بموضوع دراستنا

1_ مفهوم القيادة:

لقد وردت العديد من التعاريف حول القيادة و اختلفت وجهات النظر و ذلك حسب طبيعة و خصائص كل مجتمع، فهناك من أعطاه تعريف بخصوص المركز الذي يشغله الشخص، و هو من يحددها بذكر الصفات و السمات الشخصية لهذا الشخص، و هناك من يعطي تعريف حسب الوظائف التي يؤديها الشخص القائد.

فهناك من يعرف القيادة على أنها « قدرة الفرد على تأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأي درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»⁽¹⁾

- كما عرفها أور دوي تيد O. tead بأنها : « النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه »⁽¹⁾

⁽¹⁾ بلال خلف سكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 18.

- و عرفها تانينوم بأنها «تأثير شخصي متداخل تمارس في مواقف محددة و تتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الإلتباع (المتأثرون) و من أجل إلتباع موقف معين»⁽²⁾
- يعرفها السيد عليوة بأنها : « النشاط الذي يمارس القائد الإداري في المجال اتخاذ و إصدار الأوامر و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستلامه بقصد تحقيق هدف معين»⁽³⁾
- تعريف إفتسيفيش Ivancvivi و زملائه بأنها : « القدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين أفراد و جماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة»⁽⁴⁾
- كما يعرفها جون جاردنر بأنها : « عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قياديا لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد و أتباعه»⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي :

هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري ، سواء كان فرد أو فريق قيادي ، و القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين أي الإلتباع و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و هذا يكون من خلال الاتصال الفعال بين القائد و أتباعه و تعتمد القيادة على أسلوب الإقناع و ذلك بغية تحقيق أهداف مشتركة بين القائد و أتباعه و التي تكون ذات معنى وقيمة .

2_ مفهوم الإدارة:

- يعرفها تاجي بأنها: « يعني التنظيم و الترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر»⁽¹⁾
- كما يعرفها فريدريك تايلور بأنها : «المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها»⁽²⁾

(1) بلال خلف سكارنة: مرجع سابق ، ص 98.

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص 202.

(3) السيد عليوة : المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار حامد للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ب ط ، 2001 ، ص 45.

(4) حسين حريم و آخرون : أساسيات الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ب ط ، 1998 ، ص 265.

(5) فليب فالدر ترجمة هدى فؤاد محمد : القيادة ، مجموعة النبيل العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 2008 ، ص 17.

(1) بلال خلف سكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

- يعرفها هنري فايول بأنها : «عمل يتضمن التنبؤ و التخطيط المنتظم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة»⁽³⁾
 - لقد عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية الإدارة بأنها : «العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين و الإشراف على تحقيقه و بأنها النتائج المشتركة لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذره في هذه العملية»⁽⁴⁾.
 - تعريف جون مي بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ، حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين ، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع " ⁽⁵⁾
 - تعريف جلوفر بأنها " القوة المفكرة التي تحلل و تصف و تخطط و تحفز و تقيم و تراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية اللازمة لتحقيق هدف محدد و معروف " ⁽⁶⁾.
 - التعريف الإجرائي
- الإدارة هي عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فعالية ، و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية و بما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيد من خدماته ، و أي كان المجال الذي تمارس فيه .

3_ مفهوم القيادة الإدارية:

- يعرفها كونتر و إدونيل بأنها : «عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني»⁽¹⁾
- و كما يعرفها ألن L.allen بأنها : «النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال»⁽²⁾

(2) هشام حمدي رضا: تنمية وبناء و نظم الموارد البشرية ، دار الزاوية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 17.

(3) مرجع نفسه، ص 17.

(4) موسى خليل : الإدارة المعاصرة (المبادئ ، الوظائف ، الممارسة) ، دار مجد للنشر و التوزيع بيروت ، ط 1 ، 2005 ، ص 16

(5) مرجع نفسه ، ص 16.

(6) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، النظريات و العمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2006

ص 26.

(1) نواف كنعان : القيادة ، الإدارة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص ص 97 98.

- كما يعرفها سيكلر هدسون cekler Hudson بأنها : «القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري»⁽³⁾

- يعرفها كل من عبد الكريم دويش و ليلي تكلا بأنها : «القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»⁽⁴⁾

- تعريف كانز و كاهن بأنها تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك لكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء و المديرين العاديين بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم⁽⁵⁾

*التعريف الإجرائي :

- القيادة الإدارية : قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل و تقنياته و تزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل.

3- تعريف السلوك التنظيمي:

يعرفه الأستاذان (هود حينتس ووالمتان) السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ و ضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية⁽¹⁾

و يعرفه (سيزا في ووالاس) "السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم و أدائهم فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و أهدافها⁽²⁾

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ب ط ، 2002 ، ص 221 .

⁽³⁾ مرجع نفسه، ص 89.

⁽⁴⁾ هناء حافظ بدوي: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط 2002، ص 87.

⁽⁵⁾ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص، 165 166.

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم الفكر للطباعة و النشر، عمان، 1995، ص 16.

و يعرفه (العديلي) السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة و متكاملة وكذلك تفاعل للمنظمة مع بيئتها المؤثرات و العوامل السياسية و الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر و اتجاهات و مواقف و دوافع و توقعات و جهود و قدرات، بمعنى أدق و مختصر السلوك التنظيمي يكون ناتجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية .

و بهذا فهو دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة أو المنشأة .

وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين و من ثم إنتاجيتهم (3)

*التعريف الإجرائي : دراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم كما يهتم بتصرفاتهم و علاقاتهم و انضباط العمال داخل المنظمة و تأثير المنظمات على إدراك و مشاعر و أداء العاملين .

5- مفهوم المؤسسة :

- يعرفها عمر صخري هي "الوحدة الاقتصادية إلى تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و بيع من أجل تحقيق الأهداف إلى أوجدت المؤسسة من أجلها" (1)
 - عرفها باركر هي " و حدات تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف معينة " (2)
- ويعرفها بارسونر بأنها : "وحدة اجتماعية تقام و فقا النموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة "

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 19.

(3) صلاح الدين: عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 31.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، ص 239.

(2) سامي محمد ملحم : مبادئ التوجيه و الإرشاد النفسي دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2007، ص 52.

و يعرفها محمد الجوهري بأنها " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذين يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة " (3)

و يعرفها " ماكس فيبر " هي أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية و الداخلية مثل تحديد الوظائف و الواجبات و الحقوق و المسؤوليات و التسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية (4) "

أما السيد الحسيني فيعرفها على أنها " وحدة اجتماعية تقوم بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بناء يلائم تحقيق هذه الأهداف (5)

*التعريف الإجرائي : هي جميع الوحدات الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية .

و تقوم وفقا لنموذج بنائي معين يضم جماعة من الأفراد و تقام بطريقة قانونية وفيها تحدد الوظائف و توزع المهام و تحدد الحقوق الواجبات و المسؤوليات هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق و تحقيق الأرباح .

سادسا: الدراسات السابقة

أ-الدراسات العربية

دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمعي بعنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لذي العاملين " في المملكة العربية السعودية ،ولقد أجريت هذه الدراسة سنة 2003.

وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة من خلال الجوانب التالية:

(3) محمد جوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص 221.

(4) عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ص 11.

(5) السيد الحسنى: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط1، 1993، ص 14.

-الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين، بالمؤسسة الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة (الأسلوب المستبد الأوتوقراطي، الأسلوب المشارك الديمقراطي، الأسلوب الحر).

-الكشف والتعرف على أثر تفاعل ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني، لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.

أما فروض الدراسة فتمت على الشكل التالي:

1- تمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والحر) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطية في المؤسسات الصناعية الخاصة.

3- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الحرة.

4- يوجد أثر لتفاعل متغير الخبرة ونوع المؤهل التعليمي، على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين.

5- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين النمو المهني ونمط القيادة الحرة.

-اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لارتباطي في دراسته، كما اشتملت عينة الدراسة 311 فرداً من الإداريين الفنيين، السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة، أما أدوات الدراسة التي اعتمدها فهي لتحقق من نتائج الدراسة، ولقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1-وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في المصانع.

2-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني، وأنماط القيادة وأن أعلى النسب بين النمط الديمقراطي يليه النمط الأتوقراطي، حيث مستوى دلالتها عند المستوى (0,05) وهذا ما اتفق مع ما سبق من النتائج.

ب-الدراسات الجزئية:

*الدراسة الأولى :

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية، وجاءت تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" وهو بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال.

وهي دراسة حالة مجمع صيدال قدمها الطالب: صالح جيلح تحت إشراف الأستاذ، الداوي السبيح سنة 2004، 2006 حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف، عن مدى مساهمة القيادة في رفع أداء العمال في المؤسسة، حيث انطلق من التساؤل الرئيسي التالي:

1- كيف يمكن للقيادة الإدارية، أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

وانبثق عن هذا التساؤل عدة أسئلة:

1- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال، الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت.

2 - ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريون لصيدال، حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية.

1- وما هي مساهمة القادة الإداريين في مجمع صيدال، في رفع أداء العاملين؟

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية وضع الباحث عدة فرضيات:

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

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

اعتمد الباحث في القسم النظري على المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة الحالة .

واعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها لعل أبرز هذه الأدوات ما يلي: المسح الكتابي، الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وبما أن المجتمع الدروس ممثل في القادة الإداريين، على مستوى صيدال وقد وقع اختبار 23 فرداً تم توزيع الاستبيان على المديرية العامة وفرعي فرامل (الدار البيضاء) وبيوتك (الحراش)، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- قدرة القادة الإداريين في صيدال إقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة و المرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.

- ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى ،للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج ،إي العجز عن تحقيق وإشباع حاجات المرؤوسين ،وتحقيق أهداف المؤسسة في إن واحد.
- ينقص القادة في صيدال الوعي الاجتماعي ،إي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومن الحوافز التي تمكن من إشباعهم ،حيث وجدنا بشكل عام أن أكثر المرؤوسين يضعون حافز الترقية والتقدم في أولوية الحوافز في حين أن القادة يعتقدون أن المرؤوسين ،يجعلون الأجر والعلاوات المادية علي رأس الحوافز للعمال.
- اهتمام قادة صيدال أكثر بالبيئة الخارجية ،والذي فرضته المنافسة الحادة من قبل المستثمرين والمستوردين الخواص والأجانب ،حقق نتائج لا بأس بها، إلا أن كان على حساب البيئة الداخلية حيث أن المناخ التنظيمي الداخلي، غير صحي وخاصة العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- اعتماد القادة الإداريين بصيدال في الاتصال على القنوات الرسمية، وخاصة الاجتماعات الرسمية.
- *الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة : "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية .

- صاحب الدراسة :فرخه ليندة 2008-جيجل-

وهي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج "جيجل"مقدمة لنيل شهادة الماجستير،سنة 2008 فرخه لينده ،تحت إشراف الدكتور مبيروك محمد البشير ،حاولت الباحثة في هذه الدراسة توضيح العلاقة، بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة ،وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة تأثير الأساليب الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمات؟

وهذا التساؤل انبثقت عنه عدة تساؤلات حاولت الباحثة الإجابة عليها:

- هل تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة ؟
- هل تؤثر أساليب القيادة الحرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة ؟
- ومن أجل دراسة الإشكالية وضعت الباحثة عدة فرضيات وهي: في
- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة .
- تؤثر أساليب القيادة الحرة سلبا على أداء الموارد البشرية .

وقد اعتمدت الباحثة في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وفي الدراسة الميدانية اعتمدت على المنهج الإحصائي، جمع ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها بما يخدم الموضوع واستعانت بمجموعة أدوات منهجية، وهي الملاحظة القابلة، الاستمارة.

-أخذت الباحثة في دراستها عينة مكونة من 100 عامل بنسبة 100 وتوصلت إلى النتائج التالية: أن الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الديمقراطي، الذي يولي أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية، ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق إلا في حالات قليلة.

وبالتالي صدق الفرضيتين الأولى والثانية ورفض الفرضية الثالثة وبذلك تتم الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، حيث تبين أن كلا الأسلوبين الديمقراطي والحر، يؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية والاختلاف بينهما، يمكن في كون الأسلوب الأول تأثيره قوي بينما الثاني ضعيف، أما الأتوقراطي فإن تأثيره قوي وسلبى.

* الدراسة الثالثة:

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" وهو بحث مقدمة ماجستير في علم لنيل شهادة في علم الاجتماع.

وهي دراسة ميدانية بالمركب لمنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر، نسبة قدمها الطالب نور الدين بوراس تحت إشراف الدكتور رشيد زوزو سنة 2014/2013، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، الكشف عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، حيث انطلق من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
ومن هذا التساؤل تفرعت التساؤل التالية:

1- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟


2- ما هو القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

3- هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة؟

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المتبع، واعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، لعل أبرز هذه الأدوات ما يلي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وقد وقع اختبار 100 عامل، تم توزيع

الاستمارة على:إطارات التوجيه،الإطارات العليا،أعوان التنفيذ،أعوان التحكم وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن تعامل القادة الإداريين وتفاعلهم مع العاملين، يوفر لدى العامل الثقة مما يساعدهم على التأقلم والتكيف مع البيئة الجديدة.
- إن القيادة الدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله، يستطيع أن يخلق وينمي ثقافة قوية لدى الذي العاملين.
- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة، يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب و التكوين، يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتقانون في أعمالهم.



الفصل الثاني

تمهيد :

تعد الإسهامات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي تراث نظرياً اهتم فيه الباحثون، بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال لمفهوم القيادة الإدارية هاته المفاهيم، التي اشتقوها من خلال تجاربهم و تصوراتهم لتحديد أهم الأسباب، التي تحقق النجاحة و الكفاءة التنظيمية و بالتالي فكل نظريات المنظمة و التنظيم لها علاقة وطيدة بتناول القيادة الإدارية ، سواء كانت تيارات النظرية لكلاسيكية أو النظريات المعاصرة ، هذا من جهة و من جهة أخرى اهتمت بتناول السلوك التنظيمي التي تعرفه المنظمات في مجال عملها و سنحاول فيما يلي :عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي و سنقوم بتصنيفها إلى نظريات كلاسيكية و نظريات حديثة .

القيادة في الفكر الحديث:

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة و نشاطها القيادة الإدارية باعتبارها جانبا مهما في العملية الإدارية لابد من دراستها في إطار النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت مطلع هذا القرن لنفق على الجهود التي قدمها أنصار هذه النظريات و التي ساهمت في تطوير و تحديد مفهوم القيادة و تحليل أساليبها. (1)

في دراستنا النظريات التنظيم الإداري في مدخلين: لأول يتضمن النظريات الكلاسيكية، و يمثل الثاني النظريات الحديثة.

1- القيادة في ظل النظريات لكلاسيكية :

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فرد يريك تايلور رائدها الأول و يتمحور فهم هذه النظرية على أسس فنية في طبيعتها وترى أن الإدارة علم حقيقي، يقوم على مبادئ و قواعد محدد لذلك تبعت هذه النظرية لأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية، بحيث ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم، و يقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أداءه ، و أن على المرؤوسين أداء ما يحدد المدير .

و قد استهدفت دراسات و تجارب " تايلور " إقامة الدليل على أن ما تعانیه لإدارة في زمنه من خسارة مرجعه عدم الكفاءة الإدارية و أن علاج ذلك يمكن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ... ومن هنا فقد حصر " تايلور " جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل و عندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه سوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته لجسميه الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة و الزمن ... و أن تحقيق ذلك في تصور " تايلور " يتطلب إيجاد التنظيم الفعال و الإشراف المحكم لتلاقي إهدار المواد وجهود العمالية. (2)

(1) نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

(2) Fredrik w Taylor Ihe principales of scientific mangement harper and brothers publisher .new York 1949pp.36-38.

و قد أهم تاييلور من خلال دراساته و أبحاثه بعد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير في تحديد و تطوير مفهوم القيادة الإدارية... و يتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهم المدير فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة و أن يختار مرؤوسيه و يدرهم على أساس علمي و أن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل و إن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم و بين المرؤوسين بحيث يتولى المديرين مهمة تخطيط العمل و تنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ⁽¹⁾ كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية و فاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين و حثهم على إتقان العمل و رفع كفاءتهم الإنتاجية و هي مساهم بالمغريات أو المشجعات و ربط بينها و بين لأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صور متعددة كزيادة لأجر الترقية السريعة تخفيض ساعات العمل تقدير المدير المرؤوسين و احترام مشاعرهم و نجد أن الأفكار تاييلور أثر في توجيه لأنظار إلى أهمية القيادة و عظم تأثيرها في الإنتاج و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة بعد أن نالت التأييد و التقدير على النطاق المحلي و العالمي⁽²⁾

ب- نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما، وذلك بتحديد أهداف التنظيم و كل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاية الإدارية و من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري و التي يرى أنصارها وجوب إتباعها لضمان تحقيق الكفاية الإدارية، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية و الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه لا و أمر و يرفع إليه التقارير ، و مراعاة أن يكون نطاق الإشراف مجدداً⁽³⁾.

و من أبرز أنصار هذه النظرية فايول ، جوليك ، أرويك .

- هنري فايول :

(1) peter druckr lthe practice oh nagement heinman hondn 1954 pp.248.

(2) داويت و الدو : دراسة الإدارة العامة ترجمة الشريف عبود دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1959 ص ص ، 57 58.

(3) علي السلمي : نظريات دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عدد رقم 49 يوليو، 1970 ص ص ، 16 18.

يعد من مفكري الإدارة و خبرائها الذين مارسوها عمليا ، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال (1) و تقوم أفكاره على تصنيف و وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي : وظائف فنية و تجارية و مالية و صيانة و محاسبة و أخيرا الوظائف الإدارية و يرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي : وضع الخطة التنظيم التنسيق إصدار الأوامر و الرقابة ... وهي المهام الرئيسية التي تتاط بالمدير (2) و يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (command) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تتاط بالمدير و أنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر و إن الاعتبارات التي جعلت فايول يبرز القيادة واحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية تابعة من ضرورة القيادة و أهميتها المباشرة جهاز الموظفين في التنظيم لأعماله ولأن مبادئ القيادة مبادئ إدارية و أخير الإدراك فايول الأهمية القيادة ودورها في الإدارة .. و أن الخطوط التي رسمها فايول للقائد لإداري سليمة و يمكن أن تطبق في نطاق الإدارة العامة بذات الأهمية التي تمثلها في نطاق المشروعات الخاصة .(3) و من الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا و تقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية و لازمة للمدير يلتزم بها في أدائه كمهامه ففي مجال السمات القيادية يرى فايول أن هناك صفات لا بد من توافرها في المدير القائد هي صفات جسمية و صفات ذهنية و صفات أخلاقية و سعة إطلاع المدير و ثقافة العامة و معرفته لمتخصصة بالعمل و أخيرا الخبرة(4)

أما المبادئ الإدارية التي يرى فايول أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما ألتزم بها فقد أجمالها على النحو التالي مبدأ تقسيم العمل مبدأ تكافؤ السلطة المسؤولية مع التمييز بين سلطة المدير المستمدة من وظيفته و سلطته الشخصية التي قوامها الذكاء الخبرة و القدرة على القيادة مبدأ الانضباط مبدأ وحدة الرئاسة الذي يقتضي إصدار الأوامر للموظف من رئيس واحد مبدأ وحدة التوجيه الذي يتطلب وضع خطة واحدة تشمل على مجتمعات من الأنشطة ذات الهدف الواحد مبدأ التدرج

(1) h fayol general and industrial managment translataed from the french edition bh constance scoors pitman peperbacks neu york .1969p.78.

(2) حمدي أمين عبد الهادي : نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 1966 ، ص 18.

(3) المرجع نفسه، ص 61.

(4) fayol op.cit.p22.

الرئاسي مبد ترتيب العمل مبدأ المركزية الإدارية مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي مبدأ روح التعاون بين المدير و موظفيه و بين موظفيه بعضهم البعض بما يكفل أداء العمل بروح الفريق .

ليندول أرويك : تمثلت إسهامات أرويك في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية لتعويض دوره في فاعلية القيادة ...فقد أكد على أن نجاح المدير في تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه و رأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة المدير و توفر الثقة لديه و ثبات العمل بالنسبة للموظف و تحديد واجباته لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على نفسية العاملين كما لفت لانتباه إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية التعويض أهمها نجاح المدير في تطبيق نطاق مبدأ الإشراف الذي يعتبر أساسا لتقدير فاعلية عليه تأثير المدير في مرؤوسيه و على ما يقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالا و ثقا (1).

و لعل تأكيد أرويك على أهمية لتعويض و تأثير في فاعلية القيادة يتفق مع الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة ذلك أن تفويض القائد الإداري بعض سلطاته كمرؤوسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة و الجوهرية و يحول دون تركيز السلطات في يده ، وهذه من المرتكزات التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية (2).

لوثرجوليك : أسهم الكاتب الأمريكي لوثرجوليك في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (posdcorb) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير ... و هذه المهام التخطيط planning و التنظيم organizing شؤون الموظفين staffing و التوجيه directing و التنسيق coordinating و النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق reporting و النشاط المالي budgeting و بالرغم من أن بعض كتاب الإدارة يطلقون على هذه المهام و الوظائف المديرين أو الرؤساء نجد فريق آخر يسمونها وظائف القيادة (3).

لكن مع اختلاف التسميات لهذه المهام فإنها في لأصل مهام إدارية إذا ما قام المدير بكل ذلك كان

(1) علي حامد : عناصر الإدارة ، دار الفكر العربي القاعدة ، 1960 ، ص 80.

(2) نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكر ، ص 66.

(3) عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 ، ص 56.

قائد إداريا و أصبحت هذه المهام مهام قيادية و هذا ما تهدف إليه كل الدراسات في مجال القيادة الإدارية من الارتفاع بالمدير إلى مستوى القائد (1)

ج- النظرية البيروقراطية :

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس تيسر في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه و تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة ، نموذج السلطة التقليدية نموذج السلطة العظيمة و جعل عيار التمييز بين النماذج الثلاثة مصدر الحق أو الشرعية السلطة القائد (2) و قد قدم فيبير في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي لأمثل بمعاييره لمعرفة وضع المرؤوسين فيه ، و موقعهم من القائد الإداري .

2- القيادة في ظل النظريات الحديثة :

أ- نظرية العلاقة الإنسانية :

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ... و من هنا ارتباطه العلاقات الإنسانية بالقيادة و أصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة و ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور لمسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملاهم التعاوني و إقناعهم بهذا العمل و إتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين شخصياتهم و إشباع حاجاتهم .

و تعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو في العشرينات و الثلاثينات من هذا القرن نقطة لانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية حيث أكدت نتائجها وجهة نظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة و من المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و

(1) نواف كنعان : القيادة الإدارية : مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) المرجع نفسه، ص 67.

إن تحقيق هذا التقارب و التعاون إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .⁽¹⁾

أما أفكار كيرت ليوين في مجال القيادة الإدارية من خلال الدراسات التي قام بها بحث توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل... كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها على الأداء الجيد العاملين و ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية أيضا دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب بل لابد من تحقيق لأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا ...

ب- نظرية التنظيم الاجتماعي :

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر و تنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية و مادية و طبيعية لتحقيق أهداف شخصية و جماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه ... و ترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه لمجموعة من الأفراد حيث لكل منهم قدراته و معتقداته يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم و تحقيق رضاهم في نفس الوقت ... و أن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية و من هنا تتبني أهمية دور القيادة و صعوبة .⁽²⁾ و يرى ذلك من خلال دراسته أنه يمكن للقيادة أن تحقق مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسق و الوحدة بين أجزائه و التي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد و التنظيم عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم و توجيههم ... و هذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات التنظيم حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه....⁽³⁾

⁽¹⁾ نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁽²⁾ مرجع نفسه، ص ص 77، 78.

⁽³⁾ argyrid organzational belavair personality .and the individual hrper and brother puliisler neuyork 1957.pp229.230.

كما أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم و الذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما الفرد و التنظيم الرسمي فالفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته و من بيئة التنظيم الذي يعمل فيه و يسعى إلى الحفاظ على استقراره و بقاءه في عمله و تميل شخصيته إلى التطور و النضج و من ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة بحيث يرى أن السبيل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم و مشاكلهم و العمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد و تخفيف حدة الرقابة و بهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان و الاستقرار في العمل .

أما أفكار ليكرت فتمحورت حول فهمه للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ، ويرى أن من أهم العوامل التي تجعل التنظيم ناجحا وفعالا هي القيادة من خلال أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القادة فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين و تعكس ثقة عالية و اطمئنا بين لجميع...⁽¹⁾

كما يرى ليكرت أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في إتباع النمط القيادي الناجح يتمثل في أن ينظر القادة على مرؤوسيهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاص يؤدون عملا أو (تروسافي ماكينة) بحيث ينظر المرؤوسين إلى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف و حازم و لكن دون اللجوء إلى التهديد ، يهتم برفاهيتهم و يعدل في معاملتهم و يتق فيهم

ج- نظرية درجات " لنضج " لدى الأتباع :

قام بتقديم هذه النظرية كل من بول هيرسي و كينيث بلا تشارد و هي من النظريات الموقفية في القيادة و ترى بأن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين إنما يتوقف على مدى نضج هؤلاء المرؤوسين و هنا لا يفسر على أنه نضج من حيث العمر أو النمو العقلي و العاطفي بل ليبدل على مدى الرغبة في الإنجاز و التحصيل و تحمل المسؤولية لدى المرؤوسين و كذلك على مستوى قدراتهم و خبراتهم العملية .

(1) نواف كنعان : القيادة الحديثة : مرجع سبق ذكره ، ص 71.

و يرى الباحثان بأن العلاقة بين المدير أو القائد و بين المرؤوسين تمر من خلال مراحل أربع وفق لدرجة " نضج " هؤلاء المرؤوسين و إنه ينبغي على المديرين التغيير في أساليبهم القيادية بما يتفق و احتياجات كل مرحلة من مراحل النضج هذه .⁽¹⁾

النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي :

1- المداخل الكلاسيكية :

أ- نظرية الإدارة العلمية :

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكر عمليا في تفسير العامل في المنظمة و في كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء و البذل فقد كان منطلقهم مبني على مناقشة مشاكل الإنتاجية و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل ولقد أدت نظريتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبارا العامل أداة من أدوات الإنتاج و عليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقاته لإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه و أن تراقبه بواسطة المشرفين .⁽²⁾

و لقد بلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فريدريك تايلور بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي

1- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال و تضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و من أجور و تعيين الأفراد و تدريبهم ...إلخ بينما يضطلع العمال بأداء و تنفيذ لمهام الموكلة لهم .

2- و جود طريقة مثلى للعمل و يتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة و تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم و أعمالهم .

3- تجزئة وظيفة الفرد أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق الأداء كل مهمة .

4- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تتناسب العمل بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد الرحمان سيار : القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدينا الإسكندرية ، ط1 ، 2014،ص 81.

⁽²⁾ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمة لأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2005 ، ص 31.

⁽³⁾ المرجع نفسه ، ص 39.

5- إن الفرد العامل مخلوق رشيد و اقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد و يمكن دفعه للأداء من خلالها و لكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لازماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته .

6- إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها و إنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية .

7- إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته و يحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطئ فيه .

و كخلاصة يمكن أن نقول في ظل ما سبق أن الإدارة العملية باختصار ركزت على ضرورة التخصص في العمل و حسن الاختيار و التدريب للعاملين و أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف و أداء العمل من خلال الحوافز المادية⁽¹⁾

ب- العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي :

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين و توفير بيئة عمل مناسبة و مشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز و المستوى العالمي من الإنجاز فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانية و يرغب أن تكون كل الأجواء و التعاملات في بيئة الحياتية و العملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج و التعالي و برود التعامل .

تظهر الفعالية و الحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور و الإحساس بالآخرين و الأفراد هم من يديرون الآلة و يبذلون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من مستجيب عاطفياً و معنوياً عند ما يحل ظرف طارئ بالمنظمة لعملا على تكاتف الجهد و إيجاد الحلول المناسبة التي تخرج بالمنظمة من هذه الظروف .

و تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة و تحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل و ستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية و ظهور بشكل جلي عدة تصرفات جيدة منها

(1) محمود سليمان العمليان : السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 40.

حسن السلوك الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخريين... إلخ و العلاقات الإنسانية تحقيق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية تعمل على دعمها و مساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة و تقبل الآخريين لها و لتوجيهاتها الهادفة و التي تسطير عليها الصبغة الإنسانية .و نجد أن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل و العاملين تكون فعالة و تبرز في عدة جوانب منها :

- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة .
- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل و القضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه و الذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين و بين كفاءتهم في الأداء سبب الشعور بالملل .
- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين و تنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم و بالتالي على مستوى الأداء .

- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل و بالتالي يكون سلوك العاملين يخدم المنظمة كل هذا يبني العاملين سلوكهم على مبادئ أساسية تكون فعالة و المتمثلة في التواضع ، التشجيع التعاون ، الشورى ، العدالة ، القدرة الحسنة ،المسؤولية .⁽¹⁾

فالأبحاث التي تمت في هذا المجال أدت إلى عدد من المساهمات السلوكية الهامة من بينها ما يلي :

1- التعرف على بعض المحددات الرئيسية لنمو و تطور الجماعات غير الرسمية مثل المعايير الجماعية .

2- التعرف على بعض (المحددات) خصائص الجماعات غير الرسمية التي تؤدي إلى تفهم أكبر سلوك الجماعة منها :

أ- التنظيمات الجماعية تعمل كوحدات رقابية اجتماعية من خلال المعايير التي تفرضها و تتطلب الفرد الامتثال بها .⁽²⁾

ب- من أجل دراسة الجماعات غير الرسمية لابد من استخدام أساليب وطرق تحليلية تختلف عن الأساليب المستخدمة في دراسة التنظيمات الرسمية فاختيارات العلاقات الاجتماعية المستخدمة في

⁽¹⁾ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي لمنظمة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص45.


⁽²⁾ محمد الصريفي السلوك ، دار وفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية ، ط1 ، 2007 ، ص 178.

- دراسة أو تحديد التكوين الهيكلي للجماعة وطبيعة التفاعلات بين أعضائها تعطي معلومات كثيرة تتعلق بقيادة الجماعة و الأعضاء التابعين و الأفراد الأكثر تقبلا لدى الجماعة .
- ت- الجماعات غير الرسمية تستخدم الإشاعات في اتصالها .
- ث- أن لتخصص و تقسيم العمل ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة و زيادة ، الإنتاج ، و أن الملل و الإجهاد الناتج عنهما يتطلب بالضرورة المعالجة التقنية و المادية .
- ج- أن العامل السعيد لا يكون بالضرورة عاملا منتجا .
- ح- أن التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي تنظيمان منفصلان و كذلك أهدافها .
- خ- أن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة و سياستها سلوكا فرديا ، و إنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعي فالتنظيم غير الرسمي يلعب دورا مهما في سلوك الأعضاء .
- د- أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة و أن وجهة نظر العمال و علاقاتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما في هذه المجموعة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد الصرفي : السلوك ، مرجع سابق ، ص ص ، 178 179 .

خلاصة الفصل

في الأخير نخلص إلى أنه ظهرت مداخل لنظريات مختلفة تناولت متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما و رغم اختلافهما وتنوعها إلا أن كل مدخل له أهميته الخاصة من حيث إسهامه في إثراء موضوع الدراسة، ونجد أن هذه النظريات هي الأقرب لواقعنا الفعلي بحيث وجدنا فيها نوعا من الواقعية لأنها تهتم بالفرد والتنظيم باعتبارهما العنصرين المهمين.



الفصل الثالث

تمهيد:

تلعب القيادة دور مهم و فعال من خلال بناء الجماعات المختلفة، و ذلك لأنها مبنية على أسس علمية إدارية و إنسانية من خلال التأثير الإيجابي على سلوكهم، و تنسيق جهودهم بالبلوغ الأهداف و الغايات المسطرة فالمدير هو الرجل الأول على مستوى أي مؤسسة أو منظمة، باعتباره الشخص الذي يتولى أعلى المراتب الوظيفية أي في أعلى السلم الهرمي، وهو يعرف بالقيادة الإدارية و هنا يمكن القول أن القيادة الجيدة و الفعالة يمكن أن تغير المؤسسة، من حالة سيئة إلى حالة جيدة بمعنى آخر تحول المؤسسة من حالة التفكك و عدم الاستقرار إلى منظمة قوية و ناجحة، لكن قد يحدث العكس في حالة القيادة السيئة، و هذا الاعتبار القيادة القاعدة الأساسية التي تركز عليها مختلف الوظائف الإدارية الأخرى، و في هذا الفصل سنعرض أهم أساسيات القيادة من خلال التطرق إلى أهمية القيادة ، طبيعتها ، أنواعها ، أنماطها و عناصرها الأخرى إضافة إلى عنصر دور القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي باعتباره أهم عنصر و الذي يعبر عن دراستنا التي قمنا بها.

أولا : طبيعة القيادة:

يعتبر دور القيادة أساسيا في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيرا أم كبير فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، بدءا بالأسرة النووية مرورا بالجماعة ووصولاً إلى الدولة أو مجموعة الدول، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية و الانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو قيادة المؤسسة كأساس للتطور و التقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه، القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي هذا إذا ما أريد لأي مؤسسة أن تتطور و تتقدم وخاصة في عصر المنافسة الشديدة و زيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات، وهناك فرق بين القيادة و السلطة، بحيث نجد أن السلطة يستمدتها صاحبها من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني و الوظيفي و المتمثل بحق إصدار الأوامر و التعليمات، وواجب الآخرين الذين يعملون تحت إمرته في الامتثال لتلك الأوامر، أما القيادة فتعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره فتحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا للقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق ا لتجانس بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم للأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم و تحقيق لأهدافهم فالقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو قناعة فقط بل تسند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل لوضع قيادي ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد و شهرته في مجال ما، و بالتالي فهي تسند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب و قوة و تكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته و مخاطبته للناس.⁽¹⁾

ينظر بعض رجال القيادة إلى طبيعة القيادة على أنها مزيج من العلم و الفن

القيادة علم و فن :

(1) محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 263 264.

تعرف القيادة بأنها فن معاملة، الطبيعة البشرية لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم و ثققتهم واحترامهم و تعاونهم و يعرفها البعض على أنها توجيه الناس و التأثير فيهم ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، فهي فن وعلم.

و القيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس وفي الأندية وفي الحكومة ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة و هناك أتباع ويتوقف الإنتاج و النجاح و التقدم على نوع و كفاية القادة.

و القيادة ظاهرة اجتماعية فإن لذا الوجود المشترك لشخصيته أو أكثر يخلق، الحاجة لضبط و تنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث فيتولى أحدهم القيادة مؤقتاً أو باستمرار و قد قيل إذا كنتم ثلاثة فأمرؤا أحدكم.

وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر و قد تبقى كما هي و لكن المهم هو أنه يوجد شخص دائماً يتولى القيادة ولذلك فإن كل شخص قائد في موقف ما مقود في موقف آخر.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين، حيث أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية و الحساسة في القرن الحادي و العشرين الذي يشهد تطورات و تغيرات متسارعة في شتى المجالات و تزايد المشكلات التنظيمية وتعقدتها.

كما أن الاهتمام بالقيادة ينبع من كونه تتميز عن باقي الوظائف، ذلك لأنها تسهم في كسب ثقة وولاء الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهدافها المسطرة، وعليه فإن القيادة عملية دائمة ومستمرة ينبغي الاهتمام فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر بداخله طاقة المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات .
- 3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

⁽¹⁾ محمد حسني العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص

- 5- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ،إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى .
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة⁽¹⁾.
- 8- تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.
- 9- القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض بحيث تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فعالية فهي تعتبر مفتاح الإدارة⁽²⁾
- 10- تعتبر القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري⁽³⁾
- 11- القيادة الناجحة ترفع من معنويات العاملين فيزدادوا حماسا وتعاوننا و تحملا لأعباء العمل عن رضا و اختيار.
- 12- تكمن أهمية القيادة الناجحة أيضا في كونها تحسن اتخاذ قراراتها و تضع الأمور في نصابها ،فتصل إلى أفضل الحلول لمشاكلها و أوفق الطرق للتعامل مع واجباتها⁽⁴⁾

ثالثا: أنواع القيادة :

تقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما:

أ/ القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد ،إذ لا يكون للباحث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ،ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قبلياتهم ،ومكانتهم الاجتماعية و أدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد ،مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المترakمة(السابقة)التي يمتلكها الأفراد و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا كما

(1) محمد حسني العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ،مرجع سبق ذكره،ص66.

(2) لوف كنعان: القيادة الإدارية ،مرجع سبق ذكره ،ص ص، 111 112 .

(3) إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية و الممارسة ،مطابع الهيئة المصرية،العامه للكتاب ،القااهرة،ط2،1976،ص130.

(4) ماجد راغب لحو: علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية ،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،ط2007،ص ص 325،

تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحهم أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة و لذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصفة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأئهم للمنظمة الرسمية و الاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها غير أن هذه الحالة غالبا ما تواجه الكثير من الصعوبات وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية

ب- القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية، المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين تلقى التعليمات وتنفيذها وفقا

للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظا للعمل، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها و تعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباطات مع التقسيمات الأخرى⁽¹⁾

رابعا: عناصر القيادة الإدارية:

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضيرى كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص225.

1- ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد و يحقق لهم ما يرغبون ، و يلبي حاجاتهم و طموحاتهم ،فهو الذي يرسم السياسات و يتخذ القرارات و يسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف و العمليات التي يتولى إدارتها و يميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة و يسعى القائد دوما إلى التغيير لمواكبة المستجدات و يمتاز بامتلاكه رؤية مستقبلية و قدرة على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

2- جماعة العمل:

وهذه العناصر الأساسية في القيادة و بواسطتها تتحقق الأهداف و هناك نوعان من الجماعة :

- الجماعة الملتزمة حيث يعمل كل فرد فيها بمفرده و يكون مجهود الجماعة هو تجميع للجهود الفردية.
 - "الجماعة الانفعالية حيث يعمل كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة و يحدث بين أفرادها تفاعل و تكون هناك روح معنوية عالية و مرتفعة"⁽¹⁾
 - أما في التنظيم الإداري للمؤسسات هناك نوعان من الجماعات هما:
 - الجماعات الرسمية: التي يقوم النظام بتحديد أدوارها و وظائفها.
 - الجماعات غير الرسمية: التي تنشأ حسب المصالح و المعتقدات.
- 3- الموقف:

حيث أن القائد يتفاعل مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد و المرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إدارة القائد⁽²⁾

4- النظم والمعلومات:

يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد و تعليمات معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة ، و ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقة بين القائد و المرؤوسين و ترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف ، و القيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم و القوانين لتحقيق أهداف العاملين و أهداف المنظمة

⁽¹⁾ على أحمد عبد الرحمان عياصرة: القرارات الادارية في الادارة التربوية ، دار الحامد للنشر، 2006، ص110.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 110.

في ظل ثقافة تنظيمية يبتكرها القائد ويتبعها من أجل تطوير المنظمة و نموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية.

5 - الأهداف:

تعتبر الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية و البشرية و الطاقات المتاحة ،ويسعى القائد في إرادته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة .

خامسا: مصادر القيادة:

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية ،وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين و طبيعة نظام المنظمة إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر القوة القيادة منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص و أخرى صفات القائد نفسه ،وهي كالآتي:

المصادر الرسمية والسلطة:

تتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب و إعطاء المكافآت ،إذن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على التواب منهم عند إطاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة .

كما يشكل المركز الوظيفي أحد مصادر القيادة ،وتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات و مدى قوة تلك الصلاحيات و كذلك فإن مستوى المهارة و الفن و الخبرة التي تتوافر لدى الفرد و تميزه عن غيره من الرؤساء بحيث يقبل مرؤوسيه سلطته تشكل اعتراف بمعرفته و خبرته

المصادر الشخصية و الذاتية :

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثر أكبر إلى ما يستمده من قوة من مركزه الوظيفي ،إذ أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا و إشعاعا جذبا لمحبة مرؤوسيه و التزامهم

بأوامره و تعليماته ،كما أن مشاركة القائد لمروسيه ،وتسهيل عملهم ،وتوجيههم و تدليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته⁽¹⁾

سادسا: أساليب القيادة:

هناك عديد من نماذج القيادة و أساليبها ،وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم ،وشخصياتهم و خبراتهم من ناحية،وطبيعة الجماعات التي يقودونها و المستوى العلمي لأفرادها و نمط شخصياتهم و طبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى و يمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي :

1- الأسلوب الفردي في القيادة:

يعتبر الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ،رغم أن ذلك قد يأخذ عدة أشكال هي:

أ- الفردية المتشددة:يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية و العقابية بدرجة كبيرة ،ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.

ب- الفردية الخيرة:يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبه كالثناء و المديح ،ولا يلجأ لأساليب العقابية إلا عرضا ويلجأ أحيانا لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات

ج- الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء:يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ مسبقا القرار حده.

2- القيادة الديمقراطية:

لا يصدر القائد ا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة ،وتتم القيادة من خلال الترغيب و ليس الترهيب،ومن خلال اعتماد المشاركة و ليس احتكار سلطة إصدار القرار،فالقائد في ظل هذه القيادة سيستشير المرؤوسين ،ويشركهم في اتخاذ القرار،إلا أن توجيهه و رقابته لازمين في توجيهه و ترشيد المناقشات،ولا سيلتزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد و

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف،مرجع سبق ذكره،ص ص،269 270.

مراقبته الدقيقة للعاملين ،وتتعدم روح العداة بين العملين في بيئة العمل أو تكون بسيطة إن وجدت و هذا يعبر على سلوك إيجابي⁽¹⁾

3- الأسلوب المتساهل في القيادة:

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تذبذبه إذا يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل و التسيب ،ورغم حرية العاملين و التساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية لأن التساهل و التهاون و عدم الحسم يثبط من مهمة النشيطين ،الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم،و قد يكون التساهل كبيرا لدرجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ،ويصبح في حكم المستشار ،حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة و يفوض سلطة إصدار القرارات إلى مجموعة تكون بدورها حرة التصرف،و يؤخذ على هذا النموذج المتساهل جدا في القيادة و النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية ،انه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية ،والتي يشوبها القلق و التوتر و هناك يكون الشائع أو المسيطر سلوك سلبي و غير فعال لا يخدم المنظمة أبدا،إذا لابد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات،إلا فقد القدرة على التوجيه و التأثير و انعدام الرقابة الفاعلة و تعثرت المنظمة ،هما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن له أن ، يكون قائدا إداريا؟⁽²⁾

سابعا:أنماط القيادة:

تندرج أنماط القيادة تبعا لأسلوب القائد ومستوى تحكمه بالسلطات ومدى إشراكه للآخرين(المرؤوسين)في اتخاذ القرارات و هذه الأنماط كالآتي:

1- القيادة الديكتاتورية(المتسلطة):authoritarian leadership

يتصف القادة على وفق هذا النمط بالتشدد التام و التحكم بالسلطة لذلك غالبا ما يتسم أسلوب القيادة الديكتاتورية بالاستبداد واستعمال القرارات الفردية التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها بدقة تجنباً للعقاب

⁽¹⁾ محمد قاسم ،القيوتي :مبادئ الإدارة والنظريات و العمليات و الوظائف ،مرجع سبق ذكره،ص ص 269، 270.

⁽²⁾ مرجع نفسه ،ص ص،270 271.

، حيث يلجأ هذا النمط من القيادات إلى الاستعانة بسلطة القانون و القوة لتحقيق الأهداف التي تتوافق مع توجهاتهم.

2- القيادة الأوتوقراطية: autocratic leadership

السمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الرص على العمل و لإنجاز ،حيث يتصف القادة بدرجة أقل من التمسك بالسلطة قياسا بالنمط السابق إلا أنهم يجهدون أنفسهم في التخطيط و تنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما مطلوب و بالرغم من محدودية علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه إلا أنه يتقبل التقارير والمقترحات التي تصل إلى مكتبة و يصدر الأحكام و القرارات التي يراها مفيدة لمصلحة العمل.

3- القيادة الديمقراطية(المشاركة): demecratic leadership

وهي تخص نمط القيادة الذي يركز على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لذلك يستعين القادة بالتشاور مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الرأي مما يزيد ولائهم ويضمن أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة لكونهم يشعرون بالأهمية نتيجة إشراكهم في صياغة القرارات ويجعلهم أكثر قدرة على التنفيذ الدقيق لما مطلوب و تحقيق الأهداف و يكون سلوك العاملين أو المرؤوسين فعال و هادف⁽¹⁾

4- القيادة الحرة (عدم التدخل): laissez faire leadership

يتصف نمط هذه القيادة في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف و اختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات، و تتدرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليست لديهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل ..لذلك تتركز اهتماماتهم في المتابعة و الإسناء عند الضرورة.

إن ممارسة أي من الأنماط المذكورة تتوقف على عوامل لا ترتبط فقط بشخصية القائد و أسلوبه ،و إنما قد يلجأ البعض إلى استعمال نمط معين بسبب طبيعة العمل أو المهمة المطلوب إنجازها ،إذا

⁽¹⁾ صلاح عبد القادر النعيمي :الإدارة، اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،ط،،2013ص ص،142 143.

يمكن للقائد أن يتبنى نمط القيادة الحرة على سبيل المثال عند شعوره بأن المرؤوسين يتميزون بالكفاءة و هم قادرون على الانجاز كما يحدث في المؤسسات البحثية و في الجامعات.

لذلك يمكن القول ،أن سيادة نمط معين من أنماط القيادة يتوقف غالبا على ثلاثة عوامل رئيسية هي:
أ/ طبيعة القائد وشخصيته.

ب/ مستوى كفاءة المرؤوسين (التابعين واستجابتهم).

ج/ الموقف أو الظروف لطبيعة العمل و الظروف المحيطة بإنجاز المهمة⁽¹⁾

ثامنا :العوامل التي تؤثر في أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي ،عوامل تخص القائد و أخرى تخص المرؤوسين أنفسهم ،وثلاثة تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة و فيما يلي يتم عرضها كالآتي:

أ/عوامل تخص القائد :من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ،ومدى تحملهم للمسؤولية ،ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.

- القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم ،و آخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .

- يعتمد تبني القائد الأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط ،و قد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ب/ عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف و اتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال و البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات ،وفق كل هذا و ذاك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم المسؤولية.

⁽¹⁾ صلاح عبد القادر النعمي: مرجع سابق، ص ص 143، 144.

ج/ عوامل موقفية و بيئية و زمنية:

يقصد بالعوامل البيئية بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة و القيم و التقاليد التي تسيّر عليها و تؤمن بها على وجه الخصوص، إذا تلعب هذه العوامل أثر كبير⁽¹⁾

في نوع النمط القيادي المتبع إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثير من المتاعب و الصعاب و إل جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً، إذ أن يعد المنظمة أو طبيعة حجم حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته و السماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات و مادماً نتكلم عن البيئة و المنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات و تقاليد مشجعة على التعاون و التماسك، وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية مثل مستوى التعليم و الخبرة شجع ذلك الرؤساء على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

أما العوامل الموقفية فتتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها .

كما تلعب الضغوط الزمنية و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة للجماعة⁽²⁾

تاسعاً: أسس تدريب القادة :

تفرض الاتجاهات الحديثة في القيادة أبعاد جديدة في التدريب و إذا كان الاختيار يحدد نوع الأشخاص الذين نجدهم في المنظمة فإننا لا نستطيع استكمال فهمنا لسلوك أعضاء المنظمة إلا في ضوء خبراتهم بعد الاختيار أي في ضوء تأثير خبرات التعلم التي يتعرضون لها، هذا فضلاً عن أن الكثير من الدراسات النفسية تؤكد أن المرض العقلي و الأعصاب هي جزئياً نتائج اجتماعية تؤدي إليها عوامل متعددة في المجتمع و في مقدمتها نوع القيادة القائمة و نوع الحوار النفسي التي تعيشه هذه

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 271.

⁽²⁾ مرجع نفسه، ص 272.

القيادة و لذلك كان من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لإعداد و تدريب القيادة الصالحة التي توفر للأتباع صحة نفسية سوية⁽¹⁾ وهذا يؤدي لوجود سلوك إيجابي وواعي و فعال يهدف إلى تحقيق الأهداف.

وتهدف برامج تدريب القادة عموماً إلى مساعدتهم على ممارسة قيادتهم بصورة ناجحة عن طريق تزويدهم بالمعارف و المعلومات و المهارات و القيم و الاتجاهات الملائمة.

بالنسبة للمعارف و المعلومات: تعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمعلومات و المعارف و المتمثلة فيما يلي:

- 1- معرفة بمختلف التنظيمات الاجتماعية الموجودة بالمجتمع أو التي خارجه و ذات تأثير عليه
- 2- معرفة بأسس السلوك الإنساني و الأنماط السلوكية و الاتجاهات الجديدة في المجتمع
- 3- معرفة بماهية عملية القيادة و أهدافها و أساليبها و كيفية إثارة الوعي بين أهالي المجتمع
- 4- معرفة بالجهاز أو التنظيم الذي يعمل من خلاله و علاقاته بالأجهزة الأخرى
- 5- تفهم الخطوات وأسس و مبادئ و قيم العمل في تنظيم المجتمع و تطبيقها مع مراعاة ظروف إيديولوجية للمجتمع⁽²⁾

بالنسبة للمهارات: تعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمهارات الآتية:

- 1- المهارة في توزيع المسؤوليات و تتبعها و تقييمها
- 2- المهارة في التسجيل
- 3- المهارة في نقل المعلومات والخبرات للآخرين
- 4- المهارة في إدارة المناقشات و إقناع الغير و إدارة الاجتماعات
- 5- المهارة في كافة النواحي الإدارية المختلفة

أما بالنسبة للقيم والاتجاهات : فنجد أن برامج التدريب يجب أن تعمل على إكساب القيم والاتجاهات التالية لدى القائد و المتمثلة في :

⁽¹⁾ محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والشعبة البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100 .

⁽²⁾ مرجع نفسه ، ص ، 72.

1- الإيمان بقدرة الآخرين على التفكير و تحمل المسؤوليات

2- الإيمان بقيمة التفكير الواقعي الموضوعي

3- الإيمان بأن رؤى الجماعة أفضل و أوضح من رؤى الفرد الواحد

4- احترام آراء الآخرين و الرغبة في التعلم منهم.

5- القدرة على التحكم في النزاعات الشخصية

6- الإيمان بقدرة الناس على التعلم و النمو و التغيير⁽¹⁾

وكنتيجة فإن كسب القائد لكل الصفات السليمة تجعله قائدا ناجحا و فعالا في المنظمة و يكون تأثيره قوي على توجيه سلوك العاملين و كسب ثقتهم و سيادة جو يتميز بالتعاون و التفاعل و التماسك و الذي يعود على المنظمة بالنفع

عاشرا: صفات القائد الجيد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن يتدرب عليها وعليه ينمي مهاراته و التحلي بها ،وقد يحتاج الأمر إلى مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ،ومن أهم الصفات :

1- القدرة على الإشراف على المرؤوسين: من خلال تخطيط العمل ،وتحديد الأهداف و متابعة المرؤوسين ،و تدريبهم ،وإصدار الأوامر و التعليمات إليهم.

2- القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد مهام إلى المرؤوسين ،و طلب الالتزام بالعمل و الاستفسار عن أي معلومة ،و أن تتحقق من أي تفسير و أن يكون قادرا على مكافأة و معاقبة من يحتاج إلى لذلك

3- الثقة في النفس: على القائد أن يتحلى بالشجاعة ،و أنه يبادر بالأمور ،و أن يعلن عن أفكاره بوضوح ،وأن يشجع الآخرين ،و أن يحصل على تعزيز رؤسائه ،ويجب أن يعلم أن الثقة في النفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم.

4- الانجاز: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله و ذلك من خلال تحديد الأهداف ،وخطوات التنفيذ ،وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الانجازات فانجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو:

(1) محمد حسين العجمي : مرجع سابق ، ص 73.

5- الاتصال: قدرة القائد على الاستماع إلى مرؤوسيه و التفاوض و عرض المعلومات شفويا و إدارة المقابلات و الاجتماعات.

6- القوة والسيطرة: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة و المهارة على التعرف على حدود سلطاته و صلاحياته ،و اتخاذ القرارات ،وعلى التدخل في الوقت المناسب وعلى استخدام صلاحياته ،المالية و أيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة و العقاب⁽¹⁾

حادي عشر : صفات القائد الجيد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات و البحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة و هي:

1- التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الايجابية،في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون ،والتكيف مع الجماعة و الحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2- اليقظة:على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة

3- الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط الجيد و المتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات و تقويم الأخطاء

4- الشجاعة: على القائد أن يكون جريئا ،ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

5- الحماس و الايجابية و المبادأة: ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة ،و القدرة على الابتكار و المثابرة و الطموح و الغيرة على الحمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

6- قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث يمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة و التأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

7- التنظيم: و يقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

8- قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية و البدنية استمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،ط4، 2000،ص ص 527، 528.

⁽²⁾ محمد البدوي الصافي خلفية: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،ص188.

9- التمثيل الخارجي للجماعة: وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات وأن يكون مثلا أعلى به في كل تصرفاته.

10- الذكاء: ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.

11- التخطيط: على القائد أن يضع خططا واقية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

12- الحكمة: ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

13- العلاقات العامة: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

14- التواضع: على الابتعاد عن الغرور والغطرسة منه والتعاضم والترفع على الجماعة.

15- الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة، مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما نجدهم أكثر تعاونا وتقبلا له.

16- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد باعتباره رمز لها، وهذا يدافع الحمال بسلك سلوك إيجابي داخل المنظمة ويشعرهم بالولاء والانتماء إليها، ويرفع من روحهم المعنوية ويشجعهم على العمل بكفاءة عالية.

17- الديمقراطية: وتعني اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات والعمل بالمستوى وهذا تأثير كبير على السلوك التنظيمي داخل المنظمة كون انتشار الديمقراطية، يدفع للعمال إلى الإبداع والابتكار وإعطاء أفكارهم وآرائهم التي تكون لصالح المؤسسة وبهذا ينفي على الجهود والركود.⁽¹⁾

18- الحيوية: تقسيم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليه يجب أن يتعرفوا كمدراء على أنسب الأوقات، التي يستطيعون فيها تقديم أفضل عطاء، ويحاولوا أن يزيدوا من مستوى حيويتهم الجسمية والذهنية.⁽²⁾

19- التشاور: وهو أخذ رأي من يهمهم الأمر في كيفية التصرف فيه، وتبادل وجهات النظر معهم و تمحيص الحجج وتقسيم الحلول، ومحاولة إقناع الآخرين بالرأي أو إقناع معهم بما يرون، وفي ذلك

⁽¹⁾ محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص188.

⁽²⁾ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات، مرجع سبق ذكره، ص528.

يقول الله تعالى لنبيه الكريم "ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم و أستغفر لهم ، وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"⁽¹⁾

ثاني عشر: مظاهر القيادة:

لكي يقوم القائد بدوره على أحسن وجه يجب أن تتوفر فيه مهارات معينة وهي:

- 1- المهارة الإدارية: يجب على أي قائد أن تكون لديه القدرة على التخطيط لكافة الأعمال و أن يعمل على متابعتها و تقييمها و أن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط على ضوء الانحرافات كما ينبغي أن يكون لديه القدرة على تنظيم و تنسيق العمل و أن تكون توجيهاته واضحة و كاملة و قابلة للتنفيذ في الوقت الملائم و عليه أن يقدم التسهيلات للعاملين والتي تمكنهم من أداء العمل
- 2- المهارة الفنية: وهي القدرة على التعامل مع الإشارة و قدرة الأداء و الانجاز المميز أولاً بأول عن سير العمل و أن ينمي قدرات مرؤوسيه إلى أقصى حد ممكن .
- 3- المهارة الإنسانية : هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين و الجماعات و قدرته على معرفة أحوال مرؤوسيه و معرفة دوافعهم و مشاكلهم و اقتراحاتهم و مراعاة حاجاتهم الشخصية و النفسية و الاجتماعية ووسائل رفع الروح المعنوية ومعرفة اتجاهاتهم ومحاولة تعديلها بما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم و مساندة حتى يشعروهم بأهميتهم في مجال عملهم و أهمية الأعمال التي يؤدونها ومسؤوليتهم عن تلك الأعمال وأن يسعى ليشبع احتياجات الفرد و المجموعة و العمل لكي تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بمجال العمل وتتحقق الأهداف المنشودة⁽²⁾
- 4- المهارة الشخصية: تعني القدرة على اجتذاب الغير و تطويعهم و احترامهم لشخصيته و يتطلب ذلك الشخصية القوية والتوازن النفسي والقدرة على كسب الثقة.
- 5- مهارة الاستقرار و الموضوعية: وهي تعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة و أفراد مختلفين في طبائعهم و سلوكهم ،كذلك قدرته على تشخيص و تحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز حتى يستطيع الوصول إلى القرار الرشيد .

⁽¹⁾ سورة آل عمران ، الآية 159.

⁽²⁾ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية ،مبادئ و أصول و علم وفن دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ،ط1، 2007، ص 180.

6- المهارة الفكرية: تعني قدرة القائد على نقل الأفكار إلى مرؤوسيه و قدرته على تقبل و نقل الأفكار الجديدة و المتطورة بصورة مستمرة و أن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة، وتعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى.

7- و تختلف الأهمية النسبية لكل من المهارة الإدارية و الفنية والفكرية باختلاف المستوى الإداري بالمنظمة، و كما يجب أن يكون لدى القائد القدرة على وضوح الرؤية السياسية و النظر إلى المنظمة التي يعمل بها كجزء متكامل مع المجتمع الكبير الذي يعيش فيه و أن يربط أهداف المنظمة بأهداف المجتمع و أن يعمل على التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع و بين عمل المنظمة. (1)

8- وهناك من يرى أن فعالية المدير تتوقف على ما يمتلكه من قدرات و مهارات فنية، و إنسانية و إدراكية و تحليلية، وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد، و هناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي (2)

1- التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير و السيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

2- الحدس أو البديهة: هي قدرة القائد على تشخيص الموقف و توقع التغيرات المحتملة و الإقدام على المخاطرة و بناء الثقة.

3- فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.

4- التبصر/الرؤية: المقدره على تصور مستقبل منظمته لمستقبل أفضل من الوضع الحالي ووضع الخطط لبلوغه.

5- التوفيق بين القيم: المقدره على فهم و استيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل على إحداث التوافق و الانسجام فيما بينهما. (3)

ثالث عشر: مهام القائد الإداري:

1- المهام الرسمية:

(1) ضرار العتبي و آخرون، مرجع سابق، ص، ص181، 182.

(2) علي و آخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص23.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، ط1، 2006، ص217.

تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الإداري الفرنسي h.fayol التي نوجزها بما يلي:

أ/ التخطيط: وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة أو المنظمة، أو الإدارة، ووضع إستراتيجياتها، وتحديد الأهداف البعيدة و القريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف، وتحديد الموارد البشرية و المادية والمالية اللازمة لذلك.

ب/ التنظيم: وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة أو المنظمة، أو الإدارة، و توزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها، حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.⁽¹⁾

ج/ التنسيق: وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر و أقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلا لتحقيق الأهداف المرسومة، بما يشيع نوعا من التعاون و الاتحاد و التآلف.

د/ الاتصال: وهو يعني إنشاء شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعدته، و الاتصالات الأفقية بين الدوائر و الأقسام المتكاملة تسهيلا لعملية التنسيق، وضبطا لسير العمل على وتيرة متوازنة ه/ الإشراف: وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال، وتصحيح الاختلافات فيها، في الوقت المناسب والاطلاع عن كتب على انجازات العاملين ومكافأة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالى.⁽²⁾

2 - المهام غير الرسمية:

إلى جانب التنظيم الرسمي هناك تنظيم غير رسمي في كل منشأة، أو منظمة أو إدارة، وهو لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي بل يتكامل معه ولذلك فإن على القائد الناجح ألا يغفل هذا النوع من التنظيم، بل عليه أن يوليهِ اهتمامه ورعايته، ويتمثل ذلك بما يلي:

⁽¹⁾ عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، ط1 ، 2013 ، ص138.

⁽²⁾ مرجع نفسه، ص 138.

أ/ الاتصال: على القائد أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المؤسسة المنشأة، وبقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم، فيتعرف على مشاكلهم عن كتب، فيحاول إيجاد الحلول لها بالتعاون معهم.

ب/ الإشراف: وهو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم من حيث تتابع وتيرته لما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق بهم، فينغلقون عن القائد دون أن يتفخروا عليهم.

ج/ الإشراف في اتخاذ القرارات وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، أو المنظمة أو الإدارة، أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا.

د/ مهارات الربط بين أهداف المنشأة أو المنظمة والأهداف العامة للدولة والمجتمع:

وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهمها كافيًا للاتجاهات جميعًا والتعامل معها بحكمة.

هـ/ المهارة في إدارة الوقت: وذلك من خلال تحديد الأولويات، وتتابعها لما يؤدي إلى تلافي هدر الوقت، بل استخدامه الاستخدام الأمثل .

رابع عشر : وظائف القيادة الإدارية:

يمارس القائد أعمال السياسة والتي تعتبر من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاحه القيادي منها:

- رسم السياسات التي تتناسب مع المنظمة التي يعمل ووضع الخطط حتى تتم عمليات تنفيذ السياسة بعلم ووعي كاملين.
- تحمل مسؤوليات العمل والسير لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وجهد وفي أقصى وقت.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- توزيع السلطات والمسؤوليات وإتباع الأحوال الإدارية السليمة، والاهتمام باستخدام وسائل الاتصال وتبادل الرأي.
- العمل على معالجة التي تصادف الجماعات والأفراد لرفع روحهم المعنوية .
- تقدير الكفاءات الجامعية مع تقويم الضعفاء وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة بين الجماعة التي يقومها.

خامس عشر: نظريات القيادة الإدارية :

1/ نظرية الرجل العظيم : تتخلص النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائدا عليهم و نفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة أنها تحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب و قدرات غير عادية فالقائد الفذ لا يستطيع أن يغير من سمات الجماعة و خصائصها .⁽¹⁾

و لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين و سياسيين متميزين لذلك واعتبروا القائد إنسان عظيم و هذه العظمة هي نتيجة موهبة و قدرات خارقة أعطاها الله سبحانه و تعالى بالفطرة و الوراثة مثل هؤلاء الأشخاص .

و قد انطلقت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من فرضية مفادها أن " القائد الإداري بشخص من ذو المواهب المتميزة التي تجعله باستطاعته قيادة المنظمة و إحداث ما يراه بشأنها من تغيرات تكون مستعدة لتقبلها " ⁽²⁾ إذن حسب هذه النظرية القائد يولد قائداً حيث يميئه الله مواصفات و سمات و راثية منذ ولادته ، تميز عن غيره من الناس فالقائد يولد و يضح و تتمثل قوة هذه النظرية في كونها ركزت على تغير جانب من ظاهرة إنسانية معقدة و مهمة ، وذلك من خلال تركيزها على قادة عظام و كبار سياسيون و عسكريون أما النقد الموجه للنظرية الرجل العظيم ، فهو أن درجة التغير التي تحدثها شخص ما في جماعة ، تتفاوت من طرف الآخر ، فهي ليست مطلقة و مقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة ، أيضا يعاب على النظرية أنها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة للتقبل التغير و استعابه ، أما إذا عارضته فلن تستطيع قوة ما أن تفرضه إلا إلى أجل محدود ، كذلك فإن قدرة القائد على التغير قد تحدث نتيجة للتغير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه ⁽¹⁾

2/ نظرية السمات :

⁽¹⁾ بشير العلاق : تنمية المهارات الإشرافية و القيادية ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 ، ص 111.

⁽²⁾ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁽¹⁾ بشير العلاق : تنمية المهارات الإشرافية و القيادية ، مرجع سبق ذكره، ص 111.

ركزت البحوث القيادة على دراسة شخصية القائد و سماته و خصائصه الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية و قامت هذه النظرية في البداية على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أيتها و جدوا بغض النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة .⁽²⁾

و ترى هذه النظرية أن القادة يولدون و في دمائهم صفات و سمات تجعلهم قادة بالفطرة و من هذه السمات التي تميز القائد عن مرؤوسيه و هي إلى تجعله قائدا ناجحا تتمثل في :

أ- السمات الجسمية : القادة أميل أن يكونوا أطول من الأتباع و أثقل و زنا و أقوى و هم أميل أن يكونوا أكثر حيوية و أوفر نشاط من الأتباع .

ب- السمات العقلية و المعرفية : القادة أكثر تفوقا من حيث الذكاء العام من الأتباع و أغنى ثقافة و أكثر معرفة و أوسع أو أفقا و أبعد نظرا و أقدر على التنبؤ بالمفاجآت و أعلى مستوى في الإدراك و التفكير

ج- السمات الانفعالية : القادة يتصفون بالثبات و النضج الانفعالي و قوة الإرادة و الثقة في النفس و ضبطها

د- السمات الاجتماعية : التعاون و تشجيع روح التعامل مع الإلتباع و القدرة على التعاون مع الجماعة و أمثل إلى روح الفكاهة و المرح بين الأتباع و أقدر إلى الاحتفاظ بأعضاء الجماعة و مراعاة مشاعرهم و كسب ثقتهم فيه و ثقتهم في أنفسهم و القائد أكثر الأعضاء ميلا إلى المشاركة و الإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي و هو أقدر على خلق روح معنوية عالية.

هـ- سمات عامة : تتمثل في التواضع و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية و معرفة العمل و الإمام به و الافتخار والأمانة و حسن السمعة و المحافظة على الوقت .

و من المميزات الإيجابية لهذه النظرية :

- تمكن أهمية هذه النظرية في أنها عريقة عليها قرن من الزمن و لا توجد ثمة نظرية أخرى تضاهيها باتساع و عمق الدراسات التي أجريت فيها

⁽²⁾ خليل عبد الرحمان المعاينة : علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 223.

- " تقدم نظرية السمات فهم عميق القائد في عملية القيادة و ذلك من خلال التركيز فقط على القائد
(1)»

و من أهم عيوبها ما يلي :

- أن السمات لم تتبأ بدقة الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين كما أنه يوجد قادة ناجحون و لا يتمتعون بالسمات السابقة الذكر
- تبدو نظرية السمات غير واقعية أن القول بضرورة توفر السمات القيادية التي ذكر أنصارها من يشغل مناصب قيادية يمكن تطبيقه عمليا من غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل الصفات .

3/ النظرية السلوكية :

و من بين المهتمين هذه النظرية نجد ليكون و قد ظهرت هذه النظرية بعد فشل نظرية السمات أصبح الباحثون يهتمون بالسلوك القيادي كبديل وافترضوا أن أنشطة و أفعال القائد التي يقوم بها أثناء العمل التي تشكل أسلوبا و نمطا عاما لقيادته و هذا التحول يعتبر هاما باعتقاده أن السلوك يمكن تعلمه و تعديله هذا رفع الباحثون إلى تحديد أنماط القيادة و لقد أجريت دراسات كثيرة في هذا المجال قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات المعرفة السلوك القيادي للعديد من المنظمات و تحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية و معنويات العاملين واستخدم دراسة استبائية و صف فيها سلوك القادة المديرين و لقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة و هما :

النوع الأول : الاهتمام بالعمل " و يركز على تحقيق الأهداف و توصيف الأعمال و توزيعها بين الأفراد و إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة "

النوع الثاني : الاهتمام بالعاملين : إنشاء علاقات جيدة بين العاملين و شعورهم بالموودة نحوهم و الاهتمام لمشكلاتهم و أمورهم الشخصية (1)

(1) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

(1) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 221.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القائد يمكن أن تجمع النوعين معا في قيادته فيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين و المنظمة في الوقت نفسه .

4- النظرية الموقفية :

و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي علاقة بين الموقف و شخصية القائد و إن الشخص و الموقف يكونان في عملية تفاعل و اندماج و هذا يعني أن المواقف المختلفة تحتاج إلى قادة مختلفين يمتاز كل منهم بسمات تؤهله إلى قيادة موقف آخر تختلف في مكوناته و متطلباته و هنا نشأت عبارة رجل الساعة التي تطلق على بعض القادة الذين يبرزون معينة و يتولون قيادة الجماعات بنجاح في مواقف محددة تتناسب و قدراتهم إمكانياتهم⁽²⁾

و ترى هذه النظرية إلى وجود مجموعة من العناصر و العوامل التي تهتم بالقائد في اختياره النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات المواقف و مع سمات القائد الشخصية و قواه و قدراته الكامنة .

- سمات الأتباع و المرؤوسين و استعداداتهم و قدراتهم الفهم و التعاون و درجة انتمائهم المؤسسة التي يعملون بها .

- سمات للموقف و أهميتها نمط التنظيم و فلسفة و مدى فاعلية المجموعة العاملة بالموقف و درجة تعقدها و الموقف المتاح الاتجاه الحل المناسب

حسب هذه النظرية فإن القائد هو " الرجل المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب " ⁽³⁾

و تتمثل و تبرز أهمية هذه النظرية في :

- أننا بإمكاننا تطبيقها في العديد الأوضاع و سهولة إدراكها .

- أنها تؤكد مرونة القائد فهي تبرز أهميته أن يقوم القادة بالتعرف على حاجات

5- نظرية القيادة الإلهامية :

⁽²⁾ خليل عبد الرحمان المعاينة : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 224 ، 225.

⁽³⁾ خليل ميخائيل عوض : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره، ص 264.

تؤكد أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون من قدرات و مواهب غير عادية و القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغيرات في الحياة الاجتماعية و تتصف هذه القيادة بالافتناعية أيضا تتحرك من خلال معايير و شروط مادية و معنوية .

6- نظرية القيادة التبادلية :

و تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد و الإلتباع و هذا التبادل يكون على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم ، فالقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون التخريب و الترهيب ، كما يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستفتاء أي التدخل عند الضرورة بحيث يركز على النوع و على تحسين الرضا الوظيفي وهو يتصف بالديمقراطية و يعرف أيضا بأنه غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية و أن ضغوط العمل لا تسمح له بأن يكون له مجال للتقييم الجيد .

7- نظرية القيادة التحويلية :

يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية و صاحب رسالة و تكون أهدافه عالية و معايير مرتفعة كما يتمتع باحترام من الآخرين و يحبون أن يقلدوه فهود و جاذبية خاصة في شخصيته كما أنه يتصف بالديمقراطية .

8- نظرية القيادة محورية المبادئ:

يعمل لتحقيق العدالة الرفق و الكفاءة و الفعالية فهو يتعامل مع الإلتباع باعتبارهم ككائنات روحية فيعمق الإحساس بالمعاني و المقاصد السامية من وراء العمل إضافة إلى أنه يرى طاقات إبداعية كافية في الأفراد فالقائد المبدئي يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد فهو يتميز بالديمقراطية (1)

سادس عشر: دور القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي :

(1) محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ،مرجع سابق ذكره،ص ص، 89 90.

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا كما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات و لقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية و توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات كما أنها تعتبر محدد مهم السلوك التنظيمي⁽¹⁾ بحيث تتبلور مفاهيم القيادة الحديثة في معنى الريادة الذي يتبنى فكرة تأثير القائد في تابعة بالإقناع و التوجيه و إعطاء لمثل و القدوة و الحفز الإيجابي و ينهي عن الضغط و الإجبار و التخويف و الوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم و أوامرهم كذلك يحقق منهج الريادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين رفع إنتاجيتهم من خلال تأكيد الممارسات التالية.⁽²⁾

- التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من جل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة .

- تفاعل القادة و التابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق و تبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من آرائهم الشخصية و أفكارهم و خبراتهم الذاتية (فهم في النهاية بشر)

- التزام القادة نمطا سلوكيا متطورا ومرنا يتوافق مع المواقف المختلفة و يتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة فالقائد لا يلتزم أسلوبا واحد لا يغيره ، بل هو يختار نمط التعامل مع و أسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف و طبيعة الظروف المحيطة و الأهداف المرجوة

- ليس من الضروري أن يستجلب كل العاملين في موقف معين و بذات الدرجة التوجيهات القادة بل سيكون هناك عادة بعض الراضين أو المتمردين و في جميع الأحوال سيكون على القائد المتمرس التعامل مع كل فئة مما يتوافق مع أوضاعها و دوافعها.⁽³⁾

و نجد أن القادة ذوي الكفاءة و الفعالة دور في توجيه السلوك التنظيمي و ذلك م خلال :

- تحديد القيم و التوجيهات و مستويات الأداء المستهدفة .
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء و إشباع رغباتهم و تحقيق رضاهم .

(1) علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة ، ط1 ، 2004 ، ص 78.

(2) Warren blanc . The naturel laus of leadership new York amacom 1995p10.

(3) علي السلمي :السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره، ص ،71 72.

- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة .
- تنمية الموارد البشرية و تمكينها من الأداء و الاستثمار قدراتهم الذهنية و إطلاق طاقاتهم على الإبداع و الابتكار
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة و فتح مجالات استثمارها و تميتها و إتاحة الفرص للتعلم التنظيمي .
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع و توثيق علاقتها بعناصر المناخ المحيط .⁽¹⁾

⁽¹⁾ علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي ،مرجع سبق ذكره ،ص 712.

خلاصة الفصل

في الأخير نخلص إلى أنه ظهرت مداخل لنظريات مختلفة تناولت متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما و رغم اختلافهما وتنوعها إلا أن كل مدخل له أهميته الخاصة من حيث إسهامه في إثراء موضوع الدراسة، ونجد أن هذه النظريات هي الأقرب لواقعنا الفعلي بحيث وجدنا فيها نوعا من الواقعية لأنها تهتم بالفرد والتنظيم باعتبارهما العنصرين المهمين.



الفصل الرابع

تمهيد :

نجد أن العنصر البشري من أهم العناصر الأساسية التي تركز عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ونجاحها ، لكن هذا المورد يحتاج إلى التدريب على أسس عقلانية ورشيدة من أجل تحقيق سلوك فعال، فالسلوك التنظيمي يحتاج إلى الضبط والتحكم والتنبؤ الجيد داخل أي منظمة، لذا في هذا الفصل سنعرض أهم أساسيات السلوك التنظيمي من خلال التطرق إلى التطور التاريخي له، مبادئه ،عناصره ،أسبابه ،نماذجه ،مستوياته،بالإضافة إلى عناصر أخرى.

أولاً: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

يحاول الإنسان منذ القديم أن يقدم تفسيراً للظواهر السلوكية للسلوك الإنساني ، إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين ، رغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي و يمكن القول أن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية

1_ ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة) :

ويمكن القول بأن الإدارة من حيث أنها نشاط و ممارسة تمتد من جذورها إلى العصور القديمة ، فقد أشار الكثير من الكتاب و الباحثين إلا أن الحضارات القديمة من الفرعونية و البابلية و الصينية و الهندية و الإسلامية و غيرها حققت تطورا و إنجازات كبيرة ما كانت تتحقق بدون ممارسة بعض أوجه و جوانب العلمية و الإدارية (تخطيط و تنظيم و توظيف و توجيه و رقابة) ، و لم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان و خاصة الحضارة الإسلامية ، فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع مرؤوسيه و أن يعاملهم باللطف و اللين و المساواة ، كما شجعت على الاتصال المباشر و الاختيار الأصح⁽¹⁾

كانت الأمم و المجتمعات القديمة بدائية و زراعية ، و الاعتماد على الوسائل و الأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات ، يضاف أن الناس كانوا أميين و حتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية ، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة ، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل أنداك كان من السهل التعامل معها .

و مع مرور الزمن ، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية و التقنية إلى الثورة الصناعية و قد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية و اجتماعية هائلة و من بينها تغير طبيعة المجتمعات ، و أماكن عمل الناس و طبيعة أعمالهم بحيث نزحوا من العمل في المزارع و الأرياف إلى المصانع في المدن و حل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة ... الخ ، فتوسعت الصناعات و ازداد عرض السلع ، و تراكمت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور ، و ظروف العمل و تقليص ساعات العمل و بالتالي تحقيق رضا أكبر في العمل . لقد أدت الثورة الصناعية و توسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية و

(1) حسين حريم : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

الإدارية صعوبة و تعقيدا، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد و العقلانية في العملية الإدارية . و لم تعد الممارسات الإدارية التقليدية و العشوائية غير المنظمة مناسبة لعملية التصنيع الكبيرة ، و هذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية (1)

2_ المدرسة الكلاسيكية

و تضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية و نظرية ، ولكنها تتفق جميعا إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني ، و نظم ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية و هي :

أ- النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية المبادئ

ب- الإدارة العلمية

ج- النظرية البيروقراطية

أ _ نموذج العملية الإدارية :

و كان من أشهر رواد العملية الإدارية مدير شركة مناجم في فرنسا يدعى : "هنري فيول" الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي ، التخطيط و التنظيم و الأمر و التنسيق و الرقابة ، و بناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بالأنشطة الإدارية على خير وجه . و كان نموذج العملية الإدارية يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من العملية الإدارية و القواعد و الأوامر ، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التوجيه و الرقابة و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداة يمكن السيطرة على السلوك الإنساني (2)

ب_ الإدارة العلمية :

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالي وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية ، و أنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم ، لذلك و قد حاول رواد

(1) حسين حريم : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

(2) زاهد محمد دبيري : السلوك التنظيمي ، المرجع سبق ذكره ، ص 34 .

الإدارة العلمية ومن أمثالهم ، فردريك تايلور و الزوجان فرانك وليان جلوبث ، أن يفسروا السلوك الإنساني و يتنبؤوا به

فظهرت محاولاتهم في المبادئ الإدارية العلمية ، و التي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ، و من خلال حوافز مادية و أنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل في هذا المجال و قد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها ، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 م⁽¹⁾

ففي تلك المحاولات الناجحة من الزوجين فرانك وليان جلوبث فيما يسمى «بدراسات الحركة و الوقت» و هي التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة ، حيث يتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها و اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع

و بالاختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال و ضرورة الاختيار و التدريب و الاهتمام بالحوافز النقدية⁽²⁾

ج_ النظرية البيروقراطية :

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الموضوعية و الوحيدة و العقلانية اعتبارات غير واردة و غير موجودة في أداء العمل لذا انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة

يعتبر «ماكس فيبر» أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين سلطتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ، و لهذا بين ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على عدة مبادئ و

⁽¹⁾ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32، 33 .

⁽²⁾ مرجع نفسه ، ص 34 .

يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ و ذلك بنمو و زيادة حجم هذه المنظمات و المبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها ، إلا أنه عند التطبيق نجد أن، العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء و لقد ظهرت عدة عيوب منها :

- تضخم الأعباء الروتينية ، عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمات ، شعور العاملين بأنهم يعملون كالألات ، الاعتماد الصارم على القواعد و الإجراءات يقضي على روح المبادرة و الابتكار و النمو الشخصي⁽¹⁾

3- العلاقات الإنسانية :

أدت العديد من العوامل في 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها أولا : ظهور التشريعات المساومة الجماعية بين النقابات و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية في 1935 حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد ، ثانيا : طالب الباحثون السلوكيون الدين أجروا أبحاث في مجال العمل ، بالاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني ، فالمديرون الدين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصالحهم ، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية ، وتحسين شروط العمل كأساسية بديلة للتصالح مع النقابات أيضا فإن من أهم الدراسات التي قامت بدراسة السلوك الإنساني في مجال العمل هي تجارب هاوثورن ، و تعتبر هذه الدراسات بمثابة الثورة الأولى لحركة العلاقات الإنسانية ، و التي كشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية و بالرغم من أهمية ما توصلت إليها هذه الأبحاث من نتائج تشير إلى أهمية الإشراف التدعيمي و تأثيره الإيجابي على أداء و معنوية الأفراد ، إلا أنه هناك من شكك في صحة هذه النتائج ،حيث أرجعها إلى بعض الظروف التي سادت في وقت إجراء الأبحاث ، ولكن بالرغم من هذا دافع كثير من الأكاديميين و المديرين عن التأثير الإيجابي بكل من حاجات الأفراد ، الإشراف التدعيمي ، و ديناميكية الجماعة على الأداء في العمل⁽²⁾

(1) زاهد محمد ديري : مرجع سابق ، ص ص، 36 37 .

(2) رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص، 17 18.

4_ إسهام نظرية العلوم السلوكية :

وجاءت نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية بحيث تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية ، مع اعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة ، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ، وهذا ما أهملته نظرية العلاقات الإنسانية من رواد هذه الفكرة نجد كل من « كريس ارجيرس ، و دوجلاس ماكجريجور و رنسيس ليكرت و ابراهام مازلو، فردريك هزنبورغ » و يمكن تجمع آراء هؤلاء المساهمين و تلخيصها في المبادئ التالية :

- 1- يختلف الناس في حاجاتهم ، و على العموم يبدأ الإنسان بمحاولة إشباع احتياجاته المادية الأولية ، ثم الحاجات الأخرى
 - 2- يسعى الأفراد أن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل
 - 3- يسعى الأفراد أن يكونوا انضباطيين في العمل
 - 4- يتميز الناس أن لديهم قدر من الحماس و الدافعية الداخلية للعمل بالأداء المتميز
 - 5- يسعى الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه و بين أهداف المنظمة التي يعمل بها و بالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت أن التجارب ناجحة إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية و المنظمات تم تخطيها النظرية ، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية و التنظيمية⁽¹⁾
- 5_ الحقبة الحديثة أو الجديدة :

تعتبر نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان التي قدمها الكاتب « دوغلاس ماكجروجر » بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة ، لقد تضمن كتابه المشهور « الجانب الإنساني للمنظمة » الذي نشره في عام 1960 ، ما اعتبره البعض قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل ، فاعتمادا على خبرته وممارسته في الاستشارات الإدارية ظهور نظريتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "x" و نظرية "y"

(1) زاهد محمد دبيري : مرجع سابق ، ص ص، 38 40 .

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي يتضح و يتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينيات و أوائل الستينيات من القرن الماضي ، و قد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة و نماذج سلوكية في العلاقات الإنسانية إلى نظريات و مفاهيم و منهجيات علمية حقيقية و من ذلك الحين حاطاهم السلوك التنظيمي خطوات عديدة و هامة إلى الأمام ، بالرغم من بعض التراجع أحيانا أ واستمر تزايد اعتراف المديرين بأهمية الموارد البشرية ، و تضاعفت جهودهم من أجل فهم الناس و أدوارهم في المنظمات المعقدة و في ظل التنافسية الشديدة⁽¹⁾

ثانيا : مبادئ السلوك التنظيمي :

لكل مجال من المجالات المعرفة و العلوم الاجتماعية و حتى الطبيعية يعتمد على مجموعة من المبادئ التي توجه و تطوره في مراحله المختلفة ، و هذه المبادئ تساعد على تفسير السلوك التنظيمي و التنبؤ به و المتمثلة في :

1_ مبدأ السببية : ينص هذا المبدأ على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من عدم بل هناك سببا أو أسبابا لكل سلوك و هي عبارة عن التغيير في الظروف المحيطة بالإنسان أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي ، الأمر الذي يحركه إلى البحث عن سبب استعادة توازنه ، أي نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات و سعي الإنسان و استعادة توازنه ، أي نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة اختلال المتغيرات و سعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما

إن مبدأ السلبية ينطوي على المثل الشائع بأن للبيئة و الظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه حسب ما اتضح لنا تطبيق مفهوم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي⁽²⁾

بمعنى أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم ، وإنما يكون نتيجة لسبب ما و قد يتعلق هذا بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات و العوامل المحيطة به وقد يكون السلوك و التصرف ناشئ عن عدة أسباب و ليس لسبب واحد

(1) حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 27 28 .

(2) علي سلمى : إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 284.

2_ مبدأ الدافع

و هذا المبدأ يرتبط بالمبدأ السابق . فلكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر يواجهه و الدافع هو رغبة غير متشعبة أو نقص / عدم التوازن يشعر به الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك و تحده (1)

كما نشأة الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا يكفي و لكن يحتاج الفرد إلى المزيد من المحركات لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يلجأ إليه لمواجهة المواقف المتغيرة ، كذلك يحتاج إلى ما يساعده في تحديد درجة الإصرار و المثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه و الإجابة عن التساؤلات تمكن في المجموعات المحركات الكامنة في الدوافع أي الرغبات غير المشعبة ، التي يشعر بها الفرد و في اتجاهاته و خبراته السابقة الناشئة من التعليم و كلها عوامل تتفاعل لتحديد السلوك الذي سيلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه و تحقيق رغباته في موقف معين

ج_ مبدأ الهدف :

أو مبدأ النتيجة إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية ، حين إقدامه على السلوك أو تصرف معين ، و بهذا يمكن القول بأن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى إلى تحقيقه و هو أساس استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات ، و بذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان و يشبع رغبته في استمرار التوازن و التفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة إذ أن السلوك المختار قد وصل إلى غايته ، و من ثم يتوقف الإنسان عن ممارسته هذا السلوك لإنهاء الغرض منه (2)

إن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تقسيم و فهم السلوك التنظيمي إذ يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب إلى الدافع و تنتهي بالهدف (3)

د_ تجارب الفرد وتجربته السابقة يؤثر على إدراكه بموقف ما و هذا بدوره يؤثر على سلوكه

هـ _ الكرامة الإنسانية : هذا المبدأ و المفهوم فلسفي أكثر منه علمي و يشير إلى أنه يجب أن يتعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى ، لأن الله سبحانه و تعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون

(1) حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

(2) سليم إبراهيم الحسنة : السلوك الإداري (التنظيمي) ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، ص 21.

(3) حامد أحمد بدر : السلوك التنظيمي ، دار العلم للنشر و التوزيع ، الكويت ، ط 1 ، ص 29.

ثالثاً : خصائص السلوك التنظيمي :

- 1- السلوك التنظيمي سلوك وصفي : الهدف الرئيسي من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر ، و يساعد المديرين كثيراً و بطرق شتى.
 - 2- لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة / دائرة أو مهنة : يتم ممارستها يوميا باستثناء التعليم و الأبحاث مثل الوظائف المالية و المحاسبية و التسويقية ... الخ و لكنه يتغلغل في كل الأعمال و المهن⁽¹⁾ .
 - 3- السلوك الإنساني سببي ، أي أن هناك دائماً سبب يؤدي إلى إنشاء السلوك ، أي أنه لا يظهر من العدم .
 - 4- إن السلوك هادف بمعنى أن السلوك البشري يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة .
 - 5- إن السلوك التنظيمي متنوع ، بحيث يظهر بصور متعددة و متنوعة حتى يمكن أن يتلاءم و يتوقف مع المواقف التي تواجهه .
 - 6- إن السلوك مرن بمعنى أن السلوك البشري يتعدل و يتبدل ، طبقاً للظروف و المواقف المختلفة التي تواجه الفرد ، لكن علينا اخذ بالاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية ، تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات الشخصية و العوامل البيئية المحيطة⁽²⁾ .
- 1_ السلوك التنظيمي طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاثة مستويات و هي الفرد و الجماعة و المنظمة .
 - 2_ السلوك التنظيمي يضع القواعد و الأسس للعمل في السلوك .
 - 3_ التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس و اتجاهاتهم و إدراكهم و قدرتهم و مشاعرهم و أهدافهم .
 - 4_ السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء و كيفية تحسينها⁽¹⁾ .

(1) حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

(2) محسن على أكتيبي : السلوك التنظيمي ، المفادية و التعليق ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ط 1 ، 2005 ، ص 05 .

- 5_ يتصف السلوك التنظيمي بصفة عامة أنه عبارة عن طريقة التفكير و بصورة أضيق يمكن النظر إليه كـ مجال للمعرفة يعطي عدداً محدداً من الموضوعات الأساسية .
- 6_ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات ، كنتيجة يرتبط بمفاهيم كالإداء و كل ما يتعلق بالكفاءة و ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .
- 7_ إن هناك اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات و المجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي بينما لا يزال هناك قدر من النقاش و الحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية .
- 8_ أن هناك اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تكون محور السلوك التنظيمي مثل : الدوافع و الحوافز⁽²⁾ و القيادة و الإدارة التي ترتبط مع السلوك التنظيمي و لها تأثير على السلوك التنظيمي و ذلك من خلال النمط القيادي السائد و كذا أسلوب القيادة المتبع و هذا ما يؤدي بالعمل إتباع سلوك تنظيمي معين .

رابعاً : أهمية السلوك التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط و هي :

- 1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة ، استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة و فهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة .
- 2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية ، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد ، و يمكن تحقيق هذا الاستثمار فيه لزيادة كفاءته و تحسين مهارته ، و من ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر .

⁽¹⁾ أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي ، دراسة في التمثيل السلوكي للرجل و المرأة في العمل و الإدارة ، مكتبة الجامعة ، 1991 ، ص 16 .

⁽²⁾ عبد الله بن عبد الغني الطجم : السلوك التنظيمي للمفاهيم النظرية و التطبيقات ، دار النوابع للنشر و التوزيع ، جدة 1417 هـ ، ص 53 .

- 3- تعتمد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة ، فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات و هذا زيادة لتأثير و الحكم في هذا السلوك (1).
- 4- التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم و ما يتضمن من صراعات و نزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين ، ومن ثم فلا بد من استثمار هذه الظاهرة و توظيفها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم و لا يعيق تحقيق أهدافه .
- 5- القيادة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهنيين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على السلوكيات المرء و ذلك من خلال دراستهم للسلوك التنظيمي
- 6- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي يساعد في تقدير توعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .
- 7- المساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي من خلال دراسة الأنواع المختلفة للسلوك و أسبابها يمكن التنبؤ بنوعية السلوك ، إذ أن إدارة المنظمة من الصعب عليها أن تتوقع مختلف أنواع السلوك إلا أن دراسة السلوك سوف تعطي مؤشرا لاتجاهات السلوك بشكل عام على الأقل
- 8- تحديد الأساليب الإدارية و القيادية الأنسب و الأنماط المختلفة التي يمكن استخدامها لمواجهة الأنواع المختلفة للسلوك .
- 9- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الأفراد و الجماعات و الوحدات الفرعية (2)

خامسا: مظهرات السلوك التنظيمي :

عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل حيز المنظمات ، في شكلين بارزين حيث يتمظهر و يتمثل في شكله الأول على صورة سلوك أداء و إنتاجية ، كما يتمظهر أيضا على صورة سلوك رضا وظيفي.

1_ سلوك الأداء و الإنتاجية : الأداء و الإنتاجية من المفاهيم أكثر شيوعا و تداولا لدى عموم و مختلف المنظمات ، فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد و سلوكهم و كيفية تفاعلهم مع البيئات المختلفة ، إن هذه الأهمية التي اكتسبها الأداء و الإنتاجية في مراكز صناعية جعلتهما

(1) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

(2) محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 20.

مصطلحين يجب تحديد و ضبط مدلولها ، على اعتبارهما مرادفين لكفاءة و فعالية الموارد البشرية و بالتالي هما يعدان أحد الترجمات و التظاهرات التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال من هذا المنطلق نسلط الضوء على هذين المصطلحين لتحديد ماهيتهما ، ومن بين التعاريف الشائعة للإنتاجية⁽¹⁾ أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة و العمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من عمل زمنية ، و يمكن أنت تعرف أيضا بأنها "العلاقة بين النتائج و الوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية" ⁽²⁾

كما تعرف أيضا بأنها "مقياس للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"⁽³⁾ و تعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المنتج و المستخدم أي النسبة بين الغلة المنتجة من استخدام موارد معينة⁽⁴⁾ كما يأخذ السلوك التنظيمي بشكل سلوك الأداء و يعني سلوك الأداء السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص سيئة العمل و نعني بأداء الفرد للعمل قيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء⁽⁵⁾ ، إن هذه الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير و مقاييس فعلية لأداء أي عمل من الأعمال ، و تتفاوت أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل و حسب أبعاد الفعالية فيه ، و أي كان البعد الذي يمثله سلوك الأداة يمكن أن يكون سلوكا محسوسا يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية و المجهود الجسماني الذي يبذله العامل أو أن يكون متسترا ضمنا ذو طابع ذهني غير محسوس خارجيا كسلوك تحليل المعلومات الذي يقوم به الإداري بغية اتخاذ قرار إداري

سلوك الرضا عن العمل : و هو يتمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم و مدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل و خاصة بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل : الأجر و السياسات المنظمة و

(1) صلاح الشنواني : إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 ، ص 350.

(2) علي سلمى : إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

(3) محمد توفيق مافي : إدارة الإنتاج ، مرجع سبق ذكره.

(4) عبد الغفور يونس : التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، الكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 93

(5) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، و بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص ص ، 50

الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و فرص النمو و الترقى و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر⁽¹⁾ كما يعرف على أنه "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن الشعور بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو أسلوب معين"⁽²⁾

و من المؤشرات الرئيسية التي تقيس نسب و معادلات الرضا عن ارتفاع درجات و أداء الفرد لوظيفة و مشاركته فيها و اعتباره جزءا من الوظيفة و هو ما يطلق عليه الارتباط الوظيفي ، أيضا من بين أهم المؤشرات التي تدل عن رضا العامل عن وظيفته مدى ولاء العامل اتجاه المنظمة ككل احترام الفرد لانتمائه للمنظمة و اعتزازه بالعمل فيها ، و هو ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه المنظمة

خامسا :عناصر السلوك التنظيمي :

هناك عنصرين من السلوك التنظيمي و هما :

1_ عناصر السلوك الفردي : هي عبارة عن المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للأفراد و التي يجب دراستها لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه و هذه العناصر هي :⁽³⁾

أ- التعلم : مما لاشك أن للتعلم تأثير واضح على وصف و تشخيص السلوك التنظيمي و بالتالي فإن من الصعوبة عدم وجود شخص أو منظمة ما لا يتأثر بعملية التعليم ، من خلال عملية تقوم المنظمة بخلق سلوكيات محددة و مطلوبة لدى الأفراد العاملين فيها ، و التعلم حسب FLEEH هو عبارة عن خبرة مباشرة و غير مباشرة تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك أو سلوك متحمل⁽¹⁾

ب- الإدراك : إدراكنا لما يدور حولنا لا يعني إننا قد أدركنا الحقيقة ، بمعنى أن هناك فروق و تعارض بين إدراكنا و بين الحقيقة ، لأننا نميل إلى رؤية الأشياء بالطريقة التي نود أن نراها ، مثال ذلك لو سألت مجموعة من العمال عن مديرهم فإنك تجد تفاوت في الإجابات ، فمنهم من يثني و منهم من يذم و ستجد إجابات تتفاوت من عامل لآخر مع أنهم يرون نفس المدير تحت نفس الظروف المحيطة لكن إدراكهم لكفاءة ذلك المدير يختلف من عامل لآخر

⁽¹⁾ زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ص ، 45 .

⁽²⁾ مرجع نفسه ، ص 120.

⁽³⁾ عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد عزام : مرجع سابق ذكره ، ص 36.

⁽⁴⁾ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

و يمكن تعريف الإدراك على أنه : " العملية التي من خلالها ينظم و يترجم الأشخاص انطباعهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حوله (2)

ج_ الدافعية : و هو موضوع يفيد المديرين و العاملين على فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دفاعية الأفراد العاملين و في التسلح ببعض الأدوات و المهارات التي يمكن خلالها حث العاملين و رفع حماسهم في أعمالهم و الدافع عبارة عن شعور و أحاسيس داخلية يوجه سلوك الفرد لحاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إتباعها هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعان من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين سد هذا النقص

د_ الشخصية : هي موضوع يفيد المديرين و العاملين في فهم كيف أن مكونات و خصائص الشخصية ، لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو ضروري لتمكن المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم

هـ_ القدرات : و هو موضوع يساعد المديرين و العاملين على فهم أنواع القدرات و علاقتهم بالأداء و كيف يمكن تصميم اختيارات العمل و اختيار الأفراد لأداء أعمال معينة

2_ عناصر السلوك الجماعي : هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة أو المكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات و هي لازمة لفهم السلوك و التنبؤ به و توجيهه و هذه العناصر هي :

أ- جماعات العمل : و يمكن تعريف الجماعة على أنها من الأفراد لا يقل من اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة و خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً و يتقاسمون فيها قيماً و اتجاهات متقاربة و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة و هناك نوعين من الجماعات : جماعات رسمية و جماعات غير رسمية (1)

ب- القيادة الإدارية : و تكمن أهمية القيادة الإدارية في تعريف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة

ج- الاتصال التنظيمي : أن مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و أن أبر فشل للإنسان كان و مازال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمهم و هي مشكلة

(2) عبد الله عبد الغاني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 188.

(1) مهدي حسن زولف : إدارة الأفراد مجد لاوي للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر 1994 ، ط 1 ، ص 181.

الاتصال و يضم هذا الموضوع المدير أو العامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل : المقابلات الشخصية ، الاجتماعات ... الخ⁽²⁾

سادسا: أسباب دراسة السلوك التنظيمي :

تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها و ضخامة عدد العاملين لها ، فنتيجة للمشكلات المالية و التنظيمية و الفنية و غيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتهم وجود تنسيق و فهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة

- الأخذ بالأساليب التقنية (التكنولوجيا) ينتج فهما أوسع و أعمق للاتصالات و المفاوضات و حل النزاع

- معرفة أكبر رغبات و دوافع المتعاملين مع المنظمة من أجل طلب الخدمة أو السلطة⁽³⁾

- تغيير اتجاهات العاملين، درجة تعاونهم ، إبداعهم ، تهيئتهم للتغير و التطوير

- فهم أكثر للفرد و دوافعه و مكونات شخصيته و ما يهدي نفسيته نتيجة القلق ، الصراع ، الإحباط ... الخ ، التي يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة

- زيادة قدرة المديرين و تمكنهم قياديا و إداريا بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين

و بشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة و التنظيم على التعامل مع العاملين و تحليل سلوكهم و التنبؤ به و توجيهه بما يخدم مصلحة العمل و تحقيق أهدافه⁽¹⁾

ثامنا :أهداف السلوك التنظيمي :

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الفرد ، و لكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها ، في واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير التنبؤ ، السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي⁽²⁾

⁽²⁾ عبد الرزاق سالم الرحالة ، زكريا أحمد عرام : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

⁽³⁾ عبد الله عبد الغاني الطجم ، عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁽¹⁾ عبد الله عبد الغاني الطجم ، عوض الله السواط : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ،ص 26

⁽²⁾ راوية حسن :التنظيمي المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

أ- تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال «لماذا» تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني ، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة ، لكنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ، لكن بالرغم من هذا ، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل ، فالأفراد يتركون العمل لأسباب عديدة و لكن عندما يفسر معدل ترك العمل الحالي لنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل⁽³⁾

ب- التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المرتبة على تصرف معين ، و اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي ، يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة⁽⁴⁾

ج- السيطرة و التحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي من أهم و أصعب الأهداف ، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك و من وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام⁽¹⁾

د- تحسين الأداء للعاملين من خلال التحكم و السيطرة في جميع العوامل و الظروف ، وتوفير الإمكانيات المادية و المعنوية المؤثرة في الفرد

هـ- تحسين الفعالية الإدارية لقيادة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة

⁽³⁾ مرجع نفسه ، ص 14 .

⁽⁴⁾ مرجع نفسه ، ص 14.

⁽¹⁾ راوية حسن التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق ، ص ص، 14 15

و- زيادة الفعالية التنظيمية للأفراد ، و بالتالي زيادة الإنتاج⁽²⁾

تاسعا: محددات السلوك التنظيمي :

هناك مستويين من المحددات و الضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال فالمستوى الأول يعني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية

1_ المحددات النفسية للسلوك التنظيمي :

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة و التي يجب دراستها لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه و هذه المحددات النفسية هي :

أ- التعلم : التعلم هو أحد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا و محدد لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات و هو الموضوع الذي يفيد المديرين و العاملين في فهم كيف يكسب العاملون سلوكهم و كيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك⁽³⁾

ب- الإدراك : الإدراك هو أحد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي يؤخذ كمحكا و محدد المقياس السلوكات التنظيمية للعاملين و الموظفين بمختلف حيث يقول (Gluck) «السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية و الذهنية و مستوى المهارة و الاتجاهات و القيم الدينية»⁽¹⁾ فالأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لظرف و للواقع الذي يتعاملون معه و السلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكا مستترا ضمنيا أو سلوكا ظاهرا لاشك أنه يتأثر بفهمهم و إدراكهم للظروف التي تحيط بهم و ما تحويه من مثيرات و تشير مفهوم دور الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به⁽²⁾

(2) عمر وصفي عقلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص 268.

(3) زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

(1) زاهد محمد ديري : مرجع سابق ، ص 42.

(2) porter w.a Lawler .E ,management altitudes and perormance (homwod , richard , diruin , 1968)

ج- هي أحد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا و محددا لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات و تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل و هي تمثل القوة التي تحرك و تثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو رغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابته و استمراره في أداء و في مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل و هو موضوع يفيد المديرين و العاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دفاعية العاملين و في اكتساب بعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حث و دفع العاملين و رفع حماسهم في إنجاز أعمالهم و الموكلة لهم (3)

د- الشخصية : «إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية» (4) فالشخصية هي أحد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا محددا لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات و هي موضوع يساعد المديرين و العاملين على فهم كيف أن المكونات و الخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري لتمكين المديرين من توجه المرؤوسين لأداء السليم و المعرفة شخصية الفرد أهمية بالقدر الذي يتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة و التنبؤ و تغيير الشخصية من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني التي تعمل على تفسير و شرح مكونات كل فرد و بالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به أثناء بناء على مكونات الشخصية ، إن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقا بالتصرفات و ردود الأفعال المختلفة في المنظمة و بالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم و تصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين الشخصية كل فرد منهم (1)

ه- القدرات : القدرات هي أحد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا و محددا لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين و الموظفين في مختلف المنظمات فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم و ترتيب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز و القدرات هي من السمات الخاصة

(3) chirstine choarec :la motivation au travail ; tour d'horizon des grandes théories , Edition est , 2004 , p5

(4) عبد الغفار رخدفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 57.

(1) عبد الغفار رخدفي : مرجع سابق ، ص 59.

بالأفراد فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة و الشباب حيث يكتسب القدرات عندما يبدوون في تعلم مهن جديدة⁽²⁾ والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العالمي يتفاوت طبيعة هذا السلوك و متطلبات القدرات اللازمة له.⁽³⁾

و- الاتجاهات : لاتجاهات هي أحد المحددات و لقياس لنفسية التي تفسر و تتحكم في بناء و تشكل السلوك التنظيمي للعامل و لموظفين داخل حيز المنظمات و يعرف كامبل الاتجاهات بأنها تعبر عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما " فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع في حين أن الثاني يسلك سلوكا متشابها في كل مرة يواجه نفس الموقف أو الموضوع فيمكن تفسير هذا التناقص في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه اتجاه الموقف أو الموضوع في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية .

و يعرفها triandis الاتجاهات هي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل موقف أو موضوع معين و تتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات هي : المكون الفكري المكون الشعوري أو العاطفي مكون الميل السلوكي⁽¹⁾

2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي :

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه و هذه المحددات الاجتماعية هي :

أ- الجماعات الجماعات هي أحد المقاييس و المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها و أحجامها و فيما يتم التعرف على تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي و علاقاتها بسلوك العمل إن

⁽²⁾ مرجع نفسه ، ص ص ، 355 356.

⁽³⁾ زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁽¹⁾ زاهد محمد ديري:مرجع سابق، ص ص، 83 84.

أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة و سلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصيا فقد عرفها النيوكمب " الجماعة هي عدة أفراد يعملون مع بعضهم البعض و يكون لكل فرد منهم دور محدد في هذه الجماعة (2)

ب- القيادة : القيادة هي أحد المقاييس و المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات و يقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين (3) فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي و كلمة تعمل معاني عدة و هي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد و يشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي يتم بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار و مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤدوا لأعمال المناطة لهم (4) و يفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة (1)

ت- لاتصال : الاتصال هو أحد المقاييس و المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها و أحجامها و يقول الدكتور " شوقي ناجي جواد " في هذا السياق " يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة (2) ولاشك أن إخبار و إعلام الأفراد بنشاط المنظمة و سياساتها و المقصد و الغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال (3) ولا يمكن تسيير أمور المنظمات و لا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال كغيرهم من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملمح السلوك الجماعي فهو موضوع " الاتصال " يهتم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم

(2) مرجع نفسه ، ص 205.

(3) شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال دار حامد للنشر و التوزيع عمان ط1 ، 2010 ص 33.

(4) مرجع نفسه ، ص 34.

(1) kolm m dynamic menagement pondon cummings pullisling compang 1977p356.

(2) شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ص 39.

(3) kolm mop cit p419.

الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله دون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع و المقابلات الشخصية و الاجتماعية و الندوات .⁽⁴⁾

ث- القيم : تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص و هي تعتبر من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني و فهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة و طريقة لتنظيم الاتجاهات⁽⁵⁾ و تؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف و الأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد و بالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد⁽⁶⁾

ج- البيئة و الثقافة التنظيمية : بالنسبة للبيئة يمكن أن تنمو بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية و اجتماعية و سياسية و اقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد أما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة و تؤثر في سلوكهم و تمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري و القيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات و سلوكيات الأفراد و مواقفهم اتجاه القضايا الإدارية و العملية المختلفة و للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد و اتجاهات المنظمة و صياغة الاستراتيجيات و الخطط الإدارية كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات و تآزرها داخل التنظيم إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية و الهوية لدى الأفراد و تعمل على استقرار المنظمة كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد⁽¹⁾

عاشرا : نماذج دراسة السلوك التنظيمي :

هناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة و تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة و هي :

1- نموذج السلوك الفردي يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة وهي :

أ- مبدأ السببية : تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب فكل سلوك سبب ولذلك لكي نستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك .

⁽⁴⁾ زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁽⁵⁾ مرجع نفسه، ص 125.

⁽⁶⁾ مرجع نفسه ، ص 125.

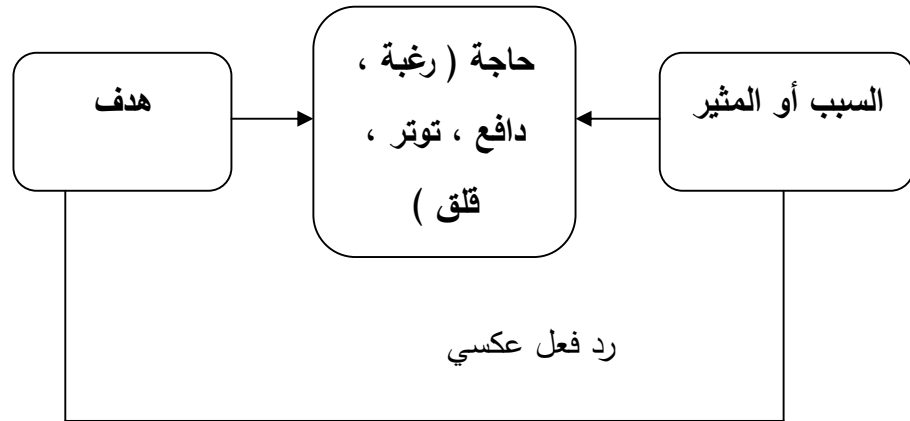
⁽¹⁾ زاهد محمد ديري : مرجع سابق ، ص 312.

و تنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان و كذلك العوامل الوراثية الخاصة به .

ب- مبدأ الحاجة و الدافع : جانب و جود أسباب محددة للسلوك هناك حاجات و رغبات أو دوافع لهذا السلوك .

ج- مبدأ الهدف : يقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين و يمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم و جود دافع ثم ينتهي بتحقيق هدف⁽²⁾

يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم (6) : يمثل نموذج السلوك الفردي

⁽²⁾ صلاح محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- نموذج السلوك بين الفردين

و يعني ذلك أن الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني ، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد و لكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضبا فإن ذلك يسبب سلوك غاضبا للفرد الثاني .

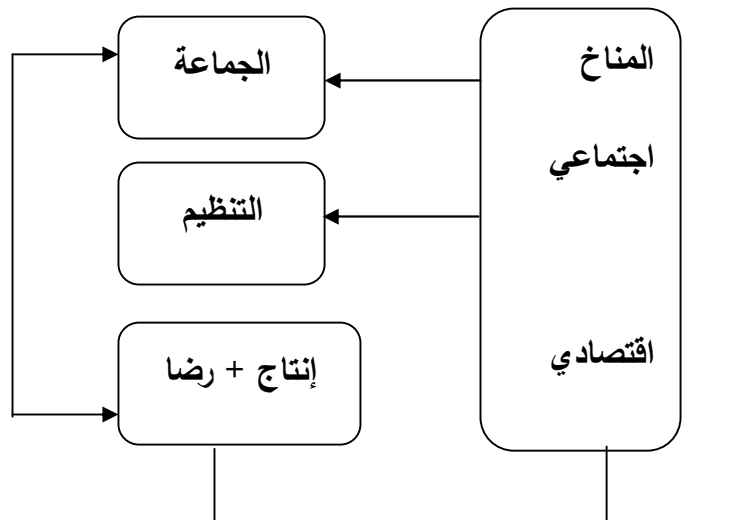
3- نموذج سلوك الجماعة : في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها و يتعدد السلوك الفردي بسلوك الجماعة و يستجيب بمطالب الجماعة السلوكية حتى تحقق الفوائد لنفسه و لذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة و يستجيب بمطالب الجماعة السلوكية حتى تحقق الفوائد لنفسه و لذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة و يتخذ من سلوك الجماعة نموذجا لسلوكه إذا فالفرد و فقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية :

أ- الجماعة .

ب-المنظمة التي توجد بها الجماعة .

ج- المناخ و الظروف الاجتماعية⁽¹⁾

و نتيجة تفاعل العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي :



⁽¹⁾ صلاح عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل (7) : يمثل سلوك الجماعة

نتائج السلوك الجماع:

- أ- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني : يعتمد هذا النموذج على ثلاث مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني .
- العوامل الخاصة للفرد : مثل الإدراك التفكير ، دوافع الفرد الاتجاهات و خصائصه ..إلخ .
- العوامل الاجتماعية للإنسان : باعتبار الفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر فإن سلوكه و تصرفاته حدد سلوك و أهداف كالأُسرة الأصدقاء و الزملاء في العمل أما داخل المنظمات فسلوك الفرد يتأثر بنمط القيادة و الاتصالات و كذلك الأفكار السائدة في المنظمات .
- العوامل الحضارية و الثقافية : فمثلا الصفات الجغرافية لها تأثير على تشكيل السلوك فمن يسكنون السواحل يختلفون في شخصيتهم عن من يسكنون الغابات و الصحاري كما أن نوع الحياة المدنية لها تأثير على تشكيل الشخصية فيلعب الدين و اللغة و النظام السياسي و الاقتصادي و قيم الزواج و العلاقات الاجتماعية دورا كبيرا في تحديد سلوك الأفراد (1)

حادي عشر :مستويات تحليل السلوك التنظيمي :

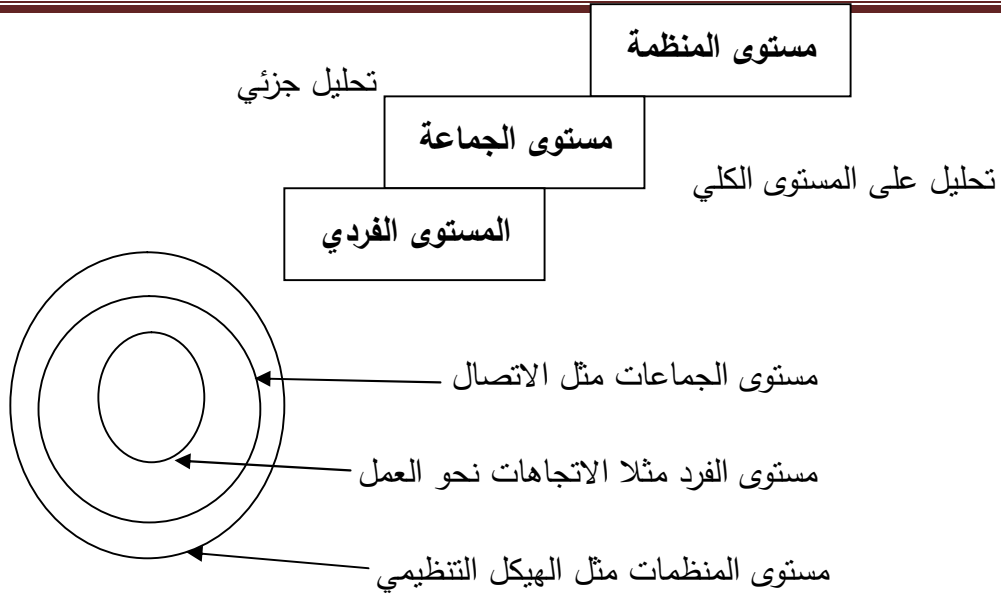
هناك ثلاث جوانب للسلوك التنظيمي و هي الفرد ، و الجماعة و المنظمة (1)

و من ثم فإن تحليل هذا السلوك لابد أن يعكس هذه الجوانب

و بناء على ذلك فإنه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي و يشمل هذا تحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي و يشمل تحليل سلوك الجماعات و المنظمات يوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي .

(1) صلاح محمد عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 53.

(1) رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سبق ذكره، ص 11.



مستويات التحليل الثلاث المستخدمة في السلوك التنظيمي حتى تفهم هذا السلوك في المنظمات جيدا فلا بد من تتبع هذا السلوك على مستوى المنظمة و الجماعة و الفرد (2)

أ- تحليل الفرد : تقصد بتحليل الفرد قياس و تقدير مختلف خصائصه سواء الجسمية و العقلانية أو المعرفية أو الشخصية و ذلك إظهار مدى صلاحية الفرد و مناسبته لعمل معين اختياره له و توجيهه إليه أو تصنيفه فيه أو نقله إليه أو تأهله عليه . (3)

و لعل أهم الخصائص التي تخضع للقياس و التقدير في عملية تحليل الفرد ما يلي :

1- الخصائص الجسمية :

المظهر الخارجي و الصحة العامة و الطول و الوزن و جوانب العجز الجسمية المختلفة و الاضطرابات الجسمية المختلفة .

2- الخصائص العقلية :

كالذكاء و الذاكرة و الاستعداد أو القدرة الديناميكية أو القدرة الحسابية أو القدرة اللغوية و الاستعداد الفني .

3- المهارات الحسية و الحركية :

(2) جيرالد بنبرج و آخرون :إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر ،الرياض ،2004، ص 28.

(3) فرج القادر طه :علم النفس الصناعي و التنظيمي دار قباء للطباعة و النشر،القاهرة ، 2001، ص 51.

كمهارة الأصابع وحدة البصر و حدة السمع وقوة حاسة اللمس .

4- الخصائص الانفعالية :

كالانبساط و الانطواء و المثابرة و تحمل المسؤولية و الاتجاهات العصبية الميول الودية و العدوانية و مستوى النضج الانفعالي و التفصيلات المهنية .

5- الخلفية التحصيلية و المعرفية .

كالمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذي امتلكه ونوع الخبرة أو الخبرات التي حصل عليها من التحاقه بأعمال سابقة (1).

ونعتمد في مستوى تحليل الفرد عدة وسائل منها ممارسة العمل تحت الاختبار الاعتماد على البيانات المسجلة سابقا بملفات الأفراد البيانات المسجلة في طلب التوظيف المقابلة الشخصية الاختبارات النفسية المختلفة .

ب- تحليل الجماعة :

تعريف الجماعة حسب EARL EUBANK

" تتكون الجماعة من شخصين أو أكثر بينهما علاقة تفاعل نفسي تجعلها هذه العلاقة متميزين عن غيرهما تحسين بحيث يمكن اعتبارهما وحدة

و على ضوء هذا نرى أن التفاعل النفسي بين الأعضاء هو السمة الأساسية للجماعة و تجنب أن تكون الجماعة مدركة لهذا التفاعل و ينتج عن ذلك الإدراك ما يسمى بالشعور الجماعي فليست الجماعة إذا عبارة عن مجموعة من الأفراد و لكنها عبارة عن علاقة تنشأ بين أفراد بحيث يؤثر كل منهم في الآخر و ينتج عن هذا التأثير سلوك جماعي يختلف عن سلوك كل فرد في الجماعة .

(1) محمد الصيرفي : السلوك، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 97.

و يكون الاهتمام على المستوى الجماعي بكيف يتم الاتصال بين الأفراد و كيف ينسقون نشاطاتهم داخل الجماعة .

و قد وضع UIERE BECKER ستة خواص للجماعة الصغيرة وهي

- 1- لها خاصية الاستمرار
- 2- لها تنظيم رسمي و تنظيم غير رسمي
- 3- ينتج عن التفاعل بين الأفراد أنماط نفسية تتميز بها الجماعة .
- 4- كلما ازداد العمر الزمني لجماعة كلما تمكنت من وضع تقاليد و عادات ورموز خاصة بها
- 5- تتمكن الجماعة مع الوقت من إقامة علاقات مع جماعات أخرى
- 6- تعمل الجماعة على تكوين روح جماعة خاصة بها .⁽¹⁾

ب-تحليل المنظمات :

و في هذا المستوى يتم وصف التنظيم ككل من حيث البناء و تفاعله مع البيئة و كيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد و الجماعات بداخله .⁽²⁾


كحوصلة لمضمون هذا الفصل نجد أن الاهتمام بتشريح وفهم و تحليل سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي و إستراتيجي لتفعيل و الارتقاء بالأداء التنظيمي ككل و هذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحي اليوم يعد أهم عناصر الاستقرار و الاستمرار للمنظمة فنجاح أي منظمة مرهون بنجاح و تفعيل أداء العنصر البشري فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي ينمو أو يستحوذ على أهمية و قيمة كبيرة في فكر و ثقافة مختلف الباحثين و المفكرين على اختلاف و تنوع إيديولوجياتهم وهذا لكونه المطية الحقيقية التي من خلالها يمكن خلق الثروة و إنماء رأسمال المشروعات و التنظيمات و تحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية .

⁽¹⁾ محمد الصيرفي : السلوك ، مرجع سبق ذكره ،ص ص، 205 206.


⁽²⁾ جيرالد بندرج و آخرون: نادرة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره ،ص 28.

خلاصة الفصل

كحوصلة لمضمون هذا الفصل نجد أن الاهتمام بتشريح وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي وإستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحي اليوم يعد أهم عناصر الاستقرار والاستمرار للمنظمة، فنجاح أي منظمة مرهون بنجاح وتفعيل أداء العنصر البشري، فلقد بات بالفعل السلوك على اختلاف وتنوع أي ديولوجيتهم، وهذا لكونه يعد المطية الحقيقية التي من خلالها يمكن خلق الثروة و إنماء رأسمال التنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية.



الجانب التطبيقي



الفصل الخامس

تمهيد

يتضمن هذا الفصل توضيحا لمختلف جوانب الدراسة الميدانية والذي تطرقنا فيه إلى كل مجالات الدراسة الجغرافية، البشرية، الزمنية وتبيان كل أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والملاحظة والاستمارة الهدف من كل هذا معرفة تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المحصل عليها في ميدان الدراسة.

أولا : مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني:

يقع مطار فرحات عباس على بعد 15 كلم من الجنوب الشرقي لولاية جيجل و3 كلم عن الشمال الغربي لدائرة الطاهير ،تكن أهميته في موقعه الجغرافي إذ يصنف في الصنف B يقدر عدد المستخدمين بالمطار ب25مستخدم وسعة استقبال تقدر بمليوني(200.000.000)مسافر في العالم.

- يتربع مطار فرحات عباس على مساحة قدرها 132هكتار يحده من :

- الجهة الشمالية :البحر الأبيض المتوسط والطريق الوطني.

- الجهة الجنوبية: أراضي ذات أملاك خاصة (مساحة شاسعة).

- الجهة الشرقية :الطريق الولائي 147 الذي يؤدي إلى مدينة الطاهير.

- الجهة الغربية:وادي جن جن.

أ- التعريف بمطار "فرحات عباس "جيجل:

مطار جيجل هو مطار مدني جهوي مفتوح للمواصلات الدولية لولاية جيجل والمناطق المحيطة بها،تم انجازه سنة 1945 من طرف الشركة الثانية للخدمة والأربعين للهندسة الطيارانية للقوات العسكرية الفرنسية ،يحتل مساحة 128هكتار، وتم تطويره سنة 1956 من طرف القوات الفرنسية وبالرجوع إلى البنى التحتية ويفضل سمكها الذي يتراوح من 60 إلى 80 سم كان من المقرر إن تكون مستخدمة خلال فترة الفياضانات من الوديان المحيطة به ،وهو يقع بالضبط حول المدرسة القديمة لأشواط على طول الطريق جيجل- الطاهير.

ما بعد الاستقلال تم إغلاق الملاحة الجوية به إلى غاية سنة 1981 أين فتح لخدمة الخطوط الجوية الجزائرية من نوعية مدني أي منزلته مدنية ولقد سمي المطار "بمطار فرحات عباس"تخليدا للراحل الشهيد"فرحات عباس".

وفي سنة 1985 أجريت عليه بعض الأشغال لتمكينها من استقبال طائرات ذات الحجم الكبير (27فوكار)،بعد ما كان يستقبل الطائرات ذات الحجم الصغير (كينغ اير100)قي سنة 1981.

وبتاريخ 19مارس 1999 أصبح له موقف سيارات يسع ل200 سيارة وبعدها قد تم توسيع الأشغال في المطار حتى سنة 2001م،حيث تم إتمام توسيع مدرج الطائرة لتمكينه من استقبال الطائرات الأكبر حجما كما تجري به أشغال بناء محطة جوية سوف تساهم في توسيع الطاقة للمطار من(100000)مئة ألف مسافر إلى خمسة مئة ألف مسافر(500000).

أ- الهيكل التنظيمي لمطار "فرحات عباس"بجيجل:

يعد الهيكل التنظيمي من أهم المعالم والركائز التي تعتمد عليها أي مؤسسة في تسيير شؤونها فهو مخطط يبين التركيبة الداخلية للمطار من حيث المستويات التنظيمية والوظائف والمستويات الإدارية والإشراف وحدود السلطة المسؤولة والعلاقات التنظيمية ولهذا فان وجود هيكل تنظيمي في المطار يخلق توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات ،ويتكون الهيكل التنظيمي للمطار:

-المدير .

-الأمانة العامة.

-مصلحة الأرشفة.

-المصلحة العامة للأمن الداخلي.

-مصلحة الإدارة العامة.

-مصلحة التجارة والمالية.

-مصلحة الصيانة والعتاد.

-مصلحة الاستغلال.

نلاحظ أن المطار يتكون من عدة مصالح إدارية وكل مصلحة تنقسم إلى عدة مكاتب لكل منهما مهام تقوم بها.

2- المجال البشري:

يتمثل في عدد الأفراد والعاملين بالمحطة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وهي بالضبط في مطار "فرحات عباس" بجيجل ،حيث بلغ عدد العمال 28 عاملا،موزعين كالتالي :

- المدير:عامل واحد.

- المصلحة العامة للأمن الداخلي:05عمال.

- الأمانة العامة :عامل واحد.

- مصلحة الإدارة العامة:05عمال.

- مصلحة التجارة والمالية:05عمال.

- مصلحة الاستغلال:07 عمال.

- مصلحة الأرشيف:عامل واحد.

- مصلحة الصيانة والعتاد:03 عمال.

3- المجال الزمني:

يتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها من بداية الدراسة الميدانية إلى نهايتها ،أي الزمن الذي تم فيه جمع البيانات وتوزيع الاستثمارات بداية بالدراسة الاستطلاعية ونهاية باستعادة الاستثمارات ،حيث إن مدة البحث ترتبط بطبيعة الموضوع والإمكانيات والظروف ولهذا فان بحثنا ينقسم إلى خمسة مراحل:

-المرحلة الأولى:

كانت في 28 فيفري2016 ،حيث كانت أول زيارة استطلاعية قمنا بها لمكان تربصنا وهي في مؤسسة "مطار فرحات عباس" بجيجل ،ومن خلالها تحصلنا على الموافقة لإجراء تربصنا بالمؤسسة ومعلومات أولية من طرف مؤطرننا الأخير الذي يشغل منصب "مسير الموارد البشرية"،كما قدم لنا البرنامج الأسبوعي،والذي سوف تكون مداومتنا في المؤسسة على أساسه،كما قمنا بجولة داخل المؤسسة حيث

قدموا لنا الوثائق الخاصة بالتطور التاريخي للمؤسسة وعدد العمال، بعض المعلومات عن التغييرات التي عرفتتها المؤسسة سواء التغييرات التكنولوجية أو التغيير في العمال والأنشطة على الهيكل التنظيمي .

-المرحلة الثانية:

في 12 أبريل الاستمارة التي توزع وتم عرضها على مساعدنا الذي يشغل منصب مسير الموارد البشرية وهنا تمت مناقشة فيما بيننا حول هذه الاستمارة بحيث تمت الموافقة على توزيعها، وفي 13 أبريل قمنا بتوزيع استمارتنا على مجتمع الدراسة وإجراء مقابلات معهم ،وقد تمت الإجابة على أسئلتنا دون ضغط أو إحراج.

-المرحلة الثالثة:

في 17 أبريل تم استعادة الاستمارات المتبقية التي لم يجيبوا عليها أثناء توزيعها وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسات فهناك عمل ليلي وهذا ما فرض علينا ترك الاستمارات والرجوع عليها.

-المرحلة الرابعة:

كانت في تاريخ 02 ماي 2016، وقد كانت زيارتنا إلى المؤسسة من اجل الحصول على معلومات إضافية تخدم بحثنا.

-المرحلة الخامسة:

في تاريخ 05 ماي قمنا بالزيارة الأخيرة لمطار "فرحات عباس" من أجل إجراء مقابلة مع المدير من اجل الحصول على إجابات للأسئلة التي طارحناها، وما تجدر الإشارة إليه في هذه الدراسة هو الاستقبال الحسن سواء من طرف المسؤولين على العمال أو العمال وكذا تفهمهم لقيمة العمل الذي نقوم به وهذا لتعودهم على القيام بهذا.

-التذكير بفرضيات الدراسة.

لا يمكن اعتبار البحث علمياً وموضوعياً إذا لم يعتمد فيه الباحث على المنهج السليم في الدراسة والتحليل هذا المنهج الذي يتكون من مجموعة من المراحل متعاقبة ومرتبطة لكل منها أهميتها ودورها في إعطاء مصداقية علمية أكثر للبحث، ومن أهم المراحل البحث العلمي والبحث الاجتماعي على الأخص والذي نحن بصدد إعداده مرحلة صياغة الفروض.

- وتعرف الفرضية على أنها تخمين تصوري نظري يتصوره الباحث، يصوغها، ويتبناها بصورة مؤقتة للشرح بعدما يلاحظه من حقائق والظاهرة لتكون بمثابة مرشد في البحث والدراسة التي يقوم بها.

- أو هي مجموعة آراء ومفاهيم تتعلق بموضوع دراسة معينة⁽¹⁾

- إذن الفرضية تبدأ بعملية تخمين أي افتراضات تخمينية لفكرة ما تحتمل الصدق أو الخطأ، وهي إجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية، التي ينطلق منها الباحث في تجسيد أفكاره، ودراستها ميدانياً من أجل الإثبات أو النفي، وانطلاقاً من موضوع دراستنا، اعتمدنا على فرضية عامة مفادها:

* للنمط القيادي اثر على سلوك العاملين في المنظمة.

- الفرضية الأولى: تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على تعزيز ولائهم في المؤسسة.

- الفرضية الثانية: هناك علاقة بين نمط الإشراف والسلوك التنظيمي في المؤسسة.

- الفرضية الثالثة: تؤثر عملية الاتصال على سلوك العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ويرتبط بالمنهج الملائم للبحث ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث من جهة وأهدافه من جهة أخرى، وقد خلصنا إلى استعمال المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي.

في دراستنا لموضوع تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة اعتمدنا على الطريقة الوصفية وذلك لأن الدراسة تتطلب الوصف والتشخيص.

(1) إhsan محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ، ص 47.

-الطريقة الوصفية: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة للمشكلة الاجتماعية كذلك هي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتقديرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

-الطريقة الإحصائية: تساعد هذه الطريقة على جمع البيانات الكمية حول الموضوع، ولما كان الهدف من هذه الطريقة ليس جمع البيانات فحسب، وإنما يبتدئ الدارس فيها بجمع تلك البيانات ولا ينتهي إلا بعد فرزها وترتيبها وتحليلها وتفسيرها.

وقد صنفت بيانات البحث وفرغت ويوبت في جداول بسيطة ومركبة ثم حلت وفسرت وفقا للمعطيات الإحصائية المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية للموضوع.

ثالثًا: عينة الدراسة

تعد مرحلة اختيار العينة إحدى اعقد الخطوات المنهجية لارتباطها بمسألة الدقة والموضوعية، وتستخدم في العلوم الاجتماعية اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة، كما إن نتائجها لا تختلف كثيرا عن نتائج المسح الشامل.

- وتعرف "العينة" على أنها مجموعة فرعية من عناصر بحث معين(1)

لقد قمنا باختيار المسح الشامل لإجراء دراستنا وذلك بسبب صغر مجتمع الدراسة أو البحث والذي يتكون من 28 عامل وبعد توزيعنا للاستمارة التجريبية على 28 عامل فقد تعاونت معنا عينة البحث كاملة أي 28 مفردة.

رابعًا: أدوات جمع البيانات

إن الاختبار الإمبريقي للفرضيات يتطلب جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة ثم تفرغ هذه البيانات لهذا يلجأ الباحث إلى استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب، والتقنيات المنهجية للقيام بجمع البيانات، ومن الأدوات المستخدمة في الدراسات الاجتماعية نذكر: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والسجلات والوثائق.

1-الملاحظة:

وهي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية وهي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة لأدوات أخرى، وتعرف على أنها "توجيه الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف على صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة".⁽¹⁾

2- الاستمارة:

هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة يطرحها الباحث على المبحوثين من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، وهي محاور الأسئلة تابعة من متغيرات الفروض، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة وهي دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وقد تكونت استمارتنا من عدة أسئلة قسمت إلى أربعة محاور هي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية وهي ممتدة من السؤال الأول إلى السؤال الرابع، وهي تتكون من خمسة أسئلة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

- المستوى التعليمي: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

- الأقدمية في العمل: أقل من 1 سنة، من 2 سنوات إلى 3 سنوات، من 4 سنوات إلى 6 سنوات، أكثر من 7 سنوات.

- المحور الثاني: يتضمن بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى وهي تتكون من ثمانية أسئلة ممتدة من السؤال الخامس إلى السؤال الثاني عشر.

- هل هناك ثقة متبادلة بين العمال والقيادة الإدارية؟

- ما هي السياسة المتبعة لخلق الولاء؟

- عند مشاركتك في تحديد أهداف المنظمة هل يعزز لك روح الانتماء؟

- المحور الثالث: حول البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية تتكون من سبعة أسئلة ممتدة من السؤال الثالث عشر إلى السؤال التاسع عشر.

(1) علي غربي : أبجديات .

- ما هو الأسلوب المتبع في عملية الإشراف؟
- هل العمل الجماعي يحسن الأداء؟
- هل ترى بأن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة ينظم نشاط العمال؟
- المحور الرابع: يتضمن البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة، وقد تكونت من تسعة أسئلة ممتدة من السؤال العشرون إلى السؤال الثامن والعشرون.
- ما هو الاتصال السائد في المؤسسة؟
- هل التوجيه يؤدي إلى ارتفاع الأداء؟
- هل يتم مناقشة مستوى الأداء بين العمال والمشرفين أو الرؤساء داخل المؤسسة؟

*صدق محتوى الاستمارة

يوجد نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

1. الصدق الظاهري: لقد تم استخدام هذا الصدق لاستمارة الاستبيان من أجل معرفة صدقها و ملاءمتها للموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين، و يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس، ولمن يطبق عليهم، وهذا الصدق يبدو في وضوح البنود مراعيًا في ذلك شروط إعداد البنود وغيرها، على أن تتسم هذه البنود المقترحة احتمالية قياسها للخاصية المطلوبة، ومن أجل الصدق الظاهري لاستمارة الدراسة بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة" تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات جاءت على الشكل التالي:

. اعتبار الدراسة جيدة وملائمة لموضوع الدراسة، لكن قد تم إجراء بعض التعديلات على بعض أسئلة الاستمارة وهي كالتالي:

. بالنسبة للبيانات الشخصية كانت خمسة أسئلة وتم حذف السؤال الرابع المتعلق بالأجر.

. إعادة صياغة الأسئلة رقم 6،7،9،10 هذا بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار دور في تعزيز ولائهم، أما السؤال رقم 12، تم زيادة اقتراح بحيث أصبحوا ثلاث اقتراحات.

. أما فيما يخص المحور الثالث فقد تم إعادة صياغة الأسئلة رقم 15،20.

. أما المحور الرابع تم إعادة صياغة الأسئلة رقم 22،24، أما فيما يتعلق بالأسئلة رقم 23،27، فقد تم حذفهم ووضع سؤالين آخرين.

2- صدق المحتوى: يتم صدق المحتوى من خلال استطلاع آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة المتخصصين في المجال، وتكونت عينة البحث من 3 أساتذة، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

. حساب كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي (laush) والتي مفادها:

$$\text{صدق محتوى البند} = \frac{2n - 1}{n} \text{ بحيث:}$$

n

1n : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

2n : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

n : عدد المحكمين الإجماليين.

ولحساب قيمة الصدق لكل بند من بنود الدراسة للاستمارة يتم الاعتماد على الجدول التالي:

البنود	رأي المحكمين		البنود	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس		لا يقيس	يقيس	
قيمة الصدق			قيمة الصدق			

-0.33	02	01	15	01	00	03	1
01	00	03	16	01	00	03	2
01	00	03	17	01	00	03	3
01	00	03	18	01	00	03	4
01	00	03	19	00	03	00	5
0.33	01	02	20	0.33	01	02	6
01	00	03	21	0.33	01	02	7
-0.33	02	01	22	01	00	03	8
00	03	00	23	0.33	01	02	9
00	01	02	24	0.33	01	02	10
0.33	00	03	25	01	00	03	11
01	00	03	26	0.33	01	02	12
01	03	00	27	01	00	03	13
00	00	03	28	01	00	03	14
01							

ثم نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي تقدر ب 18.65 ثم نقسمها على عدد البنود، والنتائج المحصل عليها عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان .

. مجموع صدق محتوى البنود هو : 18.65 .

عدد البنود هو : 28 بند .

إذن بعد المعالجة الإحصائية لإستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الإستمارة ثم الحصول على

قيم الصدق لهذه البنود بقسمة مجموع صدق البنود المتساوية : $0.67 = \frac{18.65}{28}$

28

وعلى إعتبار أن القيمة أكبر من 0.60 أمكننا القول أن الإستبيان صادق.

3- المقابلة:

تعد المقابلة من الوسائل المهمة للحصول على المعلومات وهي عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر، لاستغلالها في البحث العلمي أو أنها عبارة عن تبادل لفظي، يتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث⁽¹⁾، وهي كذلك تقوم على حوار أو حوار لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث، أي يكون الباحث مزود بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء مقابلة⁽²⁾

إذن فالمقابلة هي طريقة لجمع معلومات حول ظاهرة ما، تتم بعملية اتصال الباحث والمبحوث من خلال السؤال والجواب واعتمدا في دراستنا على المقابلة المباشرة حيث قمنا بمقابلة مدير المؤسسة من أجل جمع معلومات تخدم دراستنا أو موضوعنا بعنوان تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة وقد أفادتنا هذه المقابلة.

3- السجلات والوثائق:

استخدمت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة كعدد العمال، والأقسام والدوائر التي تتكون منها الوظائف التي تقوم بها ، والدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني وكذا رأس مالها، وكيفية تسييرها ، وإطارها الجغرافي ومراحل تطورها، ونوع الخدمة التي تقدمها للسوق وكمية النتائج التي تحققها والتحولت التي عرفتها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

خامسا: أساليب التحليل

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة علمية يقوم بها الباحث، عن طريق تفريغ البيانات المتوصل إليها في استمارة بحثه أي بعد انتهاء الدراسة الميدانية يبدأ الباحث في استخراج المعطيات التي تتضمنها الاستمارة وتحليلها بشكل علمي وموضوعي، وذلك بالاعتماد على طريقتين في التحليل هما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

1- الأسلوب الكمي:

(1) عبد الهادي فتحي محمد : البحث و مناهجه في علم المكتبات والمعلومات ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2002 ، ص 172.

(2) دليو فوضيل : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 1999، ص 191.

ونقصد بالتحليل الكمي إن نقوم بتفريغ أسئلة الاستمارة من البيانات التي يحتويها كل سؤال على حدا في جداول بحيث نضع لكل سؤال من أسئلة الاستمارة جدولاً منفصلاً، ونعطيه رقماً تسلسلياً وعنواناً يتطابق مع محتوى السؤال، وقد يكون تبويب هذه في شكل جداول بسيطة، وهي التي تتكون من متغير واحد فقط، أو جداول مركبة، وهي التي تتكون من متغيرين أو أكثر اذن فهي عملية إسقاط إجابات المبحوثين في جداول وتحويلها إلى أرقام ومعطيات إحصائية تمكننا من كشف صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها،


2- الأسلوب الكيفي:

ولكي نضفي مصداقية على النتائج والأرقام التي توصلنا لها من خلال التحليل الكمي لبيانات الاستمارة، علينا إن نزاوج بالتحليل الكيفي، بحيث نحاول تطبيق الإعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعده وأعمق من مجرد أرقام صماء، فالتحليل الكيفي يكسب المحتوى بعداً إنسانياً معبراً يساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، كما يساهم في تدعيم البحث وتقويته، ورفع مستواه العلمي، ونقصد بذلك المزوجة بالتعليق على البيانات والأرقام المدونة، وتشخيصها، بالتفسير في أحد خطوات بحثنا النظري أو الميداني كالدراسات السابقة مثلاً أو النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة وغيرها.

هذا لتكون عناصر البحث وظيفية، ويصبح البحث وحدة متكاملة ومترابطة وهذا ما سنتطرق إلى تجسيده من خلال عملية تفريغ وتحليل البيانات.

خلاصة الفصل

إن كل هذه الخطوات والإجراءات المنهجية السابقة الذكر، لا يمكن لأي باحث تجاوزها، فهي التي تساعد الباحث على الإلمام بالموضوع محل الدراسة، وذلك من خلال المعطيات التي يجمعها من ميدان الدراسة.

A graphic of a torn piece of paper with a white background and a grey shadow. The text is written in black Arabic script. The top part of the text is 'قائمة المصادر' and the bottom part is 'والمراجع'.

قائمة المصادر

والمراجع

عرض البيانات ومناقشتها

تمهيد

أولاً: تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها.

ثانياً: مناقشة وتحليل دليل المقابلة.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً: النتائج الجزئية للدراسة.

سادساً: النتائج العامة للدراسة.

سابعاً: التوصيات والمقترحات.

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

الملخص

. تمهيد

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مرحلة أساسية وهامة في بحثنا، وهي مناقشة وتحليل البيانات والمعطيات، التي جمعت من مطار فرحات عباس بالطاهير، حيث تم تبويب هذه البيانات في جداول، قصد تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
64.29 %	18	ذكر
35.71 %	10	أنثى
100 %	28	المجموع

من الملاحظ من الجدول رقم (1) المتعلق بجنس المبحوثين أن نسبة 64.29% ذكور في حين نسبة الإناث تقدر ب 35.71 و هذا راجع إلى طبيعة العمل على أساس المناوبة ليلا و نهارا لكون هذا العمل يناسب الرجال أكثر ، فيما يتواجد العنصر النسوي في الأعمال الخدمائية التي تتوافق مع قدراتهم و إمتداداتهم و بمعنى هذا أنه هناك إختلاف و لذكور على الإناث

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن .

السنة المئوية %	التكرار	الإحتمالات السن
14.28 %	04	(أقل من 30)
17.86 %	05	(31-35)
21.43 %	06	(36-40)
28.57 %	08	(41-45)
17.86 %	05	51 سنة فما فوق
100 %	28	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (02) جدول بين توزيع أفراد العينة حسب السن أن :

- 04 أفراد من العينة أي ما يعادل نسبة 14.28 % سنهم أقل من 30 سنة
- 05 أفراد من العينة أي ما يعادل نسبة 17.86 % سنهم يتراوح ما بين (31-35)
- 06 أفراد من العينة أي نسبة 29.43 % سنهم يتراوح ما بين (36-40)

08- أفراد من العينة أي نسبة 28.57 % سنة هم 51 سنة فما فوق و هو ملاحظ أن الفئة الغالبة هي التي يتراوح منها ما بين (41-45) و يمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة المهنة تحتاج إلى عمال مؤهلين و لديهم خبرة في العمل و هذا يعني أن المؤسسة تحتاج إلى العمال المؤهلين و لهذا نجد المؤسسة تحافظ على عمالها .

جدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية

الإحتمالات المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
إبتدائي	06	21.43 %
متوسط	04	14.28 %
ثانوي	06	21.43 %
جامعي	12	42.86 %
المجموع	28	100 %

بين الجدول رقم (3) و المتعلق بالمستوى التعليمي :

- 06 أفراد من العينة نسبتهم 21.43 % دو المستوى الإبتدائي .
- 04 أفراد من العينة أي ما يعادل نسبة 21.43 دو المستوى الثانوي
- 12 فرد من أفراد العينة أي نسبة 42.86 % دو المستوى الجامعي

و عليه فالفئة الغالبة في هذا المجال هي فئة الجامعيين و هذا راجع إلى طبيعة المهنة التي تتطلب مستوى تعليمي عالي بمعنى أن المؤسسة تعتمد في تطوير و استمرار عملها على المورد البشري الكفاء الذي يسهل نشاطها

جدول رقم 04 : يوضح الأقدمية في العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات الحالة
14.29 %	04	(أقل من سنة)
3.57 %	01	(2 سنة 3 سنوات)
28.57 %	08	(4 سنوات 6 سنوات)
53.57 %	15	(أكثر من 7 سنوات)
100 %	28	المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) و المتعلق بالأقدمية في العمل الأفراد

العينة أن :

- 04 أفراد من عينة الدراسة و ذلك بنسبة 14.29% مدة عملهم أقل من سنة
- فرد واحد من العينة و نسبته 3.57 % مدة عملهم تتراوح ما بين (02-03) سنوات عملهم .
- 8 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل نسبة 28.57 % تتراوح مدة عملهم ما بين (04-06) سنوات
- 15 فرد من أفراد العينة و نسبتهم 53.57 % مدة عملهم أكثر من 07 سنوات و ما هو ملاحظ أن أغلبية العمال لديهم أقدمية في العمل لمدة أكثر من 07 سنوات و هذا يعني إستقرار العمال في عملهم وولائهم المؤسسة مما جعلهم يحافظون على عملهم و يستمرون فيه .

جدول رقم 05 : يوضح الثقة المتبادلة بين العمال و القيادة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50 %	14	نعم
50 %	14	لا
100 %	28	المجموع

توضح التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) و الشواهد الميدانية عن مدى و جود ثقة

متبادلة العمال و القادة الإداريين و ما هو ملاحظ أن 14 فرد من أفراد العينة أي نسبة 50 % أجابوا بأن

هناك ثقة متبادلة من و القادة الإداريين في حين نجد نفس العدد ونفس النسبة من العينة أجابوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة و يرجع ذلك إلى عدم و جود انسجام و تواصل و تفاعل بين جميع العمال و القادة و هذا يعني وجود فئة نفتقد إلى الثقة الانسجام داخل المؤسسة .

جدول رقم 06 : يبين السياسية الأفضل لخلق الولاء في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المشاركة في اتخاذ القرار	05	17.86 %
الترقية	12	42.86 %
الزيادة في الأجر	11	39.28 %
المجموع	28	100 %

من خلال ما هو ملاحظ في الجدول رقم (06) و المتعلق بالسياسة المتبعة لخلق الولاء في المؤسسة أن 05 أفراد من العينة المدروسة أي بنسبة 17.86 % أجابوا أن السياسة المتبعة لخلق الولاء هي المشاركة في اتخاذ القرارات و 12 فرد من العينة أي ما يعادل نسبة 42.86 % يرون بأن الترقية هي الوسيلة الأفضل لخلق الولاء في المؤسسة بينما نجد 11 فرد من أفراد العينة و نسبتهم 39.28 % يرون الزيادة في الأجر و يرجع هذا الاختلاف و التباين إلى اختلاف ثقافات العمال و كذا اختلاف طموحاتهم و هذا يعني أن لكل عامل طموحات و آمال و يرى السياسة المناسبة و التي تجعله ينتمي لهذه المؤسسة .

جدول رقم 07 : يوضح المشاركة في تحديد الأهداف و علاقتها بتعزيز روح الانتماء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	96.43 %
لا	01	3.57 %
المجموع	28	100 %

من خلال الجدول رقم 07 : و المتعلقات ب " المشاركة في تحديد الأهداف و علاقتها بتعزيز الروح الانتماء و ما هو ملاحظ أن 27 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 96.43 % أجابوا بنعم و يعني و يوضح أن المشاركة في تحديد الأهداف له علاقة وطيدة و تأثير مباشر على تعزيز روح الانتماء بينما نجد فرد واحد فقط أي بنسبة 3.57 % يرى بأن المشاركة في تحديد الأهداف يعزز روح الانتماء و من خلال هذا نجد أن أغلبية العمال يقرون بأن المشاركة في تحديد الأهداف له علاقة وطيدة بتعزيز بروح

الانتماء و هذا يعني أن العامل يحس بانتمائه من خلال إشراكه في العمل و هذا تجلته تحسن بأنه جزء من هذه المؤسسة بمعنى أن المؤسسة تعطي لجميع موظفيها فرصة إبراز بصمته في استمرار المؤسسة .

جدول رقم 08 : يبين الإخلاص في العمل و طرق التعامل من قبل الرؤساء

الاختلاف	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	64.29 %
لا	10	35 %
المجموع	28	100 %

ما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بالإخلاص في العمل و علاقته بطرق التعامل من قبل الرؤساء أن 18 فرد من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل نسبة 64.29 % يرون بأن الإخلاص في العمل مرتبط بالطريقة التي يتعاملون معهم رؤسائهم .

- 10 أفراد من العينة و نسبتهم 35.71 % يرون بأنه لا توجد علاقة بين طريقة تعامل الرؤساء معهم و إخلاصهم في العمل

و يتضح من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال يركزون على طريقة تعامل الرؤساء معهم و بأن لها علاقة في الإخلاص في العمل و هذا يعني أن المعاملة الجيدة من قبل الرؤساء العمال تجعل العمال يخلصون في عملهم و تحفزهم على ذلك و تشجعهم على العمل و العكس

جدول رقم (09) : يوضح درجة المسؤولية إتجاه الحوادث المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مسؤولية فردية	18	64.29 %
مسؤولية جماعية	10	35.71 %
المجموع	28	100 %

يبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (09) : المتعلق ب درجة المسؤولية تجاه الحوادث المهنية أن

- 18 فرد من أفراد العينة و نسبته 64.29 % من العمال يرون بأن المسؤولية اتجاه الحوادث المهنية هي مسؤولية فردية .

- 10 أفراد من العينة المدروسة أي نسبة 35.71 % من العمال يرون بأن المسؤولية اتجاه الحوادث المهنية هي المسؤولية جماعية و يتضح بن أغلبية العمال يقرون بأن المسؤولية اتجاه الحوادث المهنية مسؤولية فردية و هذا يعني أن هناك عمال يرون بأنه تحب أن تكون مسؤولية فردية إتجاه حوادث العمل.

جدول رقم 10: يبين مدى تقييم الولاء في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
إيجابي	13	46.43 %
سلبي	15	53.57 %
المجموع	28	100 %

من الملاحظ من الجدول رقم (10) المتعلق ب تقييم الولاء داخل المؤسسة أن 13 فرد من أفراد العينة المدروسة أي نسبة 46.43 % يقيمون الأداء داخل المؤسسة على أنه إيجابي.

15 فرد من أفراد العينة المدروسة أي بنسبة 53.57 % يقدمون الأداء داخل المؤسسة على أنه سلبي و هذا يوضح بأن العمال ليس لهم نفس التقييم و يعني بأن لكل عامل تقييم خاص لهذا الولاء

جدول رقم 11: يوضح سرية المعلومات التي تشري في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	57.14 %
لا	12	42.86 %
المجموع	28	100 %

من الملاحظ من الجداول رقم (11) المتعلق ب مدى سرية المعلومات التي تسري في المؤسسة أن 16 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 57.14 % يقرون بأنه توجد سرية في العمل داخل المؤسسة أما

12 فرد من أفراد العينة المدروسة و نسبتهم 42.86 % يقرون بأنه لا توجد سرية في العمل داخل المؤسسة. و من خلال هذا يتضح أنه توجد سرية في العمل وهي النسبة الغالبة بينما يوجد عمال يقرون بأنه لا توجد سرية في العمل و هذا يعني أن هناك أعمال تتطلب سرية في العمل و هناك أعمال تتطلب سرية في العمل.

جدول رقم 12: يوضح كيفية تقييم المجهود الإضافي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمل الفترات طويلة	07	25 %
مساعدة العمال الجدد لتأدية المهام	04	14.29 %
القيام بمهام إضافية	17	60.71 %
المجموع	28	100 %

يتبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (12) المتعلق ب كيفية تقديم المجهود الإضافي داخل المؤسسة أن

7 أفراد من عينة الدراسة و نسبتهم 25 % يقدمون للمجهود الإضافي من خلال العمل لفترات طويلة أما

04 أفراد من العينة المدروسة أي ما يعادل نسبة 14.24 % يقدمون الإضافي من خلال مساعدة العمال الجدد لتأدية المهام أما 17 فرد من أفراد العينة المدروسة أي بنسبة 17 % يقدمون المجهود الإضافي من خلال القيام بمهام إضافية، و من خلال هذا يتضح بأن أغلب العمال يقومون بتقديم مهام إضافية و هذا يعني أن العمال تحرسون على تقديم الأفضل للمؤسسة و يحاولون النهوض بالمؤسسة و تحسين مستواها من خلال تقديم مهام إضافية .

جدول رقم 13: يبين الأسلوب المنبع في عملية الإشراف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مباشر	21	75 %
غير مباشر	07	25 %
المجموع	28	100 %

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (13) المتعلق بالأسلوب المتبع في عملية الإشراف أن 21 فرد من العينة المدروسة و نسبتهم 75 % يقرون بأن الأسلوب المتبع في عملية الإشراف هو الأسلوب المباشر أما 07 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل نسبته 25 % يقرون بأن الأسلوب المتبع في عملية الإشراف هو الأسلوب غير مباشر و يتضح من خلال أي الأسلوب المباشر هو الأسلوب الغالب في عملية الإشراف و هذا يعني أن هذا الأسلوب يكون متبع في المستويات العليا أي بين الإدارة و الإطارات بينما الأسلوب غير مباشر يكون متبع مع العمل .

الجدول رقم 14 : يبين درجة و جود الرقابة في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	
42.86 %	12	نعم	نعم
10.71 %	03	لا	نعم
46.43 %	13	لا	
100 %	28	المجموع	

ما هو ملاحظ من خلال الجدول رقم 14 المتعلق مدى و جود رقابة على العمل و هل تؤدي هذه الرقابة إلى الانضباط أن 15 فرد من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل نسبة 53.57 % يقرون بأنه توجد رقابة على سبيل العمل و من بينهم نجد أن 12 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 42.86 % يقرون بأن الرقابة تؤدي إلى الانضباط في العمل بينما نجد 3 أفراد من العينة و نسبتهم 10.71 % يقرون بأن الرقابة لا تؤدي إلى الانضباط أما 13 فرد من العينة المدروسة و نسبتهم 46.43 % يقرون بأنه لا توجد رقابة على سير العمل و من خلال هذا يتضح بأن أغلبية العمال يقرون بأنه توجد رقابة في العمل و بأن الرقابة تؤدي إلى الانضباط و هذا يعني بأن ليس كل العمال يلتزمون بالقواعد و الأسس المعمول داخل المؤسسة فالعامل عليه الانضباط في العمل حتى لو لم تكن هناك رقابة .

جدول رقم 15: يبين نطاق الإشراف داخل المؤسسة

النسبة اليومية %	التكرار	الاحتمالات
82.14 %	23	ضيق
17.86 %	05	واسع
100 %	28	المجموع

من الملاحظ من الجدول رقم 15 : الذي يبين نطاق الإشراف داخل المؤسسة نجد أن أعلى نسبة و التي تقدر ب 82.14 و هي الفئة التي تقول بأن نطاق الإشراف هو ضيق في حين نجد بأن الفئة التي تقول أن نطاق الإشراف داخل المؤسسة هو واسع تقدر نسبتها ب 17.86 % و هذا راجع إلى أن المؤسسة في نشاطها في أغلب الأحيان يكون النطاق ضيق بمعنى أن هذا النطاق هو الذي يساهم بشكل كبير في سير العمل.

الجدول رقم 16 : يبين رأي العمال فيما يخص الطابق الأفضل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضيق	12	42.85 %
واسع	16	57.14 %
المجموع	28	10 %

يتبين من الجدول رقم 16 : فيما يخص رأي العمال حول أفضل النطاق داخل المؤسسة فالرأي الذي يقول بأن نطاق الإشراف يكون ضيق نسبته تقدر 42.86 % في المقابل نجد الرأي الآخر الذي يقول بأن يكون واسع نسبته هي 57.14 % و يرجع ذلك إلى أن بعض الوظائف في تنفيذها بنجاعة و فعالية تحتاج إلى نطاق واسع في حين بعض الأحيان يكون العكس بمعنى أن العمال لهم آراء مختلفة حول النطاق الأفضل لأن كل واحد له طريقته الخاصة في تأدية المهام بفعالية

جدول رقم 17 : يوضح التفاعل الموجود بين العمال و المدير

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	07	25 %
لا	08	28.57 %
أحيانا	13	46.43 %
المجموع	28	100 %

يتبين من الجدول رقم 17 أنه هناك نسب متفاوتة فيما يخص التفاعل الموجود بين العمال و المدير فالنسبة 25 % تقول بأنه هناك تفاعل في حين تقابلها الفئة التي تقول بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال و المدير و التي تقدر نسبتها ب 28.57 أما النسبة الأكبر فهي تقدر ب 46.43 % و هي الفئة التي تقول بأن التفاعل يكون أحيانا و يرجع ذلك إلى الوظائف المختلفة و القرارات المتخذة المعنى أنه هناك بعض المستويات في المؤسسة لا تتفاعل مع المدير إلا في حالات استثنائية

جدول رقم 18 : يبين مدى مساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	06	21.43 %
الإشتراك في العمل		

39.29 %	11	زيادة الخبرة	
28.57 %	08	إتقان العمل	
10.71 %	03	تقاسم المهام	
100 %	0	لا	
100 %	28	المجموع	

من الملاحظ من الجدول رقم 18 والذي يجسد لنا مدى مساهمة العمل الجماعي لتحسين الأداء فالإجابة كلها كانت ب نعم و هذه المساهمة تتم بعدة طرق

نجد أعلى نسبة تقدر ب 39.29 % وهي الفئة التي تقول بأن العمل الجماعي يحسن الأداء من خلال زيادة الخبرة و تأتي في الدرجة الثانية 28.57 % من خلال إتقان العمل ثم النسبة التي تقدر ب 21.43 % من خلال الإشتراك في العمل أما النسبة الأخيرة تقدر ب 10.71 و هي لفئة التي تقول بأن العمل الجماعي يحسن الأداء من خلال تقاسم العمل و هذا راجع إلى أن المؤسسة تحتوي على موظفين لديهم خبرات مختلفة و أن التطور في هذه الخبرات يحتاج إلى تبادلها فيما بينهم هذا يعني أن النجاح و التطور داخل المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على التعاون و التضامن .

جدول رقم 19 : يوضح نمط الإشراف و نشاط العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
21.43 %	06	نعم
14.21 %	04	لا
64.28 %	18	أحيانا
100 %	28	المجموع

يتبين من الجدول رقم 19 الخاص نمط الإشراف و نشاط العمل أن أعلى نسبة و هي الفئة التي كانت إجابتها ب أحيانا و التي تقدر ب 64.28 % أما الإجابة ب نعم فكانت نسبتها 21.43 % و هي الفئة التي تقول بأنه يعكس نمط الإشراف على نشاط العمال أما النسبة الأقل تقدر ب 14.29 % و هي الفئة التي أجابت ب " لا " و هذا التفاوت راجع إلى طبيعة النشاط الموجودة داخل المؤسسة أيضا الموظفين و علاقتهم بالمدير و هذا يعني أنه من أجل تحقيق الجماعة و الفعالية تعتمد المؤسسة على عدة أنماط مختلفة.

جدول رقم 20 : يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
رسمي	18	64.29 %
غير رسمي	10	35.71 %
المجموع	28	100 %

يبين من الجدول رقم 20 المتعلق بنوع الاتصال السائد في المؤسسة فهناك نوعين للاتصال داخل المؤسسة الأول اتصال رسمي بنسبة 64.29% أما الثاني فهو اتصال غير رسمي نسبته تقدر 35.71 % و نجد أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى إلى الاتصال الرسمي و هذا راجع إلى ضرورة احترام القوانين و القواعد المتواجدة داخلها إضافة إلى أنه من أجل إنجاز العملية الإدارية على أحسن صورة و هذا يعني السياسة التي تتبعها المؤسسة هي احترام القواعد و القوانين من أجل تسيير العمل بشكل جيد و فعال

جدول رقم 21 : يوضح كيفية الاتصال بين العمال و المدير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
عقد اجتماعات	17	60.71 %
اللوائح و الإعلانات	11	39.29 %
المجموع	28	100 %

من الملاحظ من الجدول رقم 21 المتعلق بكيفية الاتصال بين العمال و المدير بأنه توجد عدة طرق داخل للمؤسسة للاتصال بين العمال و المدير ينسب متفاوتة بحيث يكون الاتصال من خلال عقد اجتماعات بنسبة 60.71 % أي 17 عامل أما فيما يخص الاتصال من خلال اللوائح و الإعلانات بنسبة 39.29 % أي ما يعادل 11 عامل و يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الموجود داخل المؤسسة إضافة إلى المعلومات التي يتم تبادلها أيضا تفادي حدوث أي مشاكل أثناء نقل المعلومات و الأوامر و معنى ذلك أن هذه المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى إلى تحقيق الاتصال الفعال فيما بين أعضاء المؤسسة بأفضل الطرق .

جدول رقم 22: يبين العمل الأكثر تحفيزا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمل الجماعي	25	% 89.29
العمل الفردي	03	% 10.71
المجموع	28	% 100

من الملاحظ من الجدول رقم 22 المتعلق بالعمل الأكثر تحفيزا أنه هناك نسبتين الأولى تقدر % 29.29 و التي تعبر عن أن العمل الأكثر تحفيزا للعمل هو العمل الجماعي أما نسبة 10.71 فهي لعكس أي أن العمل الفردي هو الأكثر تحفيزا و هذا راجع إلى أن المؤسسة طبيعة نشاطها يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الجماعي بمعنى أن أغلب العمال يقومون بتأدية مهامهم في إطار الجماعة لأن هذا هو لأفضل الفعالية المؤسسة و نجاحها .

جدول رقم 23 : يوضح التوجيه و علاقته بارتفاع الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	% 82.14
لا	05	% 17.86
المجموع	28	% 100

يتبين من الجدول رقم 23 أن نسبة 82.14 % تقول أن التوجيه يؤدي إلى ارتفاع الأداء في حين نجد الفئة الثانية التي تقدر نسبتها ب 17.86 % تقول بأن التوجيه لا يؤدي إلى ارتفاع الأداء و هذا راجع إلى أن الوظائف التي يشغلها المورد البشري تعتمد على إصدار التعليمات و المهام الخاصة بكل وظيفة و هذا يعني أن المؤسسة تركز بالأساس على السلم الهرمي أي بمعنى هناك تسلسل هرمي بالمؤسسة .

جدول رقم 24 : يبين مناقشة مستوى الأداء بين العمال و المشرفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	% 17.86
لا	23	% 84.14
المجموع	28	% 100

من الملاحظ من الجدول رقم 24 نجد أن النسبة التي تقول بأنه يتم مناقشة مستوى الأداء بين العمال المشرفين رقم 17.86 % أما النسبة الأكبر فقد ب 82.14 % و هي الفئة التي تقول بأنه لا توجد مناقشة بين العمال و المشرفين فيما يخص مستوى الأداء و هذا راجع إلى أن الوظائف التي يشتغلونها العمال تنحصر فقط في تأدية هذه الوظائف أقل و لا أكثر أو أن مستواهم لا يسمح بهذه المناقشة و هذا يعني أن المؤسسة تضع حدود لكل موظف أو عامل.

جدول رقم 25: يبين برامج التوعية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	25
لا	21	75 %
المجموع	28	100 %

يبين من الجدول رقم 25 المتعلق ببرامج التوعية داخل المؤسسة بحيث النتائج الموضحة في الجدول هناك نسبتين متفاوتتين فالأولى تقدر بشهادة 25 % تقول بأنه توجد برامج التوعية أما الثانية نسبتها هي 75 % تقول بأنه توجد برامج التوعية داخل المؤسسة و هذا يرجع إلى أن المؤسسة لها فئة تزودها بهذه البرامج من جهة أو أن المؤسسة ليست بحاجة لهذه البرامج و هذا يعني أن للمؤسسة لها سياستها الخاصة بها في تسيير نشاطها .

جدول رقم 26 : يوضح طبيعة البرامج داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مهنية (وظيفية)	20	71.43 %
اجتماعية (علائقية أي بين العمال)	05	17.86 %
فنية (الجوانب المحيطة و المصاحبة للعمل)	03	10.71 %
المجموع	28	100 %

يتبين من الجدول رقم 26 و النتائج الموضحة فيه توجد حسب متفاوتة فيما يخص طبيعة البرامج الموجودة داخل المؤسسة فأعلى نسبة هي 71.43 % و هي الفئة التي تقول بأن هذه البرامج مهنية وظيفية أي من أجل العمل ثم تليها نسبة 17.86 % وهي الفئة التي تقول بأنها اجتماعية علائقية أي بين العمال

و النسبة الأقل تقدر ب 10.71 % وهي الفئة التي تقول بأن طبيعة البرامج الموجودة هي تقنية أي ما يخص الجوانب المحيطة و المصاحبة للعمل و هذا يرجع إلى أن نشاط المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على البرامج المهنية الوظيفية بمعنى أن المؤسسة تعطي الأولوية لنشاطها التجاري .

جدول رقم 27 : يوضح تأدية المهام بالمستوى المطلوب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	53.57 %
لا	13	46.43 %
المجموع	28	100 %

من الملاحظ من الجدول و النسب المئوية المتعلقة بتأدية المهام بالمستوى المطلوب نجد أعلى نسبة تقدر ب 53.57 % وهي الفئة التي تقول بأن تأدية مهامهم ووظائفهم بالمستوى المطلوب منهم من قبل المدير أما النسبة التي تمثل 46.43 % فهي الفئة التي تقول بأنه لا يتم تأدية هذه المهام بالمستوى المطلوب منهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تتوفر على قدر كافي من الوسائل المساعدة لتأدية أي نشاط بمعنى أنه هناك وظائف لا تمتلك الإمكانيات الكافية التي تساعد شاغلها على تأديتها على أحسن وجه .

جدول رقم 28: يبين مدى الانضباط داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	39.29 %
لا	17	60.71 %
المجموع	28	100 %

من الملاحظ من الجدول رقم 28 المتعلق بالانضباط في المؤسسة فالنسبة الأكبر تقدر ب 60.71 % وهي الفئة التي تقول بأنه لا يوجد انضباط داخل المؤسسة في حين النسبة لأقل نسبتها هي 39.29 % وهي الفئة التي تقول بأنه هناك الانضباط و هذا راجع إلى أن أكثر من نصف عمال المؤسسة يتصرفون بحرية داخل المؤسسة و يعني هذا أن المؤسسة تعطي امتيازات لبعض موظفيها أو حسب المركز الوظيفي الذي يشغلونه .

ثالثاً:نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-نتائج الفرضية الأولى:

تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ،على تعزيز ولائهم داخل المؤسسة،ومن خلال الإحصائيات التي توصلنا إليها ،في ضوء تحليلنا للبيانات المتعلقة بالفرضية الأولى ،أتضح لنا عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

-توجد ثقة متبادلة بين العمال والقادة، وهذا بنسبة 50 من حجم العينة المبينة في الجدول رقم (5)، وهذا دليل على أن الثقة شيء مهم داخل المؤسسة.

-توجد سياسة لخلق الولاء في المؤسسة ،بنسبة 100 في الجدول رقم الجدول رقم (6)،ويتم ذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات،بنسبة 17،86،الترقية بنسبة 42،86،والزيادة في الأجر 39،28 ،وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل جاهدة لخلق الولاء داخل المؤسسة.

-تتم المشاركة في تحديد الأهداف، بنسبة 96،43 من حجم العينة المبينة في الجدول رقم (7)،وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بالعمال ،وبذلك تعزيز روح انتمائهم داخل المؤسسة.

-يوجد إخلاص في العمل ،بنسبة 64،29،من حجم العينة في الجدول رقم (8)،وهذا دليل على أن الإخلاص في العمل مرتبط بطرق تعامل الرؤساء.

-هناك مسؤولية فردية اتجاه الحوادث المهنية ،بنسبة 64،29 من حجم العينة في الجدول رقم (9) ،وهذا دليل على أن المؤسسة تحمل الأفراد المسؤولية ،ودلك ما يجعله يكون حريص أكثر ،ومركز في عمله و مسؤول عن عمله .

-هناك تقييم سلبي للولاء داخل المؤسسة، بنسبة 53،57 ،في الجدول رقم (10)،وهذا دليل على أن المؤسسة لا تتابع العمال بشكل جيد ومستمر .

-توجد سرية في العمل بنسبة 57،14 ،في الجدول رقم (11) ،وهذا دليل على أن العمال يشعرون بانتمائهم وولائهم للمؤسسة ،ويحسون بالمسؤولية اتجاهاتها.

-يقدم جميع العمال مجهودات إضافية داخل المؤسسة في الجدول رقم (12) ،بحيث نجدهم يقدمون من خلال العمل لفترات طويلة ،بنسبة 25،مساعدة العمال الجدد لتأدية المهام 14،29،والقيام بمهام إضافية 60،71 دليل على اهتمام العمال بالمؤسسة ،والحرص على استمرارها والمحافظة عليها وولائهم لها .

2-نتائج الفرضية الثانية :يتأثر سلوك العاملين بنمط الإشراف داخل المؤسسة ،ويتضح لنا من خلال الإحصائيات التي توصلنا إليها في ضوء تحليلنا للبيانات المتعلقة بالفرضية الثانية ،حيث تتضح لنا عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

-يوجد أسلوب مباشر في عملية الإشراف،بنسبة 75 ،في الجدول رقم (12) ،وهذا دليل على أن هناك انسجام اتصال وتفاعل وانسجام.

-توجد رقابة داخل المؤسسة بنسبة 53،57 الجدول رقم (14) ،وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالعمل وحرصها على انضباط العمال ،لأن الرقابة تؤثر على سلوك العاملين ويجعلهم ينضبطون .

-تتوفر المؤسسة على نطاق إشراف ضيق ،بنسبة 82،14 في الجدول رقم (12) ،وهذا دليل على أن المؤسسة لديها قدرة على التحكم في العمال وضبط سير عملهم ،ويسهل عليهم التنبؤ بسلوك العاملين .

-يرى العمال أن النطاق الأفضل للإشراف . هو النطاق الواسع .

-يتضح بأنه يوجد تفاعل بين المدير والعمال بنسبة 71،43 في الجدول رقم (17)،وهذا دليل على التفاهم السائد داخل المؤسسة ،مما يجعل العمال منسجمين في عملهم وذلك بنسبة 57،14 .

-يتبين أن العمل الجماعي هو الأساس في تحسين الأداء ،بنسبة 100 ،في الجدول رقم (18) وهذا يكون خلال المشاركة في العمل بنسبة 21،43 ،زيادة الخبرة 29،39 ، إتقان العمل 28،57 ،وتقاسم المهام 10،71 وهذا دليل على اتحاد العمال وتوحدتهم واندماجهم وانسجامهم مع بعضهم ،ويتضح بأن نمط الإشراف ينظم نشاط العمال ،بنسبة 85،71 في الجدول رقم (19) ،وهذا دليل على أن سلوك العمال يتأثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

3- نتائج الفرضية الثالثة : يتحقق الأداء الجيد ،من خلال الاتصال الفعال في المؤسسة ،ويتضح من خلال الإحصائيات التي توصلنا إليها في ضوء تحليلنا ،للبيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة ،حيث نتضح لنا عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

-يسود الاتصال الرسمي في المؤسسة ، بنسبة 64،29 في الجدول (20) ،وهذا دليل على احترام القواعد والأسس داخل المؤسسة من قبل العمال ،من أجل سير العمل بشكل جيد.

-يتم الاتصال بين العمال والمدير، كما هو موضح في الجدول رقم (21) عن طريق عقد الاجتماعات ،بنسبة 60،71 واللوائح والإعلانات بنسبة 39،29 وهذا دليل على أنه اتصال مستمر متواصل بين المدير والعمال.

-يتبين أن العمل الجماعي هو الأكثر تحفيزا للعمال ،في عملهم بنسبة 89،29 في الجدول رقم (22)،وهذا دليل على وجود الانسجام بين العمال.

-يعمل التوجيه على الأداء ،بنسبة 82،14 في الجدول (23)، وهذا دليل على العمال يحتاجون إلى من يهتم بهم ويوجههم في العمل.

-مناقشة الأداء بين العمال والمشرفين تقريبا غير موجودة ،ودلك بنسبة 17،86 ،المتعلق بالجدول رقم (24)،وهذا دليل على أن المشرفين لا يهتمون بذلك.

-تتوفر المؤسسة على برامج توعية، 25 في الجدول رقم (25)، وهذا دليل على نقص برامج التوعية داخل المؤسسة.

-تتوفر المؤسسة على برامج مهنية،برامج علائقية تكون بين العمال ،برامج فنية (الجوانب المحيطة والمصاحبة للعمل)،ونجد البرامج مهينة ونجد البرامج المهنية بنسبة 71،43 في الجدول رقم (26)،وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتحسين الوظائف وتوعية الموظفين لتحسين أدائهم.

-يتم تأدية العمل بالمستوى المطلوب داخل المؤسسة بنسبة 53،57 في الجدول رقم (27) وهذا دليل على انضباط العمال في عملهم.

-يكون الانضباط داخل المؤسسة ضعيف نوعا ما وذلك بنسبة 60،71 في الجدول رقم (28)،وهذا دليل على وجود حرية ممنوحة للعمال داخل المؤسسة.

ثانيا: ثانيا: مناقشة وتحليل دليل المقابلة

س1: على أي أساس تم توظيفك في هذا المنصب؟

ج1: تم توظيفي على أساس الشهادة، إضافة إلى الفرصة التي منحتها المؤسسات لشباب من أجل تحمل المسؤولية في العمل وتكون هناك استمرارية في العمل وتوظيف الطاقات الشابة في تنمية المؤسسات، وإعطاء نفس جديد للعمل.

س2: هل تم توظيفك في هذا المنصب مباشرة، أم ترقية من وظيفة أدنى؟

ج2: لم يتم توظيفي مباشرة، وإنما من خلال ترقية وظيفة مهندس دولة إلى مدير

س3: ما هي عدد سنوات خبرتك في المؤسسة؟

ج3: 13 سنة خبرة عمل

س4: كيف تقيم سلوك العاملين؟

ج4: سلوكيات العمال مختلفة من عامل لآخر، كذلك العامل يتغير سلوكه من وقت لآخر، كما أن العمال يخطون بين عملهم والمشاكل العائلية، ولهذا أعمل على متابعة العمال والتقرب منهم ومحاولة مساعدتهم في حل مشاكلهم، وفي الأغلب يكون تقييم سلوكهم إيجابياً.

س5: هل تواجهك مشاكل أثناء القيام بعملك؟

ج5: في بداية مشواري كانت تواجهني مشاكل، ولكن تعودت على العمل وأصبحت أتحمك جيداً في سير العمل داخل المؤسسة.

س6: كيف هي علاقتك مع المرؤوسين؟

ج6: علاقتي معهم طيبة، علاقة أب مع أولاده، وجود احترام بيني وبينهم، هناك تواصل، أيضاً هناك علاقة إيجابية مما يجعلهم يحبون العمل.

س7: هل هناك تأثير لشخصيتك على سلوك العاملين؟

ج7: يوجد تأثير كبير، بحيث يروني سندهم أثناء المشاكل بحيث أدمهم، لهذا يتبعون طريقة العمل التي أعمل بها.

س8: ما هي السياسة المتبعة لقيادة العمال؟

ج8: أتبع سياسة تطبيق القوانين والالتزام بها، وجعل ذلك قاعدة لدى جميع العمال وترسيخها في عقولهم، وكذلك تحسين العمال بضرورة الشعور بالضمير المهني.

س9: ما هي الإجراءات المتخذة عند مخالفة العمال لقواعد المؤسسة؟

ج9: أولاً يكون هناك تحذير لفظي، أعطاء فرصة أخرى، في حالة عدم التزامه أقوم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

النتائج الجزئية للدراسة

تؤثر مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار على تعزيز ولائهم داخل المؤسسة وهذا ما يولد ثقة متبادلة بين العمال والقادة بحيث أن القادة يعتمدون على سياسة الترقية أو الزيادة في الأجر من أجل خلق الولاء ومشاركة العمال في بعض القرارات، مما يجعلهم قادرين على تأدية المهام بفعالية والإخلاص في العمل وتقديم مجهودات إضافية للمؤسسة التي تعبر عن ولائهم للمؤسسة.

يتأثر سلوك العاملين بالنمط الإشرافي داخل المؤسسة، فالأسلوب المباشر المعتمد داخل المؤسسة جعل العمال يدركون مهامهم والأوامر الناتجة عن قائدهم وتأديتها بأحسن الطرق، بالإضافة إلى النطاق الواسع الذي يحقق أداء جيد، فعملية الإشراف المتبعة داخل المؤسسة كانت نتيجتها إيجابية، بحيث كان تفاعل بين المدير والعمال الذي نتج عنه التفاني في العمل والاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة.

يتحقق الأداء الجيد من خلال الاتصال الفعال، باعتبار أن الاتصال مهما في المؤسسة، والقائد الذي يتمتع بالمرونة هو الذي يتعامل مع كل عامل حسب موقفه وظروفه فيعطي للعامل الإحساس بتحقيق ذاته وقيمة عمله المنجز والذي يعطي في الأخير تحقيق أهداف كلاهما ويعود على المؤسسة بالنفع.

النتيجة العامة

من خلال النتائج الجزئية المتوصل إليها تأكد لنا أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي،

فكلما كانت القيادة الإدارية مرنة وفعالة كلما كان الضبط والتحكم والتنبؤ في السلوك التنظيمي أسهل

والعكس. ومنه فالفرضية العامة تحققت.

سادسا:توصيات واقتراحات

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة، معرفة أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "مطار فرحات عباس" بجيجل، وباعتبار أن القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي المحور والعنصر الأهم في أي مؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا حاولنا وضع مجموعة من الاقتراحات موجهة إلى المسؤولين عن مثل هذه المؤسسة، وتتمثل هذه الاقتراحات في:

. اعتماد القائد على أسلوب تشاوري بينه وبين العمال، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة أدائهم ورضاهم عن المؤسسة.

. الاهتمام برغبات وحاجات العاملين المتعلقة أساسا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

. إتباع أسلوب التحفيز المناسب لشخصية العمال بنوعه المادي والمعنوي.

. ضرورة إرشاد العمال وتوجيههم أثناء الخطأ في العمل بطريقة عقلانية ورشيده لا تحط من معنوياتهم هذا ما يشعروهم بأهميتهم، لكون العامل عنصر مهم في المؤسسة، ما يؤدي لولائه.

. التنسيق بين المستويات المختلفة أثناء توجيه العمال، وذلك من خلال استعمال وسيلة جيدة والاعتماد على الاتصال في الاتجاهين، حتى يسهل على العمال فهم الرسالة، ما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

. مراعاة ظروف العمل والعمال التي لها أثر كبير على تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي، وتقليل الشكاوي والصراعات.

. أخذ علاقة الزمالة بعين الاعتبار في العمل، حتى يمكن أكيد ملية التوجيه في المؤسسة بشكل فعال وذلك ما يؤدي إلى التحكم في العامل بطريقة سهلة ومرنة.

. ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لان ذلك يدفعهم للعمل بكفاءة أكبر ما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

. أما التوصيات للباحثين هي أن هذا الموضوع لا يزال خصباً وقابل للدراسة من جوانب وزوايا عديدة، فدراستنا هذه إلا جزء بسيط منه التي حاولنا فيها معرفة القيادة الإدارية الفعالة ومدى تأثيرها على

السلوك التنظيمي، وكوصية نحن الطالبات إلى جميع طلبة علم الاجتماع البحث في جوانبه المختلفة لكونه مهم جدا خاصة أنه ينطوي العنصر الأهم في مختلف المجالات ألا وهو العنصر البشري.



الخاتمة

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، وقسمت الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري الذي يتمحور حول القيادة الإدارية، والمنهجية العلمية لدراسة تأثيرها على السلوك التنظيمي، فيما يخص الجانب الإمبريقي، الذي يبين التأثير القوي للقيادة على سلوك العاملين، إلى جانب مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع بمختلف جوانبه، والنظريات التي بينت دوره في إرساء منهجية المؤسسة وكيفية المحافظة على بقائها واستمراريتها، وما تبينه الدراسة النظرية أن القيادة الإدارية عاملا هاما وعنصرا أساسيا، في تغيير وضبط والتنبؤ بسلوك العاملين، في المنظمة والقدرة على التحكم فيه، ومدى تأثير سلوك العاملين على فعالية المؤسسة واستمراريتها.

وبعد المعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وتبعاً للتحليلات الكمية والكيفية للفرضيات التي صغناها، على شكل أسئلة الاستمارة وأسئلة المقابلة، تبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة.

وقد خلصنا في نهاية دراستنا، أن للنمط القيادي أثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة ويتضح ذلك من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ووضع أهداف المنظمة مما يولد لديهم روح الإنتماء والولاء داخل المؤسسة مما يحقق أداء فعال، وهذا بالأخير يحقق أهداف المنظمة المسطرة مسبقاً.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع :

- 1- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2006.
- 2- محمد حسني العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، ط1 ، 2008.
- 3- الواف كنعان : القيادة الإدارية دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط، 2007
- 4- إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية و الممارسة مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة ، ط2 ، 1976.
- 5- ماجد راغب الحلو : علم الإدارة العامة و مبادئ التشريعة الإسلامية ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، ب ط ، 2007 .
- 6- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة المسيرة للنشر و التوزيع .
- 7- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة : القرارات الإدارية في الدارة التربوية ، دار الحامد للنشر ، 2006.
- 8- صلاح عبد القادر النعيمي : الإدارة اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ب ط، 2013.
- 9- أحمد ماهر : الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ب ط ، 2004
- 10- محمد اليدوي الصافي خليفة : المهارات السلوكية الأخصائي الإجتماعي المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية .
- 11- الآية رقم 37 من سورة الإسراء .
- 12- الآية رقم 159 من سورة آل عمران .
- 13- ضرار العتبي و آخرون : العملية الإدارية ، مبادئ و أصول و علم و فن ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2008.
- 14- علي و آخرون الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 1999.

- 15- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة دار حامد ، عمان ط1، 2006.
- 16- عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة بين النظرية إلى التطبيق منشورات الحلبي الحقوقية : بيروت ، ط1 ، 2013.
- 17- إبراهيم محمود عبد المقصود : الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، 2003.
- 18- زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ط 1 ، 2011.
- 19- علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي : دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة ، ط1 2004.
- 20- سليم إبراهيم الحسنة : السلوك الإداري عمان الأردن ، ط1
- 21- حامد أحمد بدر : السلوك التنظيمي ، دار العلم للنشر و التوزيع ، الكويت ، ط1 .
- 22- محسن علي الكتبي : السلوك التنظيمي النفاذية و التعليق ، كلية التجارة بالإسماعلية جامعة قناة السويس ، ط1 ، 2005.
- 23- أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي ، دراسة في التمثيل السلوكي للرجل و المرأة في العمل و الإدارة مكتبة الجامعة 1991.
- 24- عبد الله بن عبد الغني الطجم السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات و التطبيقات ، دار النواع النشر و التوزيع جدة ، 1417هـ.
- 25- رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر .
- 26- محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2005.
- 27- صلاح الشنواني : إدارة الإنتاج مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 2000.
- 28- محمد توفيق مافي : إدارة الإنتاج و العمليات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر .

- 29- عبد الغفور يونس : التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، مصر 1997.
- 30- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، لبنان ، 1983.
- 31- مهدي حسين زولف : إدارة الأفراد مجدلاوي للنشر و التوزيع القاهرة ، مصر ط1 ، 1994.
- 32- عمر و صفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005.
- 33- porter uc L.A lauler .ee.mangement auitudes and performance homuvod
3raich and performance leomovod
- 34- chnirstime choaree lanotivation au traoail tour d lorigon des grandes
theories editon est 2004.
- 35- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و دارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2010.
- 36- شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع عمان ط1 ، 2010 ،
- 37- kolm m.dynomic mengement london cummngs pujjising company 1977.
- 38- جيرالد جر تيرج و آخرون : إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر و الرياض 2004.
- 39- فرخ عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التطبيقي ، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة ، 2001.
- 40- محمد الصيرفي : السلوك ، دار الوفاء الدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ط1 2007.
- 41- إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الإجتماعي ، دار وائل للنشر ، عمان 2005.
- 42- علي غربي أبجديات .

- 43- عبد الهادي فتحي محمد : البحث و مناهجه في علم المكاتب و المعلومات ، القاهرة للدار المصرية اللبنانية ، 2002.
- 44- دليو فضيل : أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، قسنطين جامعة منتوري 1999.
- 45- بشير العلاق : تنمية المهارات الإشرافية و القيادية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2009.
- 46- خليل عبد الرحمان المعايطه : علم النفس الإجتماعي ، دار الفكر عمان ، ط 2، 2007.
- 47- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال
- 48- خليل ميخائيل غوض : علم النفس الإجتماعي .
- 49- uvarren blank lthe natural laues ol leadersli p neue york amacom 1995.
- 50- بلال خلف سكارنة القيادة الإدارية الفعالية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ط1، 2010.
- 51- عامر عوض : السلوك التنظيمي " الإداري " دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن ط1 ، 2008.
- 52- السيد عليوة : المهارات القيادية المديرين الجدد ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ج .ط القاهرة .
- 53- فيليب سالدر ترجمة هدى فؤاد محمد : القيادة ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008.
- 54- هشام حمدي رضا : تنمية نظم الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع عمان ، ط1 .
- 55- موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف الممارسة " دار المجد للنشر و التوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2005.
- 56- صلاح الذين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في التنظيمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2002.
- 57- هناء حافظ بدوي : إدارة و تنظيم المؤسسات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002.

- 58- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان 1955.
- 59- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بيروت .
- 60- سامي محمد ملحم : مبادئ التوجيه و الإرشاد النفسي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- 61- محمد عبد الرزاق جبلي : علم الإجتماع التنظيمي الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر 1999.
- 62- محمد جوهرى : مقدمة في علم الإجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية ، مصر 1975.
- 63- عبد الباسط محمد الحسن : أصول البحث الإجتماعي ، مكتبة و هبة ، القاهرة .
- 64- السيد الحسني : النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، ط1 ، 1993.



قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان

تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في

المؤسسة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

نحن طلبة علم الاجتماع السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم و عمل ، يشرفنا الاستفادة من إجابتكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي، علما أنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستمارة بسرية تامة و لا تستخدم إلا لأغراض علمية و شكرا على تعاونكم.

ضع العلامة X في المكان المناسب

الأستاذ المشرف

إعداد الطالبتين:

*ذ- عباسي يزيد

بنون مسعودة

بوالجاج الزهرة

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

- أقل من 30 سنة

- من 31 إلى 35 سنة

- من 36 إلى 40 سنة

- أكثر من 41 سنة

3. المستوى التعليمي :

- ابتدائي - متوسط

- ثانوي - جامعي

4. الأقدمية في العمل :

- أقل من سنة

- من 2 إلى 3 سنوات

- من 4 إلى 6 سنة

- أكثر من 7 سنوات

المحور الثاني : للمشاركة العملية في اتخاذ القرار دور في تعزيز ولائهم.

5. هل هناك ثقة متبادلة بين العامل و المدير؟

نعم - لا

6. ما هي السياسة المتبعة لخلق الولاء في المؤسسة ؟

المشاركة في اتخاذ القرار .

الترقية.

الزيادة في الأجر .

7. عند مشاركتك في تحديد أهداف المنظمة هل يعزز لك روح الانتماء ؟

نعم - لا

8. هل الإخلاص في العمل له علاقة بطرق التعامل معك من قبل الرؤساء ؟

نعم - لا

9. كيف ينظر للمسؤولية اتجاه الحوادث المهنية داخل المؤسسة ؟

مسؤولية فردية

مسؤولية جماعية

10. ما هو تقييمك للولاء داخل المؤسسة ؟

ايجابي

سلبي

11. في رأيك هل هناك سرية للمعلومات التي تسري داخل المؤسسة ؟

نعم - لا

12. كيف تقدم مجهودك الإضافي لمؤسستك؟

العمل لفترات طويلة.

مساعدة العمال الجدد لتأدية مهامهم

القيام بمهام إضافية

المحور الثالث: يتأثر سلوك العاملين بنمط الإشراف داخل المؤسسة .

13. ما هو الأسلوب المتبع في عملية الإشراف ؟

مباشر .

- غير مباشر

14. هل توجد رقابة على سير العمل ؟

نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم

هل تؤدي هذه الرقابة إلى الانضباط في العمل؟

نعم . - لا

15 . كيف يكون نطاق الإشراف ؟

ضيق -

واسع -

16. في رأيك ما هو النطاق الأفضل للسيطرة و التحكم في السلوك؟

.....

17. هل هناك تفاعل بين العمال و المدير؟

نعم . لا . أحيانا .

18. هل العمل الجماعي يحسن الأداء ؟

نعم . لا .

19. هل ترى بان نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة ينظم نشاط العمل ؟

نعم . نعم . أحيانا .

المحور الرابع: يتحقق الأداء من خلال الاتصال الفعال في المؤسسة.

20. ما هو الاتصال السائد في المؤسسة ؟

. اتصال رسمي (أداء المهام حسب المدير)

. اتصال غير رسمي أداء المهام دون تدخل المدير)

21. كيف تتم عملية الاتصال بين العمال والمدير؟

. عقد اجتماعات . اللوائح والإعلانات

22. في رأيك أيهم أكثر تحفيز للعمل ؟

. العمل الجماعي . العمل الفردي

23. هل التوجيه يؤدي الى ارتفاع الأداء ؟

. نعم . لا

24. هل يتم مناقشة مستوى الأداء بين العمال والمشرفين أو الرؤساء داخل المؤسسة ؟

. نعم . لا

25. هل توجد برامج التوعية داخل المؤسسة؟

. نعم . لا

26. ما هي طبيعة هذه البرامج ؟

. مهنية (وظيفية)

. إجتماعية (علائقية أي بين العمال)

. تقنية (الجوانب المحيطة والمصاحبة للعمل)

27. هل يتم تأدية المهام في الوقت المحدد والمناسب ؟

. لا

. نعم

28. هل هناك إنضباط لأوقات الدخول والخروج للمؤسسة؟

. لا

. نعم

دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بت يحي

جيجل فرع -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التاريخ 2016-05-05

14:30:

-جيجل-بالضبط مكتب المدير.

:

قيامنا بدراسة ميدانية بغرض اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،حيث تناولنا موضوع تأثير القيادة الادارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة،ان كنتم لا تمانعون سندون اجاباتكم،ونعدكم

:

:

بوالجاج الزهرة

ذ - عباسي يزيد

السنة الجامعية:2015-2016

دليل المقابلة

1: على أي أساس تم توظيفك في هذا المنصب؟

.....

2: هل تم توظيفك فيه مباشرة أم ترقية من وظيفة أدنى؟

.....

3:

.....

4: كيف تقيم سلوك العاملين؟

.....

5: هل تواجه مشاكل أثناء القيام بعملك؟

.....

6: كيف هي علاقتك مع المرؤوسين؟

.....

7: هل هناك تأثير لشخصيتك على سلوك العاملين؟

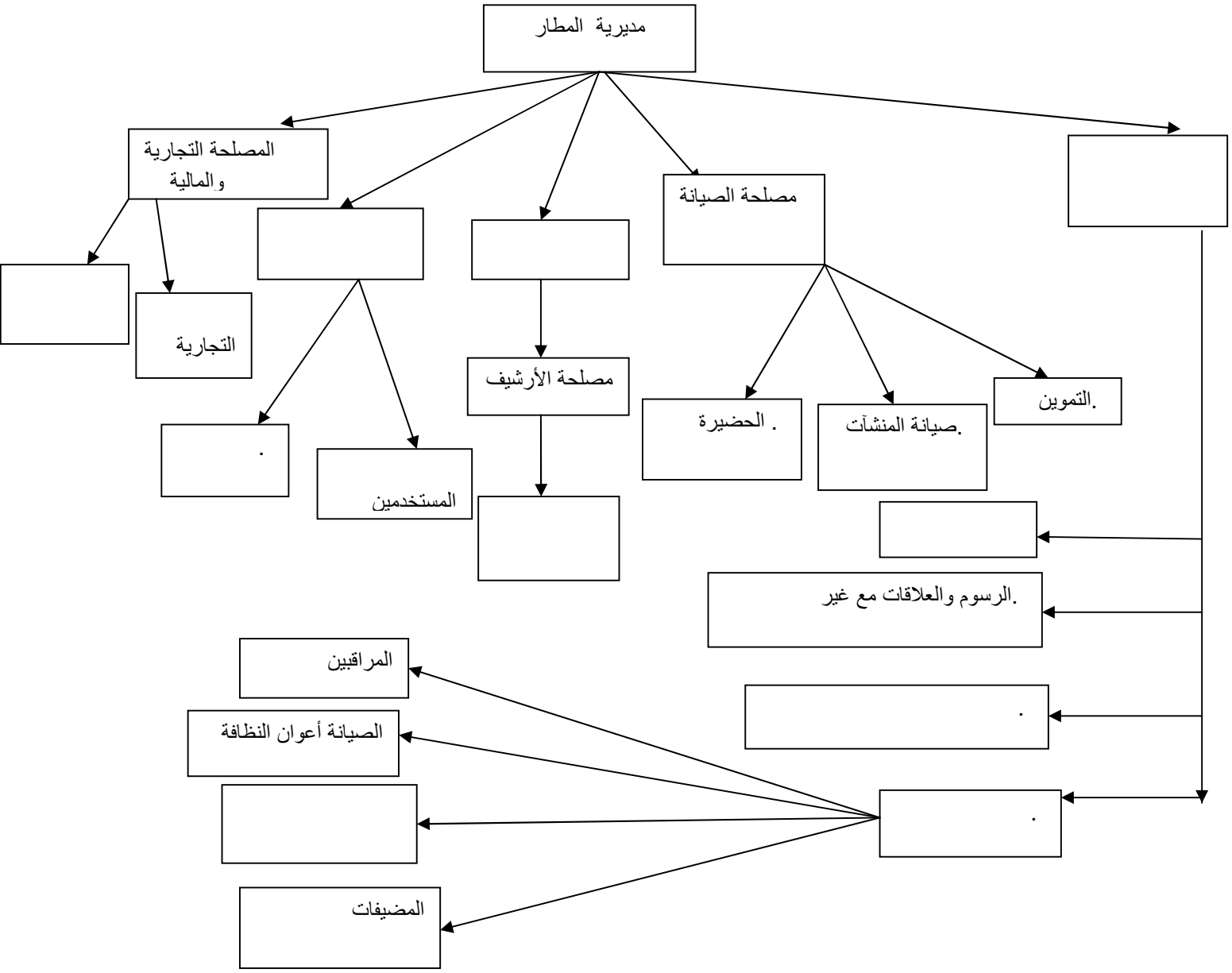
.....

8: ما هي السياسة المتبعة لقيادة العمال؟

.....

9: ما هي الإجراءات المتخذة عند مخالفة العمال لقواعد المؤسسة؟

.....



الشكل يوضح: الهيكل التنظيمي لمطار " -جيجل- "

تناولت هذه الدراسة موضوع " تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة " هذين المتغيرين توجد بينهما علاقة تأثير وتأثر، فالقيادة الإدارية تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة، كما أنها تعتبر محدد مهم للسلوك التنظيمي. ونجد أن للقيادة ذوي الكفاءة والخبرة والفعالية دور مهم في توجيه السلوك التنظيمي وذلك من خلال:

- تحديد القيم والتوجيهات ومستويات الأداء المستهدفة.
 - التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.
 - تفاعل القادة التابعين بشفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات.
 - التزام القادة نمطا سلوكيا متطورا ومرنا يتوافق مع المواقف المختلفة.
 - تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء لاستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع.
 - تأكيد التوجيه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
 - تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرصة للتعلم التنظيمي.
- والهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف يمكن للقادة الإداريين الضبط والتحكم والتنبؤ بسلوك العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار دور أساسي في تعزيز ولائهم وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسة، وهذا السلوك الفعال الناتج عن هذه الأخيرة له علاقة ارتباطية بالنمط الإشرافي المتبع من طرف القادة، بالإضافة إلى عملية الاتصال المتبادلة بين العمال والقادة والاحترام والتعاون أثناء سير العمل.

The issue of the impact of leadership on organizational behavior in the enterprise

This study addressed « the issue of the impact of leadership on organizational behavior in the enterprise » considering that these two variables exist between the effect of the relationship and has been influenced, administrative leadership occupies a specific position in the study of contemporary administration importance because of its significant effect in all elements of the organizations and their ability to influence the behavior of human resources and performance guidance to achieve the objectives of the organizations as they are considered important for the specific organizational behavior.

And we find that the leader of qualified and experienced and effective role in guiding organizational behavior and thought :

- Identify values, guidance and performance levels.
- Dealing with subordinate as partners in working towards achieving the goals back on everyone's benefit.
- Leadership and followers in a transparent interaction dependent on the flow of information that describes the landmark and show performance trends.
- Human resources development of the performance of the investment mental abilities and realize their full creativity and innovation.
- Confirm guidance to serve scientists and satisfy their desires and achieve their satisfaction.
- Creating the climate of the organization and their cultures to accept knowledge from different sources and developing and providing opportunities for organizational learning.

The aim of study is to find out how the leaders of the administrative control and control and predict the behavior of workers, and of the most important findings of this study that the participation of workers in the process of **take** decision a key role in strengthening their loyalty and increase their effectiveness within ESTABLISHMENT, and this behavior effective yield for the latter to him correlation pattern supervisory followed by commanders in addition to mutual communication process between workers and leaders and the respect and cooperation during the course of work.

