

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت -

تحت إشراف:

د.بن عمارة أحمد

من إعداد الطالب:

دمني عبد الهادي

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أ.مساعد "أ"	د. دلباز كمال
مشرفا مقرر	أ.محاضر "أ"	د.بن عمارة أحمد
عضوا مناقشا	أ.مساعد "أ"	د. بكيري عمر
عضوا مدعوا	أ.محاضر "أ"	د.خلفة نصير

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه

وبالوالدين إحسانا " أغلى إنسانين في الوجود

إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة، إلى النور الذي ينير لي

درب النجاح، أبي الغالي حفظه الله

إلى من سهرت على تربيتي وتوجيهي، أمي قرة عيني

فبهما أشدو وافتخر وأتمنى رضاها

إلى من أعطى طعما لحياتي وغيرها، سندي في الحياة، زوجتي العزيزة، جزاها الله عني كل خير لصبرها وتحملها لي طيلة فترة

تكويني

إلى ابني الغالي وابنتي العزيزة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساهم في منحي العلم والمعرفة

إلى كل من ساندني وساعدني، أهدي لهم هذا العمل المتواضع حبا وعرفانا

# شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نحمده حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع، وانطلاقا من قول رسولنا وحبيبنا وقره أعيننا مُحَمَّدٌ ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: أحمد بن عمارة على حسن إشرافه والذي بفضل الله وبفضل توجيهاته استطعنا إخراج هذا العمل من مجرد تصور إلى بحث علمي، فجزاه الله عني كل خير، وأشكر كذلك أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه أيضا بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب او بعيد في إنجاز هذه الدراسة ، ولا يفوتني كذلك أن أتقدم بالشكر الى كل الطاقم الاداري لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير على مساعدتهم وتعاونهم معنا، كما أتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون - تيارت - على ما قدموه طيلة فترة التكوين.

شكرا لكم

# مقدمة

## تمهيد:

تواجه المنظمات الإدارية بمختلف أنواعها وأشكالها ونشاطاتها، العديد من التحديات وذلك بالتوازي مع تزايد التحولات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والسياسية، خاصة في الدول المتقدمة التي دفعها هذا التطور السريع إلى الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، والذي يعد عاملا هاما وأساسيا في نجاح المنظمة أو فشلها، وهذا ما يدفعها إلى البحث عن أنجع الوسائل الفعالة بغية تحقيق أهدافها، ويفرض عليها ضبط سلوك أفرادها من خلال قيادة إدارية فعالة ، ومن هنا تبرز حاجة المنظمات الإدارية إلى أن يكون الذين يتولون إدارتها أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وهذا من أجل مواجهة هذه التغيرات وإحداث التكيف والتوافق معها، وضمانا لبقائها واستمرارها.

تمثل القيادة صمام الأمان للمنظمة ومحرك أساسي في تحقيق أهدافها، كون هذه الأخيرة لا يمكن لها أن تعيش في معزل عن تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية المختلفة، المخطط لها أو المفاجئة، حيث يعمل القائد الإداري بجانب وظائفه الفنية المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسيه، ولن يستطيع ذلك ما لم يعرف الكثير عن السلوك الإنساني، ويفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك، و الدوافع و العوامل التي تحركه و تؤثر عليه، وبذلك يستطيع أن يوجه هذا السلوك لصالح الفرد و صالح الجماعة التي يقودها، و أن يحقق نوعا من الموازنة بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة.

إن القيادة الإدارية تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، و لقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية، وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة، كما أنها تعتبر محدد مهم للسلوك التنظيمي الذي يعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، فهو سلوك يتشكل في البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من ضوابط ومعايير وثقافة تنظيمية باعتبار أن سلوكيات الموظفين وأداءهم يتوقف على ما يجري داخل المنظمة، لذا من

الضروري فهم وتفسير وتحليل سلوك الأفراد داخل المنظمة والتنبؤ به وإحداث تغيير إيجابي فيه والتحكم فيه بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وبما أن نجاح أي منظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها ، فإن المورد البشري يحتاج إلى قيادة إدارية فعالة تعمل على دمج الموارد البشرية في ثقافة واحدة، وتوجيه سلوكياتهم داخل المنظمة وفق ما يتطلبه التنظيم، باعتبار أن المورد البشري هو أثن الموارد لدى المنظمات الإدارية ، وهذا بالنظر إلى الدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، والرفع من كفاءتها، وبقائها، ونموها.

### 1/ أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث فيه معرفيا ومنهجيا.
- الأهمية العلمية للموضوع، ومحاولة إثرائه من أجل إبراز مدى تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة.
- الدور الريادي الذي تلعبه القيادة الإدارية في رسم السلوك التنظيمي للمورد البشري، الذي يعتبر الرمز الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة.

### 2/ أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته انطلاقا من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملي ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

- الكشف عن مدى تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للموظفين داخل المنظمة.

- التحسيس بأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية داخل أي تنظيم، ومدى مساهمتها في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها المستقبلية.
- تحديد إطار عام للقيادة الإدارية، وخلق رؤية شاملة عنها لمعرفة علاقاتها واتجاهاتها، وأهميتها في التحكم في العملية الإدارية.
- معرفة النمط القيادي الفعال الذي يمكن من خلاله ضبط السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة.

### 3/ أهداف الدراسة:

إن كل دراسة علمية تضع أهداف محددة تساعد الباحث على تحديد المسار الذي ينتهجه للوصول إلى إثبات صحة فرضياته، وتهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف بشكل مفصل بمتغيرات الدراسة " القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي".
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه القيادة الإدارية كأحد أهم العناصر المؤثرة في السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة.
- تحديد المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين لتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة، والتي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في رفع أداء الموظفين.
- محاولة تقديم بعض الحلول و الاقتراحات من أجل تجنب التحديات التي تواجه القيادة الإدارية.

### 4/ الدراسات السابقة:

تغطي الدراسات السابقة بأهمية كبيرة كونها تعد أرضية ينطلق منها الباحث وموجها أساسيا له حتى يتمكن من معرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث محل الدراسة، فهي توضح الجوانب التي بحثت في الموضوع والتي مازالت موضوعا للنقاش أو



لم يتم البحث فيها بعد. وعليه فإن طبيعة أي بحث اجتماعي تفرض على الباحث أن يطلع على أغلب الكتب والبحوث التي تعرضت لمواضيع تتشابه أو تتقارب مع مشكلة البحث المعروضة، ولذلك كان من الضروري إلقاء نظرة على هذه الكتب والدراسات لتعميق معرفتنا بالبحث وإثرائه.

ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي نذكر:

● **الدراسة الأولى:** دراسة هبال عبد المالك (2016/2015)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في إنجاح التعبير

التنظيمي"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، حيث تحدثت الدراسة عن تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية على نجاح التغيير التنظيمي، والمتمثل في تحقيق أهداف نظام «L.M.D»، كما تحدثت عن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وفي الجزائر على الخصوص لكي يتفاعل مع متغيرات العالمية، مما يتطلب وجود قيادات تغيير قادرة على إحداث نقلة علمية حضارية.

● **الدراسة الثانية:** دراسة توفيق درويش (2007/2006) بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء-

دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر حيث شملت الدراسة التعرف على القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري وتطرقت إلى نظريات القيادة الإدارية، وأنماطها من حيث الشكل ومن حيث المضمون، كما تطرقت إلى مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية في الدول النامية، ثم تناولت عوامل تحسين الأداء. هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم الأنماط القيادية في إدارة المنظمة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية والتي من شأنها المساهمة في تحسين أداء العمال، حيث قامت الدراسة بتحليل وعرض دراسة علاقة فعالية القيادة الإدارية بتحسين الأداء في شركة التركيب الصناعي ببوفاريك حيث توصل الباحث في الدراسة الميدانية إلى:

✓ أن للقيادة الإدارية عوامل أساسية وضرورية تستعين بها للرفع من مستوى أداء العمال وتطويره مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة، كالتدريب، والتحفيز، والتسيير بالمشاركة، والرقابة.

✓ أن القيادة الإدارية تكون فعالة بالتوفيق بين اختيار النمط القيادي والاستعانة بعوامل تحسين الأداء.

● الدراسة الثالثة: دراسة زغدودي مريم (2019/2018) بعنوان " علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي

للعامل - دراسة ميدانية بجامعة الجزائر2"، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم

اجتماع التنظيمات والمناجنت ، حيث عمدت الدراسة إلى توضيح تأثير السلوك القيادي على السلوك التنظيمي

للمرؤوسين بالرجوع إلى الثقافة التنظيمية السائدة، ودور العملية الاتصالية في تغيير السلوك، وأسباب ظهور سلوك

المواطنة التنظيمية لدى أفراد المنظمة، وهي بذلك تهدف إلى محاولة معرفة أثر اختلاف أنماط السلوك القيادي على

سلوكيات العاملين في المنظمة، وكذا محاولة معرفة ما إذا كان النسق القيادي الغالب في التنظيم يحقق الاستقرار المهني

أو العكس، وهذا ما دفع الباحث إلى القيام بدراسة ميدانية في جامعة الجزائر 2 "أبو القاسم سعد الله"، ومن أهم

نتائج الدراسة نذكر:

● يتغير السلوك التنظيمي للمورد البشري بتغير النمط القيادي.

● أن كفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية.

● كلما كان المورد البشري راضي عن سلوك المسؤول كلما اعتبر تصرفات المسؤول قدوة له و العكس صحيح.

● كلما زادت أقدمية العامل بالمنظمة، كلما أصبح أكثر تعاوناً مع زملائه في العمل، وأكثر تقبلاً لآراء بعضهم البعض.

● كلما نزلنا في السلم الهرمي كلما تحسنت العلاقة التي تربط المسؤول بمرؤوسيه.

● أن الأجر يعتبر عامل أساسي لتحديد الرضا والاستبقاء عند العاملين.

## 5/ إشكالية الدراسة:

لقد اكتسبت دراسة القيادة الإدارية اهتماما كبيرا، حيث تناولها العديد من الباحثين في كثير من البحوث والدراسات، لأن نجاح المنظمة يعتمد على مدى وجود قيادة قادرة على إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم الأساسية، لذلك لا بد للقائد الإداري أن يختار الأسلوب القيادي المناسب، وأن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادرا على التأثير في سلوك الأفراد، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقا من هذا الطرح تأتي المشكلة البحثية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر النمط القيادي المنتهج في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على السلوك التنظيمي للموظفين؟
- ماهي العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي لموظفي الكلية محل الدراسة؟
- ماهي العوامل والدوافع التي تحرك السلوك التنظيمي لموظفي الكلية وتؤثر عليه؟

## 6/ فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتعمق في دراستها لابد من صياغة فروض علمية تساهم في تحديد معالم الموضوع، حيث جاءت كالآتي:

فرضية عامة:

- تؤثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير.

## فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على سلوك الموظفين داخل الكلية محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على سلوك الموظفين داخل الكلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسيبي على سلوك الموظفين داخل الكلية.

## 7/ الإطار المنهجي للدراسة:

بغية دراسة الموضوع والإجابة عن الأسئلة المطروحة و إثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة وتوافقا مع طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، وبما أن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات من خلال إعداد استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مجتمع البحث.

## 8/ حدود الدراسة:

تعد حدود الدراسة نقطة أساسية في البحث، وذلك لما تكتسيه من أهمية أثناء الدراسة حيث يتفق كل المهتمين أن لكل دراسة حدود بشرية ومكانية وزمانية، وجاءت كالاتي:

- الحدود البشرية: وتتمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون -تيارت
- الحدود الزمنية والمكانية: ويقصد بها النطاق الزمني والمكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة في الجزائر، سنة 2023، بالضبط في كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير التابعة لجامعة ابن خلدون، ولاية تيارت.

## 09/ تقسيم الدراسة:

للإلمام بكل جوانب الدراسة وحيثياتها، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة، وفصلين نظريين، وفصل تطبيقي ميداني وخاتمة. تناولنا في الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية والذي تضمن مبحثين، بحيث تناول المبحث الأول الجوانب المعرفية للقيادة الإدارية، بينما تناول المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، أما الفصل الثاني فقد خصص للسلوك التنظيمي، حيث تضمن هو بدوره مبحثين، تكلمنا في المبحث الأول منه عن ماهية ومحددات السلوك التنظيمي من خلال عرض مفهومه وأهدافه وخصائصه وعلاقته بالعلوم الأخرى، أما المبحث الثاني فقد خصصناه للإطار النظري للسلوك التنظيمي، في حين خصصنا الفصل الثالث من هذا البحث لدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون، وتم التطرق فيه إلى تقديم عام حول الكلية وإلى تحليل خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات، وتحليل فقرات الاستبيان واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها.

## 10/ صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا نذكر ما يلي:
- عدم وجود دراسات سابقة في نفس الموضوع تشمل متغيري الدراسة "القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي" مع بعض.
  - صعوبة تضمين وتحكيم أسئلة الاستبيان الخاص بالدراسة.
  - التحفظ والتكتم الذي تعرفه كافة الإدارات في القطاع العمومي.
  - عدم استجابة الكثير من المستجوبين، وهذا يدل على عدم وجود حس البحث العلمي.

## 11/مصطلحات الدراسة:

- القيادة الإدارية: هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة.<sup>1</sup>
- السلوك التنظيمي: هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات الرسمية والغير رسمية، على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.<sup>2</sup>
- المنظمة: تشير إلى تلك الوحدات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المنشودة، من خلال الجهود الجماعية، بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية الإدارية - وظائف المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 115.

<sup>2</sup>- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار اسامة للنشر، الاردن، 2008، ص5.

<sup>3</sup>- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004، ص28.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية

تمهيد.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والإدارة.

المطلب الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية وأهميتها.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: النظريات التقليدية.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية.

المطلب الرابع: النظرية التفاعلية.

خلاصة الفصل.

## - تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة كغيرها من العلوم الأخرى، وذلك نظرا للأهمية التي تحتلها القيادة كعملية ضرورية ووظيفة أساسية يجب على القائد ممارستها لتوجيه مرؤوسيه قصد توحيد جهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية للمنظمة، وبما أن القيادة هي أساس وجوهر العمل الإداري فإن غيابها يؤدي إلى العجز في تحقيق الأهداف وإلى تفشي الفوضى، كما أن أسلوب القيادة الإدارية يحدد مدى نجاح التنظيم في الوصول إلى الأهداف المسطرة ومواجهة مختلف التحديات والمتغيرات البيئية، مما يمكن للمنظمة الإدارية ضمان بقائها واستمراريتها.

وقد تم تخصيص هذا الفصل -الذي يعتبر تمهيدا- للوصول إلى صلب الموضوع، ومن خلاله سيتم تقديم مفاهيم حول القيادة والإدارة وتطور مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وخصائصها وبعد ذلك التطرق إلى أنماط ووظائف القيادة الإدارية، ثم تبيان أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري.



## I. المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية.

لقد لقي موضوع القيادة الإدارية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين لما له من أهمية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فالقيادة الإدارية هي عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المنظمات، وهي تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالمنافسة والتعقيد.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والإدارة.

يعتبر مفهوم القيادة والإدارة من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها ودراستها في القرن الحالي فهذه الجهود أحدثت قناعة تامة بأن فعالية القيادة الإدارية تعتبر من المتغيرات الأساسية التي تحدد فعالية التنظيم، لكن هذه الدراسات أثبتت أنه ليس من السهولة بمكان تحديد نمط قيادي معين كأفضل أسلوب قيادي ممكن للتأثير على المرؤوسين، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى التعريفات العامة التي وضعت لهذين المفهومين الإداريين.

## 1. تعريف القيادة (Leadership):

أ- لغة: جاءت القيادة في اللغة العربية من كلمة "قود" و"قيد" أي حبل يقاد به، وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد<sup>1</sup>.

كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور قال: «القود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة»<sup>2</sup>.  
أما بالإنجليزية فيقابلها مصطلح **Leadership** أي توجيه القائد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود صبحي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001م، ص479.

<sup>2</sup> - ابن منظور الأنصاري، معجم لسان العرب، ط01، دار صادر، بيروت، لبنان، 2000م، ص315.

<sup>3</sup> - *Oxford Dictionary*, printed the in China, 2003, p243.

ب- اصطلاحاً: اختلفت تعاريف القيادة عند باحثي الفكر الإداري من مفكر إلى آخر وفيما يلي البعض

منها:

يعرفها فيدلر (Fiedler) والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة بأنها أفعال يزاؤها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل<sup>1</sup>.

ويقول بيغورس (Pigors): «إن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة»<sup>2</sup>.

كما عرفت القيادة بأنها: «عملية التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما»<sup>3</sup>.

وتعرف مدرسة التحليل النفسي القيادة على أساس طبيعة العلاقات الانفعالية بين القائد والأتباع داخل الجماعة فيرتبط أفراد الجماعة بالقائد ويرتبطون ببعضهم البعض عن طريق اشتراكهم في الارتباط بالقائد<sup>4</sup>.

وبالرغم من تعدد التعريفات وتباينها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على بعض النقاط نذكر منها<sup>5</sup>:

- تركز القيادة على عملية التأثير التي يمارسها القائد على التابعين

- تركز القيادة على الإنسان بالدرجة الأولى وكيفية التأثير في نفسيته ودفعه نحو العمل بنشاط.

<sup>1</sup> - محمد السيد أبو نبيل، علم النفس الصناعي ، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985م، ص623.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، ، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010م، ص15.

<sup>3</sup> - طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000م، ص230.

<sup>4</sup> - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص14.

<sup>5</sup> - توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص35.

- تهتم القيادة بالعلاقات الإنسانية والعمال وتهتم بالعمل والنتائج معا.

## 2. تعريف الإدارة (Management):

عرف مفهوم الإدارة تطوراً كبيراً شأنه شأن جميع نواحي الحياة، فقد تعددت التعاريف من قبل الباحثين والمفكرين لاختلاف وجهات النظر القائمة بالتعريف، ونواحي التركيز التي ينظر من خلالها للإدارة، فلا يوجد تعريف واحد متكامل يشتمل على جوهر الإدارة؛ حيث إن مفهوم الإدارة كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

تعريف فريدريك تايلور (Fredrick Taylor)؛ حيث يقول المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها<sup>1</sup>.  
كما يعرفها هنري فايول: «ان تقوم بالإدارة معناه ان تتنبأ وتخطط وان تنظم وان تصدر الامر وان تنسق وان تراقب»<sup>2</sup>.

أما هارولد كونتز (Harold Koontz) واودونيل (Cyril O'Donnell) فيعرفان الإدارة على أنها:  
«خلق بيئة فعالة لأفراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي»<sup>3</sup>.

في حين يعرفها صالح الشنواني بأنها: «عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعه منظمه من الناس لتحقيق أهداف مرغوبه على احسن وجه ممكن وباقل التكاليف في اطار الظروف البيئية المحيطة»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص19.

<sup>3</sup> - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، ط03، 2006، ص20.

ويوضح أوجا (Ahuja) أن الإدارة هي: «الجزء الأساس في أي عملية نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات (الأهداف) المشتركة»،<sup>2</sup> وهو بذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذه التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الإدارة هي نشاط متخصص يقوم به المدراء لقيادة الآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة، بأقل التكاليف وباستخدام أفضل الموارد المتاحة.

### 3. القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالقيادة مبنية على التأثير في سلوك الأفراد التابعين للقيام بأعمال يرون أنها تحقق مصلحة لهم، وذلك من خلال الإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، أما الإدارة فتهم بالنشاطات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإصدار للأوامر ورقابة وجلب للموارد المالية والبشرية والطبيعية وغيرها للقيام بمهام معينة.

يرى ماكورميك (McCormick) أن الاختلاف بين القيادة (Leadership) والإدارة (Management) ليس في درجة العمومية؛ فالعلاقة بينهما ليست علاقة العامة بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما<sup>3</sup>.

فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء تنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوسين؛ أي إن الإدارة تشتغل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - توفيق درويش، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 22.

<sup>3</sup> - مريم زغدودي، "علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال"، مذكرة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية، 2018-2019، ص 31.

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

**جدول رقم 01: الفرق بين القيادة والإدارة**

القيادة	الإدارة
- التركيز على النفوذ والتأثير الجماعي.	- التركيز على السلطة الرسمية.
- الجماعة هي مصدر السلطة.	- التنظيم الرسمي مصدر السلطة .
- السلطة غير رسمية.	- السلطة مقننه ورسميه.
- وظيفه من وظائف المدير.	- مفهوم اشمل من القيادة.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	- نظام العلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

مصدر: مُجَّد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتب الجامعي والحديث، مصر، 2002، ص37.

وعليه فبالرغم من تداخل الوظائف وتشابهما فإن المنظمات باختلاف أنواعها تحتاج إلى كل من القيادة والإدارة، إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة فالعلاقة الارتباطية بين القيادة والإدارة يمكنها مساعدة المنظمة في تحقيق التوافق مع بيئتها.

<sup>1</sup>- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992م، ص34.

<sup>2</sup>- مريم زغدودي، مرجع سابق، ص32.

4. تعريف القيادة الإدارية:

رغم تعدد البحوث والدراسات في موضوع القيادة الإدارية إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامل وموحد للقيادة الإدارية فالقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري، وفيما يلي نستعرض أقرب التعاريف احتواء لمفهومها:

- يعرف ففنر (John M. Pfiffner) وبرستوس (R. Vance Presthus) القيادة الإدارية بأنها: «نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق أهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية»<sup>1</sup>.
- كما تعرفها الأستاذة سيكلر هيدسون (Ceekler Hudson) بقولها: «القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري»<sup>2</sup>.
- ويعرفها أنور أرسلان بأنها «القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة»<sup>3</sup>.
- كما يرى سيد إسماعيل بأنها «ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين، بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص78.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص98.

<sup>3</sup> - توفيق درويش، مرجع سابق، ص27.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص27.

**التعريف الإجرائي:** من مجموع هذه التعاريف يمكننا تعريف القيادة الإدارية بأنها تلك العلاقة التفاعلية والنشاط المسؤول عن عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه، من خلال ما يستخدمه من وسائل بإقتناعهم واستمالتهم، وتوجيههم، وتوحيد جهودهم بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

## 5. خصائص القيادة الإدارية:

من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، نجاح وفعالية القيادة الإدارية، وهذا يعتمد على توافر عدة خصائص يجب أن يتحلى بها القادة في العمل الإداري، وتحمل هذه الخصائص في<sup>1</sup>:

أ- **المهارات الذاتية والشخصية:** وهي الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد؛ مثل السمات الجسدية .

ب- **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف المنشود.

ت- **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة؛ وتابعيه بشكل خاص، والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

ث- **المهارات السياسية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصلحة العامة والأهداف العامة، وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم من ناحية أخرى.

ج- **المهارات الإدارية:** وتعني قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة من أجل استغلال الطاقات البشرية، ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

<sup>1</sup>- محمود معن العياصرة ، مُجدّ بني أحمد مروان ، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، ط01، دار الحاملة للنشر، الأردن، 2008م، ص146-147.

ح- المهارات التنظيمية: هي نظره القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وينظم العمل ويوزع الواجبات وينسق الجهود، ويدرك اللوائح والأنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية.

عرف الفكر القيادي الإداري عدة مراحل ساهمت في تطوره وتحديد مفهومه؛ حيث استمد الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الإدارية من الأفكار السائدة في الحضارات القديمة وستناول في هذا المطلب القيادة الإدارية في الفكر القديم وكذا بالنسبة للفكر الحديث.

#### 1. القيادة الإدارية في الفكر القديم.

ظهرت القيادة منذ أمد بعيد ومرت بمراحل عدة عبر تعاقب الحضارات والإمبراطوريات كالحضارة المصرية، والصينية، واليونانية، والرومانية، والعربية الإسلامية، وسنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الإدارات التركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة والإدارة.

#### أ- الحضارة المصرية:

تدل تراجم البردي والآثار المصرية القديمة والتي تعود إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد على أهمية التنظيم والإدارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدامى، فقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة الممتدة ما بين (2900 إلى 2475 ق.م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من التنظيم مما يدل على فعالية

<sup>1</sup> - مُجَّد عبد الله جمال، إدارة الاعمال مبادئ ومفاهيم، ط01، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص107.



القيادة آنذاك، وذلك ما يتجلى من خلال الأهرامات التي بقيت آثارها حتى يومنا هذا، والتي تبين مدى قدرة التنظيم السائد في ذلك العصر<sup>1</sup>.

لقد كان التنظيم الحكومي يضم الحكومة المركزية، وعلى رأسها الملك الملقب بالفرعون والذي تركز في يده كل السلطات ويليه في النفوذ الوزير الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظمة لجهاز الحكومة، وتخضع لإشرافه عدد من المصالح؛ كالخزانة، ومخازن التموين، والزراعة، والاشغال العامة، بالإضافة إلى اهتمام الفراعنة بالتحفيز المادي؛ حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافاة والعطايا وتشجيعهم على تقديم الخدمات<sup>2</sup>.

ويرى كل من جيمس بريتشاد (James B. Pritchard) وماكس فايبر (Maximilian Carl)

(Emil Weber) وميشال روستوفتريف (Michel Rostovtzeff) أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، كما أن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء هو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة<sup>3</sup>، والذي يكون فيه القائد كالأب يقدر سعادة الجماعة ورفاهيتها؛ وربما يتحكم في رغباتها إن كانت تلك الرغبات ضارة بها.

ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية قيادة الإدارة؛ حيث عملت على تدريب كبار موظف الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> - عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015م، ص 02.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 28.

## ب- الحضارة الصينية:

عرفت الحضارة الصينية قديماً نظام الإدارة لتسيير شؤون البلاد، وكانت الصين السبابة إلى وضع امتحان للقبول في الخدمة المدنية الذي يراعي التجارب العلمية والمؤهلات العلمية للمتقدمين للوظيفة؛ حيث روى المؤرخون أن الحاكم "شان" كان يجري اختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف عن مدى كفاءتهم وصلاحياتهم للترقي والاستمرار في الخدمة أو الاعفاء منها<sup>1</sup>.

ومن هنا عرفت الإدارة الصينية نظام الامتحان كمعيار لشغل المناصب الإدارية، والذي كان يقوم على اختبار الذاكرة والكشف عن ملكة الابتكار، أما المعرفة الفنية فقد افترض أنه يمكن اكتسابها عن طريق الممارسة لأعمال الوظيفة بعد الالتحاق بها<sup>2</sup>.

وعرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية فأوجدت لها مستشاراً خاصاً، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفه كونفوشيوس (Confucius) أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، والقدوة الحسنة، والادراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين، والأخذ بأرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين على القيام بالأعمال عن طريق العقاب<sup>3</sup>.

## ت- الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (399-496 ق.م) للإدارة، والتي يرى أنها مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهو ما يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات

<sup>1</sup> - علي مُجد منصور، مبادئ الإدارة ومفاهيم، ط01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999م، ص56.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص29.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص32.

الذهنية بالنسبة للمدير، أما أفلاطون (347-467 ق.م) فكانت نظرتة عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون<sup>1</sup>.

فالمعرفة هي الأساس الصحيح؛ ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن لا على الخوف والقهر، الكل فيها يدرك إمكانياته وصلاحياته وواجباته، والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة؛ قولاً وفكراً وفعلاً<sup>2</sup>.

ويؤسس أفلاطون فهمه هذا على الفضل التام بين المعرفة والعمل، وتوسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين؛ باعتبارها جانبي العمل، فينظر إلى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، ويحدد أفلاطون سمات القائد من قوله في سمات القائد السياسي: «إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير<sup>3</sup>.

### ث- الحضارة الرومانية:

تميزت الإدارة عند الرومان خاصة في الفترة ما بين عام (443-78 ق.م) بضآلة عدد الموظفين الذين يتولون السلطة التنفيذية في المجالات القانونية والمالية والشرطة والإشراف على المدينة وبعد انتهاء فترة توليهم للسلطة للسلطات التنفيذية يعينون في المجالس المساعدة للحكام؛ لافتراض توفرهم على الحكمة والحنكة من خلال تجاربهم السابقة في تأدية وظائفهم التنفيذية، وكانت المناصب الإدارية محتكرة من طرف الطبقة الأرستقراطية؛ حيث

<sup>1</sup>-نواف كنعان، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup>- حلاق بطرس، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص10.

<sup>3</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص37.

كانت المؤهلات المطلوبة لتولي الوظائف هي الثروة والأصل النبيل، فكانت الوظيفة في هذه الفترة أفضل ما يتمناه الفرد<sup>1</sup>.

أما في عهد الإمبراطورية الرومانية في الفترة الممتدة ما بين (87ق.م-306م) شهدت الإدارة الرومانية الكثير من التغيرات فأصبح شغل الوظائف العليا يقتصر على الرجال المؤهلين ذوي القدرات الذهنية والعلمية والعملية في خدمة الدولة، وكان تعيين الولاة يتم من طرف الإمبراطور الحاكم، وكان يسمح لهؤلاء الولاة بتولي وظائفهم لمدة طويلة حتى يتلمسوا المشاكل بدقة، وكانت تدفع لهم مرتبات مرتفعة كحوافز على الجهد في العمل والتفرغ له وولائهم، كما طبقت الإدارة الرومانية في عهد دوغلديانوس (285-306م) أسلوب الإدارة المشاركة وفي أواخر عهد الإمبراطور اعتمدت الإدارة ما يعرف بمبدأ التسلسل الهرمي، وأصبح شغل الوظيفة يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية، وقد تأثرت الإدارة الحديثة بهذه المبادئ بالإضافة إلى اشتراط التدريب القانوني لمن يشغل الوظائف القيادية<sup>2</sup>.

### ج- الحضارة الإسلامية:

لقد تميز نظام الإدارة في الدولة الإسلامية بمركزية السلطة في شخصية القائد الأول لهذه الدولة المتمثل في الرسول مُحَمَّد ﷺ، فكان هو المشرع وهو الأمر والناهي والقاضي؛ حيث تؤكد الأحاديث النبوية على ضرورة القيادة لقوله ﷺ في الحديث الذي رواه عبد الله بن عمرو قال: "لا يَجَلُّ لِثَلَاثَةٍ يَكُونُونَ بِفَلَاةٍ مِنَ الْأَرْضِ، إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدُهُمْ"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - توفيق درويش، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 69.

<sup>3</sup> - الشوكاني، كتاب الاقضية والاحكام، باب وجوب نصب ولاية القضاء والامارة وغيرهما، أخرجه أحمد، رقم الحديث:

(2 / 176)، ص 294.

وقوله ﷺ " إذا خرج ثلاثة في سفرٍ فليؤمروا أحدهم"<sup>1</sup>، ويتضح من الحديثين السابقين أن الجماعة هي التي تختار القائد لما يتمتع به من قدرات وصفات تؤهله للقيادة بعيدا عن التسلط وفرض القيادة بالقوة، فالقيادة الحقّة هي التي تأتي نتيجة رضا الجماعة واقتناعها بقدرتها هذا القائد في أن يقودها إلى بر الأمان وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد طبق الرسول ﷺ مبدأ الشورى في إدارته وقيادته للمسلمين؛ حيث كان يقوم باستشارة أصحابه من أهل

الرأي والبصيرة<sup>2</sup>، التزاما لقوله تعالى: ﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾<sup>3</sup>.

كما كان يحث الرسول ﷺ رجاله الذين يختارهم للولاية في الدعوة بالابتسام واللين والرفق والأمانة والصدق، ويختار الذين تتوفر فيهم القدرة على الولاية؛ حيث أنه رفض طلب أبي ذر رضي الله عنه حين قال له: "يا رسول الله، ألا تستعملني؟" قال: "فضرب بيده على منكبي"، ثم قال: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها"<sup>4</sup>.

وعرفت الإدارة في عهد الرسول ﷺ تقسيم العمل؛ حيث جعل له كُتّابا يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة ابن اليمان صاحب سره، وكان له كُتّاب يُنظّمون أموال الصدقات والمغانم والمدائبات والمعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية، والرومية، والحبشية، واليهودية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - الطبراني، المعجم الأوسط، أخرجه أبو داود: رقم الحديث (8093)، الجزء 8، دار الحرمين، القاهرة، ص 99.

<sup>2</sup> - مُجَدِّد حسين الرابعة، أساليب القيادة في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي، مجلة التنمية والإدارة والموارد البشرية، جامعة البليدة، ع 03، نوفمبر 2015م، ص 32.

<sup>3</sup> - سورة الشورى، الآية 38.

<sup>4</sup> - صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث: (4719).

<sup>5</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 45.

## 2- القيادة الإدارية في الفكر الحديث:

اكتسبت القيادة الإدارية بمرور الزمن وتطور الابحاث العلمية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين مما ادى إلى بروز العديد من النظريات المختلفة في التنظيم والتي ساهمت في تطوير وتحديد مفهوم القيادة وتحليل أساليبها كنظرية التنظيم العلمي للعمل نظرية التقسيم الإدارية النظرية البيروقراطية نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

## أ- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

يعتبر فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) من أشهر المنظرين الأوائل في هذا المجال فقد قامت دراسته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على إجراءات وطرق العمل، لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على أنها محاولة لاستغلال طاقات الأفراد من قبل القادة والتعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج من آلات ومباني وأثاث ووقت ومواد خام... الخ، من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

كما يرى تايلور أن مهمة القائد هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق أهدافها بدون بذل أي مجهود لمعرفة احتياجات الأشخاص ودوافع العمل لديهم، وما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل اغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية وآثارها في النشاط الإداري ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية وتجريد الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص233.

<sup>2</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص59.

ب- نظرية التقسيم الإداري:

تقوم هذه النظرية على الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة؛ الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا<sup>1</sup>. ومن أبرز رواد هذه النظرية فايول، وجوليك، وارويك؛ حيث تقوم أفكار فايول صاحب هذه النظرية بالإدارة ضمن المدرسة الكلاسيكية على تصنيف النشاطات الإدارية إلى نشاطات فنية تجارية، مالية، نشاطات الضمان والحرية، نشاطات محاسبية، ونشاطات إدارية<sup>2</sup>.

كما حدد المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في المديرين، منها صفات جسدية وعقلية وخلقية وصفات ثقافية وفنية، وصنف فايول وظائف الإدارة كما جاء في تعريفه للإدارة إلى خمسة عناصر كما يلي<sup>3</sup>:

1- التنبؤ والتخطيط (Forecasting and planning)

2- التنظيم (Organization)

3- إصدار الأوامر (Commanding)

4- التنسيق (co-ordination)

5- الرقابة (Controlling)

<sup>1</sup> - نواف كنعان مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 42.

ج- النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فايبر رائد للنظرية البيروقراطية في الإدارة؛ حيث ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال نهجه لسلطة التي قامت على ثلاثة نماذج أساسية والمتمثلة في: السلطة الشرعية أو الرشيدة ونموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين هذه النماذج هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد<sup>1</sup>.

لقد اعتقد فايبر أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة المجتمع، كما وضع فايبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبيئة البيروقراطية المثالية، واعتبر تنظيم المناصب يتبع التدرج الهرمي؛ حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ومراقبة المكتب الأعلى، وكذلك يكون التنسيق المنسق للعمل، وهنا تتحدد المسؤوليات ويتم عندئذ اختيار المسؤولين على أساس مؤهلاتهم الفنية وقدراتهم التسييرية<sup>2</sup>.

د- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر دراسة هوثرون (Howthorne) من أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي أجريت تحت إشراف ألتون مايو (Mayo Elton) في مصانع ويسترن إلكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وكان الغرض الأساسي لهذه

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> - محمد نذير عبد الله الثاني، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2009-2010م، ص 75.



الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل الإضاءة والأجور والراحة والتهوية والتدفئة على إنتاجيه العاملين ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية<sup>1</sup>.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظريات في مجال القيادة الإدارية الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية<sup>2</sup>.

ولكن ما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت اهتمامها على جانب واحد من الجوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.

#### هـ - نظرية التنظيم الاجتماعي:

تقوم هذه النظرية على تصور التنظيم الإداري أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ولعل من أبرز الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي دراسة باك (White Bakke) وأرجيس (Chris Argyris) وليكارت (Rensis Likert) والتي تنظر إلى التنظيم الإداري على أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين يتعاونون بينهم باستخدام مختلف الموارد البشرية والمادية والطبيعية من أجل تحقيق أهداف شخصية وجماعية، وذلك بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين، فيه كما ترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد - باختلاف قدراتهم ومعتقداتهم - يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وأن حل هذه المشكلة مناط بقيادته الإدارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 78.

## المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية وأهميتها.

تعتبر الوظائف التي يؤديها القائد أكثر تخصصاً وتحديدًا من تلك التي يؤديها المدير؛ حيث يتوقف نجاح التنظيم إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تأدية هذه الوظائف، فالقيادة تلعب دوراً أساسياً في نجاح أي منظمة ويتعزز هذا الدور بحسب أسلوب القيادة الإدارية المتبع لما له من مكانه ودور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، ونظر لأهمية ذلك في المنظمات سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم العناصر التي تعطي نظرة شاملة حول وظائف القيادة الإدارية.

## أولاً- وظائف القيادة الإدارية:

تتحدد وظائف القيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها<sup>1</sup>:

- 1- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعية للعاملين داخل المنظمة.
- 2- توفير الخبرة: يجب أن تكون القيادة الإدارية مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- 3- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث تتولى القيادة والإدارة وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

<sup>1</sup> - حلاق بطرس، مرجع سابق، ص ، 22-23.

- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: ويكون ذلك عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: تقوم القيادة الإدارية بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية، وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: عبر القيام بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة وكذلك عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والتقييم: حيث تحرص القيادة الإدارية على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية، وذلك عبر مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة والمراد تحقيقها ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه، وكذلك عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة وتشمل وظيفة الرقابة ثلاثة خطوات هي<sup>1</sup>:
- وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوبة فيه والنتائج المطلوبة.
  - تقييم الأداء والنتائج المحصل عليها.
  - تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم تحقيقه وما يجب أن يتم تحقيقه، والرقابة بين جميع المستويات الإدارية؛ حيث تختلف من مستوى لآخر.

<sup>1</sup> - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشرية، ط02، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004م، ص64.

## 2. أهمية القيادة الإدارية:

تنبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية؛ فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية<sup>1</sup>؛ حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وهذا من خلال توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوك الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، بغية تحقيق أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية، وهي بذلك تضمن كسب رضاهم واستجابتهم من جهة وتحقيق الأهداف

المسطرة من جهة أخرى، ويمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- دون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- دون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- دون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- دون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - حلاق بطرس، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - زياد حمد القطارنة، *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*، ط 01، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 28-29.

## المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية.

حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط؛ وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي معين، وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة؛ حيث توصلت هذه الدراسة إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لأنماط القيادة، التي تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

أ- يصنف القادة من حيث اتجاه همهم وميولاتهم الاجتماعية واتجاهاتهم الشخصية، ومن حيث علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى<sup>1</sup>:

- قادة ذوي ميول تسلطية.

- قادة ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع.

ب- من حيث الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى:

- قيادات إيجابية.

- قيادات سلبية

ت- من حيث تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى:

- قيادات مركزية وقيادات غير مركزية.

- قيادات رسمية وقيادات غير رسمية.

<sup>1</sup>- العربي حران، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداعي الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، ع22، جامعة الاغواط، جانفي 2017م، ص، 232.

ولعل من أهم التصنيفات التي توصلت إليها الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ما يلي<sup>1</sup>:

1. الأنماط القيادية على مصادر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى للقيادة على أساس

المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس فاير، وتبعاً لذلك قسمت إلى:

أ- النمط التقليدي: يسود هذا النوع من القيادات في المجتمعات الريفية والقبلية التقليدية؛ حيث تقوم

القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد، وأساسها تقديس واحترام كبير السن الذي يتمتع بالحكمة

وفصاحة القول.

ب- النمط الجذاب الملهم: تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها لديه القدرة على التأثير القوي على

تابعيه بما يتمتع به من قوة جذب شخصية؛ حيث تكون علاقته بتابعيه مبنية على أساس الولاء والطاعة

وأي إشارة منه هي بمثابة أمر وجب تنفيذه.

ت- النمط العقلاني: يقوم هذا النوع من القيادة على أساس المركز الوظيفي في المنظمة ويستمد سلطته وقوة

تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في

المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي؛ حيث قد يرفع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق

اللوائح والقوانين.

2. أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يرجع هذا التصنيف إلى الأبحاث التي قام بها كل من كيرت لوين (Kurt Lewin) ورونالد ليبيت

(Ronald lippit) ووالف وايت (Ralph Waite) عام 1939؛ حيث قامت الدراسة على بيان أثر

ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي؛ حيث صنّفوا القيادة على أساس

مجموعات هي:

<sup>1</sup> - محمود معن العياصرة، مُجدّ بني أحمد مروان ، مرجع سابق، ص151.

أ. النمط القيادي الديكتاتوري (الاستبدادية).

يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة ، لأن القائد يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له قانوناً، وتقوم على إخضاع كل الأمور لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار. ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى التهرب من المسؤولية وقلة العمل، وهذه الصفات تدفعه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب كما يركز القائد على الإنتاج دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم؛ حيث يتم أداء العمل بكفاءة عالية تحت إشرافه المباشر ومتابعته الدقيقة، وهو ما يمكنه من التأكد بقيام المرؤوس لمتطلبات ، وإن غاب ينفرد تماشك العمال ويضطرب العمل ويقل لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية<sup>1</sup>.

ب. النمط القيادي الأوتوقراطي:

هي قيادة مركزية أقل استبدادا وتسلطا من القيادة الديكتاتورية، ويطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التخويف والتهديد أو القيادة الآسرة غير التوجيهية، ويكون تركيز القائد على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية؛ حيث لا يراعي رغبات وحاجات وميول التابعين ويميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- الأوتوقراطي المتشدد: يستخدم فيه القائد العقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على

الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات، ويحاول إقناع العاملين بقراراتهم متظاهرا بالود.

- الأوتوقراطي الخير: يستخدم فيه القائد الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين

لتنفيذ القرارات.

<sup>1</sup>- العربي حران، بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص334.

<sup>2</sup>- محمود معن العياصرة، مُجدّ بني أحمد مروان ، مرجع سابق، ص153.

- الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

### ت. النمط القيادي الديمقراطي:

يستند هذا النمط إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين؛ حيث يعتمد القائد الديمقراطي على قبوله التابعين للسلطة من خلال أساليب الإقناع، كما تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الاندماج بين العاملين<sup>1</sup>.

### ث. النمط القيادي التسبيبي الحر:

هي قيادة متساهمة ولينة تعاكس القيادة الأوتوقراطية تماماً وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة أو الفوضوية أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل؛ حيث يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً<sup>2</sup>.

وتتميز القيادة التسبيبية بميول القائد فيها إلى ترك الحرية لأتباعه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، وبذلك يكون القائد قد تنازل عن دوره في اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، وبالتالي

<sup>1</sup>- العربي حران، بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup>- زياد حمد القطارنة، مرجع سابق، ص 33.



يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات، بتنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم، ويترب عن ذلك عدم وجود ضابط للعمل؛ وهو ما يشجع على انتشار الفوضى والتسيب والهزل وعدم الانضباط في المنظمة<sup>1</sup>.

## II. المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير، فتعدد المداخل والنظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية جاء نتيجة لأهمية الدوري الذي يقوم به القائد في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وكذلك لإبراز الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها، ومدى تأثيرها على الفرد، ولهذا سنستعرض مضامين هذه النظريات في المطالب التالية.

### المطلب الأول: النظريات التقليدية:

ركزت هذه النظريات على القائد دون الاهتمام بعناصر القيادة الأخرى؛ حيث ترى أن القادة يمكن تمييزهم والتعرف عليهم من خلال بعض الخصائص أو الصفات التي يحوزونها أو يتصلون بها ومن أبرز هذه النظريات نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات<sup>2</sup>.

#### 1. نظرية الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على افتراض أن قائد يولد ولا يصنع، بمعنى أن السمات القيادية

موروثة وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية كقوة التأثير بالجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية وبما يمتلك هذا الفرض القائد من مواهب وقدرات غير عادية<sup>3</sup>؛ حيث أكدت الدراسات التي قام بها

<sup>1</sup> - أحمد مجد غنيم، *إدارة المستشفيات رؤية المعاصرة*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص42.

<sup>2</sup> - أحمد علي عرفه، سميه إبراهيم شبلي، *الإدارة الإنتاجية والفراغ*، ط01، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998م، ص256.

<sup>3</sup> - كريم العدوان عزات، *العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات*، ط01، دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص59.

فرانسيس جالتون (Francis Galton) سنة 1879 على الدوري الجوهري للوراثة في بروز القادة في أسر دون أخرى.

وبالرغم من اعتماد الباحثين على هذه النظرية على مدار فترات زمنية طويلة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات الموجهات لها ونذكر من أهمها<sup>1</sup>:

- هذه النظرية تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية وذات صبغه متطرفة.
  - القول بوراثية القادة لا يمكن إثباته في الواقع؛ حيث نجد أمثله عديدة عن قادة عظام ينتمون إلى طبقات بسيطة.
  - درجة التغيير التي قد يحدثها القائد في الجماعة مقيدة بشخصه ومرتبطة بظروف الجماعة وبالتالي فهي ليست مطلقة، ولا بد أن تكون الجماعة على استعداد لتقبل هذا التغيير الذي يريد القائد إحداثه.
2. **نظرية السمات:** تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في تفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين؛ حيث حددت هذه النظرية خصائص القيادة الناجحة وحددت مجموعة من الصفات التي إن توفرت في فرد فمعنى ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية، وترى هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد نذكر منها: القدرة القيادية ومهاره الانجاز وتحمل المسؤولية وروحوا المشاركة والمكانة الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - آسيا ليديه أكبال، "فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة"، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012م، ص52.

<sup>2</sup> - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سابق، ص152.

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي<sup>1</sup>:

- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الذهنية.

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات كونها ركزت على السمات الجسمية وقدرات القائد الشخصية، وتجاهلت العناصر القيادية الأخرى كالوقت والجماعة الذين يتبعون لهذا القائد ومن هذه الانتقادات الكثيرة التي وجهت لهذه النظرية نذكر<sup>2</sup>:

- تجاهلها لأهمية التدريب كأحد الأساليب الفعالة لتنمية المواهب والقدرات القيادية لدى الأشخاص العاديين.
- صعوبة قياس هذه السمات، خاصة أن وجودها في الشخص نسبي قد يختلف من وقت لآخر حسب المراحل التي يمر بها نمو شخصية هذا الفرد.
- عدم وجود اتفاق على عدد هذه السمات التي لا بد من توفرها في القائد الفعال.

<sup>1</sup>- حلاق بطرس، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup>- طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص231.

## المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

بعد أن عجزت نظرية السمات عن تحديد السمات التي يتمتع بها القائد بصورة دقيقة أتجه الباحثون والمهتمون إلى البحث عن أسس ومعايير أخرى تصلح لتحديد خصائص القيادة، مما أسفر عن ظهور النظرية السلوكية والتي تستند على أساس فرضية مفادها أن فعالية القائد تتوقف على النمط الأسلوب القيادي الذي يمارسه، ومن هنا فإن معظم دراسات هذا المدخل طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة نذكر منها<sup>1</sup>:

## 1. دراسة جامعه آيوا (The University of Iowa study):

قام بهذه الدراسة الباحث كورت لوين (Kurt Lewin) ورفاقه يعد مؤسس الاتجاه السلوكي في دراسة القيادة وأنماطها، وذلك من خلال دراسته لديناميكية الجماعة؛ حيث يركز على ثلاثة أساليب قيادية وهي:

أ- الأسلوب الاستبدادي (Authoritarian style): يعتمد فيه القائد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير، وغالبا ما يلجأ إلى ممارسة الحوافز السلبية.

ب- الأسلوب الديمقراطي (Democratic style): يميل فيه القائد إلى إشراك الجماعة في العمل، وذلك من خلال وضع الأهداف وصنع القرارات والاعتماد عليهم في اختيار أساليب العمل ويستخدم القائد فيه المعلومات المرتدة لتوجيه وإرشاد العاملين.

ت- أسلوب دعه يعمل (Laissez-faire style): يترك فيه القائد كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة ويصبح في حكم المستشار؛ حيث يشاركونهم في اجتماعاتهم للرد عن استفساراتهم وتوجيههم نحو الأهداف العامة.

<sup>1</sup> - عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ع06، المجلد الثاني، السنة السادسة جامعة الوادي، 2013م، ص262.

## 2. دراسات ولاية أوهايو (Ohio State style):

بدأت سنة 1940 واستمرت لعدة سنوات، ويطلق عليها نظرية البعدين، وهذا لتفحصها لبعدين أساسيين هما: الموظفين والمهام، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها استخلاص بعدين أساسيين للقيادة يتمثلان في<sup>1</sup>:

- أ- تنظيم بيئة العمل: ويشير هذا البعد إلى مبادرة القائد بعمل التنظيم اللازم وتحديد الأساليب والعلاقات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل.
- ب- التقدير والحساسية اتجاه الأفراد: ويشير هذا البعد إلى حساسية واهتمام القائد بالجوانب الإنسانية لمرؤوسيه.

## 3. دراسة جامعة ميشيغان (University of Michigan study):

قام بها مجموعة من الباحثين سنة 1947 في مختلف المنظمات الحكومية أو الجيش والتعليم بهدف تحديد نمط سلوك القائد الذي يزيد في أداء الجماعة، ومن ثم المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين من السلوك القيادي للمشرفين وهما<sup>2</sup>:

أ- نمط السلوك المهتم بالإنتاج.

ب- نمط السلوك المهتم بالعاملين.

ومن نتائج هذه الدراسة وجد أن القادة المهتمين بالعاملين هم الذين حققوا مع مجموعاتهم إنتاجية وأداء مرتفعين إضافة إلى تحقيق الرضا بعكس القادة المهتمين بالإنتاج.

<sup>1</sup>- آسيا ليديه أكبال، مرجع سابق، ص57.

<sup>2</sup>- عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سابق، ص263.

4. الشبكة الإدارية:

قام كل من بليك (Black) وموتون (Moton) بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين<sup>1</sup>:

أ- الاهتمام بالأفراد العاملين.

ب- الاهتمام بالعمل والإنتاجية.

وقد افترض أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عددا من أنماط القيادة، كما اقترحا

نموذج الشبكة الإدارية بالقيادة؛ حيث قسم أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أنماط من القادة وهم<sup>2</sup>:

أ- القائد السلبي: الذي لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج والعاملين.

ب- القائد العملي: الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج.

ت- القائد الاجتماعي: الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بالإنتاج.

ث- القائد المعتدل: يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

ج- القائد المثالي: يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية:

تعد نظرية موقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي، وكان ظهورها كرد

فعل مباشر على نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وتنطلق هذه النظرية من فرضية

أن الموقف هو الذي يؤدي إلى ظهور القائد، إلا أنها لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، وبناء على

<sup>1</sup>- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup>- العربي حران، بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص227.

ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة ويقترح لها حلول وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>. ومن أهم الاتجاهات والنظريات التي عملت على تحديد عناصر الموقف الإداري نذكر:

### 1. اسهامات فريديريك فيدلر (Friedrich Kurt Fiedler):

حيث يرى أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وأن فعالية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، كما أن النمط الملائم يتم تحديده بتشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس في إطاره القائد ومرؤوسيه عملهما، وذلك من خلال تحليل عناصر الموقف والتي قسمها فيدلر إلى ثلاثة عناصر هي<sup>2</sup>:

أ-العلاقة بين القائد وموظفيه: من حيث تقبل الموظفين للقائد ومدى ولائهم له.

ب- الهيكل التنظيمي للمنظمة: الذي يوضح ويحدد المهام المطلوبة لإنجازها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ت- قوه المركز الإداري: من خلال منح الثواب والعقاب كل ما كان هناك ضرورة.

### 2. اسهامات ويليام ريدن (W.Reddin):

قام ريدن بتحليل الموقف الإداري مركزا على فعالية الأنماط القيادية المؤثرة على فعالية الإدارة وقد سمي نمودجه بالنظرية ثلاثية الأبعاد لأنها اعتمدت على بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع إضافة بعد ثالث وهو الفعالية القيادية.

<sup>1</sup>- أحمد رشوان، حسين عبد الحميد، مرجع سابق، ص67.

<sup>2</sup>- مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص145.

وقد ميز ريدين بين أربعة أنماط أساسية للقادة<sup>1</sup>:

- أ- النمط المنعزل المنفصل: يكون فيه القائد غير مهتم بالعلاقات مع الأفراد والعمل المراد إنجازه.
- ب- النمط المرتبط: يكون فيه القائد مهتما بالعلاقات مع الأفراد ولكن اهتمامه يكون قليلا بالعمل المراد إنجازه.
- ت- النمط المتفاني: يكون فيه القائد مهتما بالعمل المراد إنجازه، وذا اهتمام قليل بالعلاقات مع الأفراد داخل المنظمة.
- ث- النمط المتكامل: يكون فيه القائد مهتما بكل من العمل المراد إنجازه، والعلاقات مع الأفراد العاملين معه.

كما حدد ريدين عناصر الموقف الإداري التي يجب أن يدركها القائد إلى ثلاثة عناصر هي<sup>2</sup>:

- أ- الطرق التي يمكن أن يتم بها العمل.
- ب- أسلوب وفلسفة المنظمة والقيم السائدة فيها.
- ت- العنصر البشري في المنظمة.
- وكغيرها من النظريات تعرضت نظرية الموقف إلى انتقاد لأنها وضعت الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية، وعدم وجود اتفاق تام بين القائمين عليها حول عناصر الموقف بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق حول أنماط السلوك القيادي.

<sup>1</sup>- جمال الدين لعويسات، *مبادئ الإدارة*، دار هومة لطباعه والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م، ص127.

<sup>2</sup>- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص146.



## المطلب الرابع: النظرية التفاعلية.

انشقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمعية بين نظرية السمات والنظرية الموقفية؛ حيث تركز القيادة في نظر هذه النظرية على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية أو بالمجموعة التي يقودها ومدى قبولها للقائد أو بالظروف المحيطة بالموقف<sup>1</sup>.

كما يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف<sup>2</sup>.

وكشفت دراسة كل من سانفورد (Sanford) وهμφيل (Hemphill) عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما اذا كان وضع جماعه عمل معينة ملائمة لتمكين القائد من التفاعل معها ومن أهم هذه الأبعاد والخصائص<sup>3</sup>:

أ- الأفراد العاملون: من حيث عددهم، مدى استقرارهم، مدى مهاراتهم، والمستوى التعليمي، والخلفية الاجتماعية، والقيم لديهم.

ب- المناخ التنظيمي: البيئة الداخلية، ومدى ابتعادها عن مظاهر القلق والتوتر، وتشجيعها العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

<sup>1</sup> - أحمد رشوان، حسين عبد الحميد، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> - يوسف بن مظهر الدهمسي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2011م، ص32.

<sup>3</sup> - مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص ، 147 - 148.

ت- مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد العاملين: ويظهر ذلك بمدى درجة الألفة والانسجام؛ من حيث

توافر القدرات والمهارات العالية، والتعاون، واحترام آراء ووجهات النظر.

ث- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد العاملين: ينتج ذلك عن سوء الفهم لإبداء آراء مختلفة،

والمهم في ذلك أن يصل القائد إلى إزالة الخلافات وتوحيد الآراء وتوجيهها واستثمارها في تحقيق أهداف

الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم<sup>1</sup>.

حيث إنهما لم تحدد العوامل الخارجية الموقفية والبيئية التي تساهم في ظهور واستمرارية القيادة أو اختفائها

، كما أن التطورات البيئية التي حدثت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية نظريات المداخل السابقة في تحديد

خصائص القيادة، وهذا ما شجع العديد من الباحثين على البحث في خصائص القيادة القادرة على التماشي مع

معطيات البيئة المعاصرة والتي تتميز بالتقلب والتغير السريع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- يوسف بن مظهر الدمشقي، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup>- آسيا ليديه أكبال، مرجع سابق، ص72.

## - خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أنه وعلى الرغم من تباين التعاريف حول مفهوم القيادة الإدارية واختلافها ببعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها؛ حيث تؤكد على القدرة في التأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها كما تطرق هذا الفصل إلى أنماط القيادة الإدارية التي تم تصنيفها على أساس أسلوب القائد، وطريقة ممارسة عملية التأثير على المرؤوسين، وشملت ثلاثة أنواع رئيسية هي النمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي والنمط الديمقراطي، وأخيراً تناول هذا الفصل مختلف مداخل ونظريات تفسير القيادة الإدارية من النظريات التقليدية، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية، أين تناولت كل منها القيادة وفق نظرتها الخاصة.

# الفصل الثاني

## السلوك التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية ومحددات السلوك التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي

المطلب الثالث: علم السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى

المطلب الرابع: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي

المبحث الثاني الأسس النظرية لسلوك التنظيمي

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية)

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

خلاصة الفصل.

## - تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على دراسة سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة ومعرفة أسبابها، وهذا في ظل التغيرات البيئية المستمرة في محيط المنظمة كالعولمة وانفتاح الأسواق الدولية، مما جعل المنظمات تواجه صعوبة في ضمان استمراريتها وبقائها ونموها، والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم الخدمات والمنتجات، كما أن الأنظمة الاجتماعية بالمنظمات مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر والمؤثرات التي تواجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر، وهذا ما دفع الإدارة الحديثة إلى الاعتماد على النموذج الفكري الذي يسمح للقادة الإداريين أن يتعرفوا على سلوك الإنسان في بيئة عمله، وذلك بقصد تعديل سلوكه بما يتفق مع السلوك المستهدف من المنظمة.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل السلوك التنظيمية؛ حيث سيتم تقديم في مبحثه الأول مفهوم السلوك التنظيمي خصائصه وأهميته وأهدافه، وبعد ذلك الحديث عن عناصره ومحدداته أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى تبيان أهم النظريات التي تتحدث عن السلوك التنظيمي في الفكر الإداري.

## I. المبحث الأول: ماهية ومحددات السلوك التنظيمي

إن الحديث عن السلوك التنظيمي يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن الأفعال والتصرفات والممارسات التي تصدر عن الأفراد داخل التنظيم، وعلى اعتبار أنه موضوع يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري الحديث، ويتوقف ذلك على مدى الفهم لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، كما تساهم دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي.

إن طبيعة السلوك التنظيمي طبيعة معقدة بسبب تداخل العوامل المختلفة وتشابكها والمتمثلة بتفاعل عوامل البيئة مع الأبعاد الفردية والتصميم التنظيمي، إذ يعد الإنسان وما يمارسه من سلوك تنظيمي في إطار المنظمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

## 1. مفهوم السلوك:

يتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك وتصرفات وأداء العاملين في بيئة تنظيمية معينة، وهذا ما يدفعنا إلى وضع مفهوم للسلوك والمنظمات قبل التطرق إلى تعريف السلوك التنظيمي، وهذا لإعطاء مفهوم شامل حوله.

أ- **مفهوم السلوك:** هو عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص11.

ب- مفهوم المنظمة: هي كيان اجتماعي يضم أفرادا وجماعات وإمكانيات مادية ومالية وغيره، تسعى إلى

تحقيق أهداف محددة، وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي واضح، وفي إطار حدود معروفة ومحددة<sup>1</sup>.

ت- مفهوم السلوك التنظيمي: يحاول علم السلوك التنظيمي أن يقدم إطارا لكيفية تفسير وتحليل السلوك

الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، وقد يكون السلوك ظاهريا ومرئيا

يتم التعبير عنه بكلمات أو بحركات، أو باطنا وكامنا لا يرى بالعين المجردة؛ حين يكون تفكيريا أو تأملا أو

انفعالا أو عاطفة<sup>2</sup>.

وتعددت تعاريف السلوك التنظيمي باختلاف العلماء، ولعل من أبرز هذه التعاريف:<sup>3</sup>

- تعريف ديفيز (Davis): يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال

جميع المنظمات، مثل الأعمال التجارية والحكومية؛ يجتمعون لتحقيق أهداف معينه.

- تعريف العديلي: يرى أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو

المنشأة، سواء أفرادا أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.

- تعريف ستيفن روبينز (Stephen Robbins): يرى أن السلوك التنظيمي هو الدراسة المنظمة

للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة، أي البحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكـل

التنظيمي على سلوك العاملين؛ حيث يستفيد منه المدبرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد

من الفاعلية التنظيمية .

التعريف الاجرائي: مما سبق يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه مجموعة الأفعال والتصرفات والأنشطة التي

تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ورغباته من العوامل البيئية التي تحيط به.

<sup>1</sup> - منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط02، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013 ص26.

<sup>2</sup> - عبد القادر طه فرج، علم النفس وقضايا معاصرة، بيروت، دار النهضة، 1986م، ص16.

<sup>3</sup> - يوسف عبد طية بحر، السلوك التنظيمي، ط02، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2019، ص 34-35.

## 2. خصائص السلوك التنظيمي:

يتميز السلوك التنظيمي بالعديد من الخصائص نذكر أهمها:

أ- السلوك التنظيمي يعترف بالطبيعة المتغيرة للمنظمات، فعلماء السلوك التنظيمي اعترفوا بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة، أي أنها أنظمة تغذية ذاتية، تستخدم الطاقة لتحويل موارد البيئة إلى شكل من أشكال المخرجات<sup>1</sup>.

ب- يسعى السلوك التنظيمي إلى تحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل، فالسلوك التنظيمي الحديث يفترض أنه لا توجد أسباب ضمنية لجعل أماكن العمل أكثر لطفًا وجاذبية، وأيضًا أكثر إنتاجية<sup>2</sup>.

ت- يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوكي الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، وهذا ما يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات<sup>3</sup>.

ث- إنه سلوك عقلائي أو رشيد؛ أي أنه يرتبط بالواقع ويلتزم به.

ج- إنه سلوك متوازن، والتوازن هذا لا يعنى السلوك، ولا يتناقض مع قاعدة الحركة، بل هو توازن حركي يتوازع مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري، ويتنقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي والتوازن الإداري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم وآخرون، *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

2013م، ص18.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، *السلوك الإنساني في المنظمات*، ط01، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2022م، ص20.

<sup>3</sup> - علي عسكر، *السلوك التنظيمي المعاصر: الأسس النفسية والاجتماعية*، ط01، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2005م، ص19.

<sup>4</sup> - عبد المعطي محمد عساف، *السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة*، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م، ص40.



## المطلب الثاني: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي.

أدى الدور الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه من سلع وخدمات إلى أهمية ودراسة سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تهديه إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وباعتباره يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً.

## 1. أهمية السلوك التنظيمي:

سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، وهذا ما أكسب السلوك التنظيمي أهمية بالغة، يمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- أهمية الموارد البشرية للمنظمة تستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فعالية المنظمة.

ب- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية عامل جذب للانتباه وهو ما يؤدي بالضرورة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد.

ت- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

ث- من الناحية العلمية يستخدم السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم آراء العاملين كما يمكن من إكسابه تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقة بين نمط القيادة والمتطلبات والملوكيه.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 12-13.

ج- إن فهم السلوك يعد إنجازاً ومكسباً شخصياً؛ حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته، ويعد ذلك أحد أشكال القدرة على فهم الآخرين والعمل بفاعلية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، مما يجعل أهمية النمو الشخصي للأفراد أمراً ضرورياً لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تبرز في نقطتين<sup>1</sup>:

أ- **مجال التشويق للدراسة:** يرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات التي نعمل فيها، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

ب- **السلوك التنظيمي هام:** تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين والعاملين وأيضاً للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات.

## 2. أهداف السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي العديد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- إعطاء وصف عن سلوك الأفراد في المنظمات في ظروف مختلفة؛ حيث يستطيع كل مدير ان يأخذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه.

<sup>1</sup> - عبد الحق علي ابراهيم، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وبيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل: دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم"، مذكرة تخرج دكتوراه، كلية الدراسات العليا للعلوم التكنولوجية، جامعة السودان، 2015م، ص36.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006م، ص03.

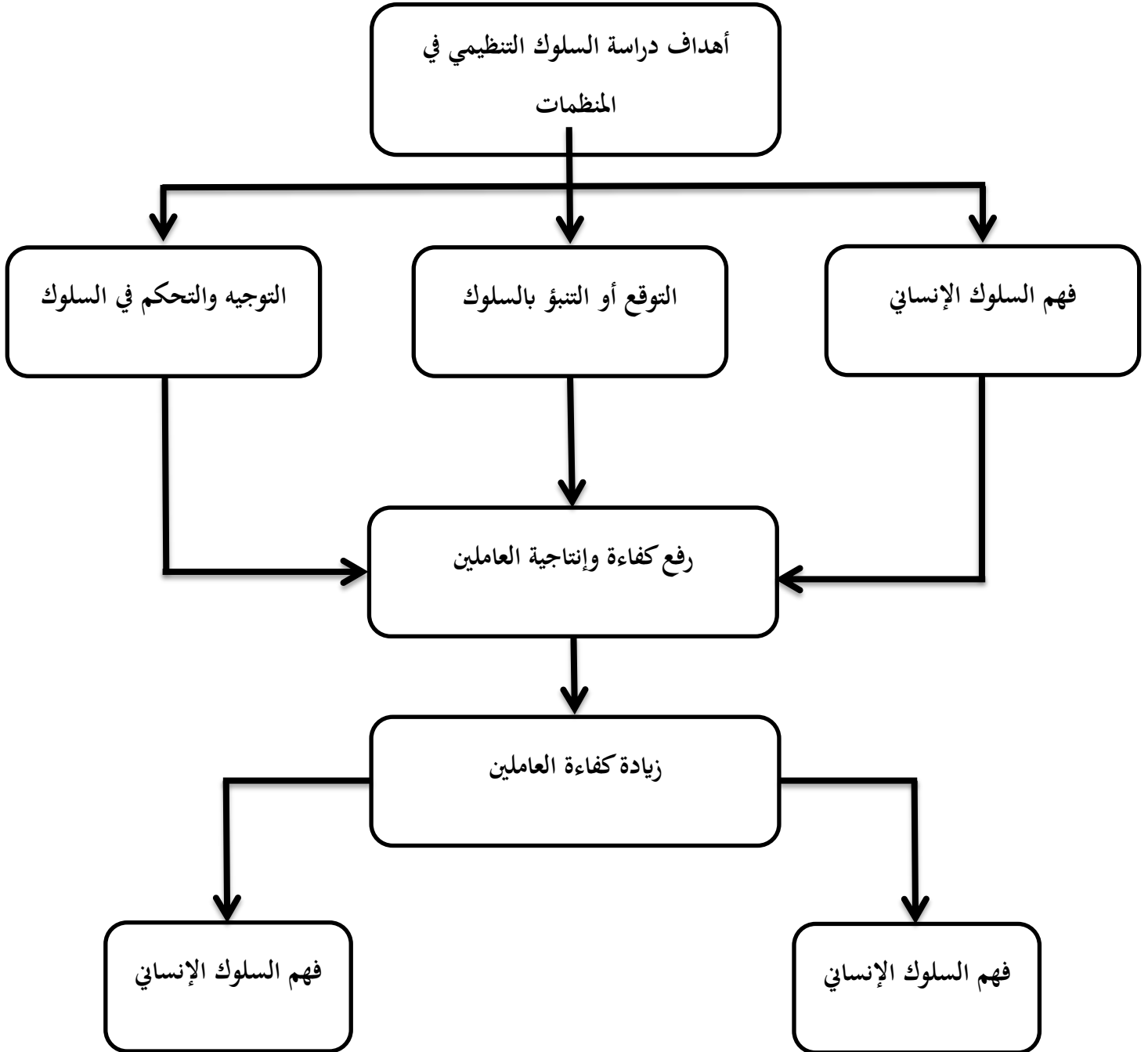
ب- محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين؟ وما هو السبب في ذلك؟ فمعرفة ذلك تعتبر عملية جوهريّة في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل المعمول بها في المنظمة.

ت- التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة؛ حيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاماً دقيقة ومعبرة عن سلوك العاملين في المنظمة وإسناد المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيدة في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.

ث- السيطرة والتحكم في السلوك والذي يعد من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير في كيفية جعل فرد من أفراد المنظمة يبذل جهداً أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن جهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدي الكفاءة والفاعلية في أداء المهام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي، "السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية: دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، 2019-2020م، ص15.

الشكل رقم 01 يوضح أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

مصر، 2003م، ص18.

## المطلب الثالث: علم السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى.

بني علم السلوك التنظيمي على مساهمة مجموعة من العلوم الأخرى؛ تشمل علم النفس الذي ركز أساسا على الأفراد أو على مستوى التحليل الجزئي، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، والعلوم السياسية؛ حيث تركزت مساهمات هذه العلوم في التعريف بالمفاهيم الكلية والجماعة والمنظمة وفيما يلي سنتناول عرضا لكل علم من العلوم التي ساهمت في تكوين وبناء مجال السلوك التنظيمي.

## 1. علم النفس (Psychology): يعتبر علم النفس الأكثر قربا من السلوك التنظيمي، ويعرف علم

النفس بأنه دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني، وينتج عن العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلم النفس مفاهيم فرعية مثل علم النفس التجاري وعلم النفس الصناعي<sup>1</sup>.

وترتكز مساهمات علماء النفس فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي في مجالات التعلم والحوافز والشخصية والإدراك والتدريب والرضا الوظيفي، وقياس الموقف، وقياس الأداء، وضغوط العمل.

## 2. علم الاجتماع (Sociology): إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقة

الاجتماعية والتركيبة الاجتماعية وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون أساسا من أناس لهم أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة؛ حيث نجد ثلاثة مجالات لعلم الاجتماع هي<sup>2</sup>:

أ- المجتمع: يعرف بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد، وذلك باستخدام وسائل مختلفة؛ حيث يقوم على مجموعة

من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.

<sup>1</sup> - مُجد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص 48.

- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.
- ب- **الجماعات:** ويشمل ذلك أنواع الجماعات والأسس السلوكية في الجماعة؛ حيث تتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.
- ت- **النظم الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها، التي تحكم سلوك الأفراد مثل نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي ... الخ.

### 3. علم النفس الاجتماعي (Social Psychology):

يقوم على الدمج والمزج بين مفاهيم كل من علم النفس وعلم الاجتماع ويركز على تأثير الأفراد على بعضهم البعض؛ حيث يهتم علم النفس الاجتماعي بموضوع التغيير، من حيث تطبيقه وكيفية التقليل من مقاومته والاتصال والمواقف ومراحل صناعه القرار الجماعية<sup>1</sup>.

### 4. علم الإنسان (Anthropology):

يعرف علم الإنسان بأنه دراسة الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، واستعار السلوك التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية من علم الإنسان الذي يعني منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تميز المجتمعات أو المنظمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> - محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 21.

## 5. العلوم السياسية (Political Science):

مساهمة علماء السياسة واضحة في فهم السلوك داخل المنظمات، فهم يدرسون سلوك الأفراد والجماعات في إطار بيئة سياسية معينة، ومن الموضوعات التي يدرسها علماء السياسة هيكل الصراع في المنظمات وتقاسم القوة، وكيفيه استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية<sup>1</sup>.

## 6. علم الاقتصاد (Economics):

يهتم علم الاقتصاد بالإنتاج والتوزيع والاستهلاك المتبادل والنظر لتأكيده على الموارد الطبيعية وراس المال والعمل والتنظيم فإن علاقته وثيقه بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمي<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي.

تساهم دراسة عناصر ومحددات السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات، وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح ذلك.

## 1. عناصر السلوك التنظيمي: تشمل العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي كلا من الأفراد والهيكلية

التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تعيش فيها المنظمة وفيما يلي توضيح لهذه العناصر<sup>3</sup>:

أ- الأفراد: يمثل الأفراد أساس النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة وهم يعملون كأفراد أو جماعات سواء

كانت رسمية أو غير رسمية، ويختلفون من حيث الشخصيات والمهارات والمعتقدات والقيم وردود أفعالهم

ومشاعرهم، ويؤثرون بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التنظيم.

<sup>1</sup> - منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> - الزهراء علائي، "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير؛ تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2020-2021م، ص 77-78.

ب- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي بناء وترتيب العلاقات الرسمية داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع

الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها وكيفية الاتصال فيما بينها بما يحقق الأهداف التنظيمية.

ت- التكنولوجيا: وتتمثل في الآلات والمعدات والبرامج وأساليب تكنولوجيا معينة، والتي تستخدم من طرف

عمال المنظمة ويكون لها تأثير على سلوكهم التنظيمي وعلى إنتاجيتهم، كما لها عوائدها وتكلفتها في

العمل.

ث- البيئة: تعمل المنظمة في بيئة داخلية خاصة، بما كقيم المنظمة وثقافتها، وبيئة خارجية خاصة بالمجتمع

الذي تعمل فيه كالجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والسياسية، والمنافسين... الخ ولعوامل هذه

البيئة تأثير على المنظمة وعلى سلوك العاملين فيها.

2. محددات السلوك التنظيمي: هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي

للعامل، المستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، والمستوى الثاني يهتم

بقياس السلوك الجماعي للعامل داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية

أ- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي: وتضم المحددات التالية:

● **التعلم:** هو عبارة عن التغييرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المراتب والخبرات السابقة والتكرار،

وليس لكونه انعكاسا للحالة الوراثية، ويشمل ما يحصل عليه الإنسان من معرفة وما يكتسبه من خبرات

ومعلومات وقيم وعادات<sup>1</sup>.

● **الادراك:** هو حد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين

بمختلف المنظمات، فهو الطريقة التي يرى بها الفرد ويقوم من خلالها المثيرات الخارجية ويفسرها لتتحول إلى

سلوك، فالإدراك يفيد المدربين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور الآخرون ما يتعرضون له من مواقف

<sup>1</sup> - حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص41.



وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات<sup>1</sup>.

● **الدافعية:** هي حاجة الفرد ورغباته غير المشبعة، وتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية وتوجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات من جهة أخرى<sup>2</sup>.

● **الشخصية:** وتمثل خصائص الفرد الوراثية والمكتسبة التي تؤثر على انفعالاته ودوافعه وقدراته واستعداداته، وتحدد له طبيعة سلوكه ونوعية تواصله مع بيئته والأشخاص المحيطين<sup>3</sup>.

● **القدرات:** تمثل القدرات عوامل مركبة من متغيرات يتفاوت أثرها على السلوك التنظيمي بتفاوت طبيعة السلوك وتشكل القدرات من خلال الخبرات والممارسة وعوامل البيئة والتعلم وغيرها من العوامل، ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منها مكوناتها الخاصة، وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية، وهذا ما يساعد المديرين والعاملين في فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء الأعمال المختلفة وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة<sup>4</sup>.

● **الاتجاهات:** تؤثر في سلوك الأفراد ومن ثم تنعكس على المجموعة، فلكل فرد توجهاته نحو زملائه ورؤسائه وطبيعة العمل الذي يقوم به، وكذلك توجهاته نحو المجتمع أو البيئة التي يتعايش معها، سواء كانت أسرة أم منظمة أم فرداً، وهناك عوامل تلعب دوراً في هذا التشكل؛ منها السعي إلى إشباع الرغبات والحاجات والخبرات الشخصية المتراكمة لدى الفرد وطبيعة شخصيته وتأثير الأسرة وجماعات العمل ونوعيه البيئة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حلاق بطرس، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

<sup>3</sup> - الزهراء علاوي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 89.

<sup>5</sup> - ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي، مرجع سابق، ص 28.

ب- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي: وتضم المحددات التالية<sup>1</sup>:

- **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
- **القيادة:** تساعد في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- **الاتصال:** يساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل؟ وكيف يمكن جعله بدون معوقات؟ وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعية؟

## II. المبحث الثاني: الأسس النظرية للسلوك التنظيمي.

يقودنا الحديث عن السلوك التنظيمي إلى الحديث عن الأفعال والتصرفات والممارسات التي تصدر عن أفراد المنظمة، باعتبار أن سلوك الإنسان داخل المنظمة كان ولا يزال على الدوام هو المحور الرئيسي في عملية التنظيم الإداري، ويتوقف ذلك على مدى فهم هذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، وهذا ما دفع العديد من العلماء والمفكرين إلى الاهتمام بالسلوك التنظيمي وتفسيره وضبطه وتوجيهه، بالرغم من اختلاف وتضارب آرائهم حول العوامل والأساليب الفعالة التي تؤثر على السلوك التنظيمي وتمكن من توجيهه بما يخدم أهداف المنظمات ونجاحها واستمرارها؛ حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> - مُجَدَّ يوسف القاضي، مرجع سابق، ص20.

## المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من اولى المدارس التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانبها المختلفة وقد استندت هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك الإنساني على افتراض أن الأشخاص كسالى بطبعهم ولا يسعون إلى تطوير كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد وليس لديهم القدرة على تخطيط وتنظيم العمل<sup>1</sup>.

وتضم هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية هي: نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العملية الإدارية، ونظرية التنظيم البيروقراطية.

## 1. نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):

يعد فريدريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية؛ حيث كانت أبحاثه ودراساته تهدف إلى التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، وتتلخص تجاربه العلمية التي قام بها من خلال ملاحظته للوقت والحركة داخل مصنع الحديد والصلب الذي كان يشتغل فيه في إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح الحوافز المرضية للعمال؛ حيث أثبتت تجاربه صحة نظريته التي تقوم على فكرة رئيسية وهي أن من مصلحة العمال وأصحاب المصانع التعاون فيما بينهم، فصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي جيد<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص مبادئ الإدارة التي ارتكز عليها فريدريك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية

(Principles of scientific management) فيما يلي:

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة.

<sup>1</sup> - مُجَّد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص08.

- وضع مقاييس معيارية للوظائف، واختيار الشخص الذي هو كفاء لها.
  - حافظ الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
  - وضع معايير قياسية لظروف العمل وفترات الراحة وإجراءات العمل.
  - تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل إذ أنها تخطط وتترك للعامل التنفيذ.
  - الاهتمام بتدريب العامل حتى يتسنى له الرفع من مهاراته.
- لقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من الآت وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، إلى جانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المادية وهذا ما جعل هذه النظرية تتعرض إلى انتقادات نذكر منها<sup>1</sup>:
- إن الاعتماد على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع.
  - إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
  - إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل؛ حيث لا تستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.
  - إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

## 2. نظرية العملية الإدارية (Administrative Process Theory):

يعتبر هنري فايول (Henri Fayol) من أكبر الباحثين في مجال الإدارة العامة؛ حيث إن نظريته جاءت لتتمة ما أتت به نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إلا أن أسلوب العمل الذي تصوره هنري فايول

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 12.

يختلف عن الأسلوب الذي تصوره تايلور، فالأول اهتم بالإدارة العليا، أما الثاني فاهتم بالعمل ومحتوياته، وبذلك يكون هنري فايول قد ساهم إلى حد كبير في نجاح مدرسة العملية الإدارية؛ حيث قدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد من خلال مجموعة من المبادئ وقواعد العمل التي ذكرها في كتابه الإدارة الصناعية والعامّة (**General and Industrial Management**) عام 1916م، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات كما حدد في كتابته المبادئ العامة للإدارة؛ حيث قسم العملية الإدارية إلى ستة وظائف؛ موزعة إلى مجموعتين أساسيتين وهي<sup>1</sup>:

أ- مجموعة الوظائف المنشأة للموارد وتضم:

- الوظائف الفنية: الإنتاج والصناعة.
- الوظائف التجارية: الشراء والتسويق.
- الوظائف المالية: صرف رؤوس الأموال والبحث عن موارد لها.

ب- مجموعة الوظائف التي تحافظ على موارد منظمة وتضم:

- المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.
- الأمن: حماية الموارد البشرية والمادية.
- الإدارة: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتوجيه، والرقابة.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف تعرض هنري فايول إلى ذكر صفات يجب توفرها في الإداريين وقسمها إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - الأمين بلقاضي، "العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة الثقافة"، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014م، ص37.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص13.

- صفات جسمانية: تتمثل في صحة العامل ولياقته للعمل.
  - صفات عقلية: تتمثل في القدرة على الفهم وحسن التقدير والذكاء.
  - صفات خلقية: تتمثل في تقديس العمل والولاء والرغبة في القيام بالواجبات.
  - صفات ثقافية: تتمثل في وجود رصيد معرفي عالي وإلمام بقضايا العمل.
  - صفات فنية: تتمثل في إتقان عمله وتمتعه بمهارات في تخصصه.
  - صفات مهنية: تتعلق بكسب الخبرة والتجربة والارتقاء بمستوى العامل المهني..
- أما بالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح، أكد هنري فايول ان الإدارة الفعالة يجب ان تتقيد بالأسس التالية<sup>1</sup>:
- تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المركزية التسلسل الإداري، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة الروحية الجماعية.
- غير أن نظرية العملية الإدارية وجهت لها الكثير من الانتقادات أهمها<sup>2</sup>:
- إن المبادئ العامة للإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متناقضة.
  - أديبات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وكونها ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.
  - تتبنى نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لإهمالها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.
  - أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة، مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

<sup>1</sup> - كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص46.

<sup>2</sup> - عمر مُجَّد دره، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب، سوريا، 2009م، ص103.

## 3. نظرية التنظيم البيروقراطي (Bureaucratic organization theory):

تقتزن هذه النظرية بالعالم الاجتماعي ماكس فيبر (Maximilian Carl Emil Weber)؛ حيث افترض زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم، إذ يعد أول من استخدم هذا المصطلح في عام 1922م، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية، فالبيروقراطية بمفهوم ماكس فيبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية؛ حيث التعقيد والروتين، والإجراءات البطيئة والمطولة، وعدم الكفاءة في التنظيم وإنما يقصد بها شكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية بالإنجاز ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية<sup>1</sup>.

ومن أهم الدراسات التي اسهم بها ماكس فيبر فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، والتي قسمها إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

- النوع الأول: السلطة البطولية (Charismatic authority).
- النوع الثاني: السلطة التقليدية (Traditional authority).
- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة (Retional legal authority).

وقد أوضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد؛ حيث أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية أما النوع الثاني فيمارس السلطة من خلال موقعه في التنظيم ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة والنوع الثالث تكون ممارسته للسلطة من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم، كما يهدف النموذج البيروقراطي إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من

<sup>1</sup> - عمر مُجَدِّد، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> - ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي، مرجع سابق، ص36.

خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد إجرائية حازمة داخل المنظمات وتمثل المبادئ الأساسية التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي فيما يلي<sup>1</sup>:

- التخصص وتقسيم العمل بحيث ان كل فرد يتقن عمله.
  - تحديد مهام كل وظيفه بدقه حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
  - تسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل مسؤوليته حسب توزيع المهام.
  - وحده قواعد العمل طبقاً للقوانين واللوائح سواء على مستوى اتخاذ القرارات أو حماية المرؤوس من تعسف الرئيس.
  - نظام عمل من العلاقات غير الشخصية يتم العمل بمقتضاه وفقاً لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن.
  - الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة به.
  - الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع إليها عند الضرورة.
  - نظام لاختيار وترقية العاملين وفقاً للكفاءة والأداء في العمل.
- تعرض النموذج التنظيمي لماكس فيبر إلى العديد من الانتقادات أهمها<sup>2</sup>:
- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفال طبيعته الإنسانية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض الكفاءة.
  - بعض مبادئ البيروقراطية قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup>- أكرم سالم حسن الجنابي (2007/08/01)، النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين، اطلع عليه يوم:

2023/05/15 على الساعة 14:45، رابط الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=104442>



- التركيز في تطبيق الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والمعايير، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف، وبالتالي إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة.
  - البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- المطلب الثاني: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية).

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للانتقادات والمشاكل التي صاحبت المدرسة الكلاسيكية من حيث إهمالها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به، ومن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تلك التي تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم؛ حيث اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها إلى الإدارة والعنصر البشري، من أجل معرفة سلوك الفرد بشكل عام وسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد، بالإضافة إلى معرفة علاقة الفرد ببيئته الاجتماعية والأطر التي تحكمها من عادات وتقاليد وظروف معيشة مختلفة<sup>1</sup>.

ومن أهم نظرياتها:

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إيلتون مايو (George Elton Mayo) وزملائه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها؛ حيث أجرى دراسات في مصنع "هوثورن" التابع لشركة ويسترن إلكترونيك في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، وأطلق عليها اسم "دراسات هوثورن"؛ حيث كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثيرات المتغيرات المادية بالعمل كالإضاءة، والأجور، والراحة، والتهوية والتدفئة... الخ على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير سلوك العاملين من خلال

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 46.

التجارب الميدانية<sup>1</sup>. والتي نذكر منها على سبيل الإيضاح تجربة الأجور التي تقوم على فرضية أن الحافظ الوحيد الذي يحفظ الإنسان هو حافز الأجر، وإن الجهد الذي يبذله العامل يتناسب طردياً مع هذا الأجر وكانت النتيجة إيجابيه بشرط أن يكون هناك تحسين في الروح المعنوية للعامل إضافة للأجر<sup>2</sup>.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة هوثورن نذكر<sup>3</sup>:

- المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً وظيفياً.
- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.
- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.
- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية.
- إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.

## 2. نظرية سلم الحاجات الإنسانية:

قدم المفكر أبراهام ماسلو (**Abraham Maslow**) هذه النظرية عام 1943م حول تدرج الحاجات للإنسان؛ حيث أشار من خلال هذه النظرية إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يطمح إلى إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك بتفاوت نسبي وفقاً لأهميتها، إذ إن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تنتج من خلال عاملين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- **درجة الحرمان:** حيث كلما زادت درجة الحرمان زاد شعور الفرد أكثر إلى إشباع حاجته فدرجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني.

<sup>1</sup> - مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> - مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 48.

<sup>4</sup> - مريم زغدودي، مرجع سابق، ص 133.

- **قوة المنبه:** الإثارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات وتحريف الرغبة نحو سبل إشباع الحاجات.

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة فئات - كل بحسب أهميتها - على شكل هرم، وهي مرتبة من أسفل الهرم إلى رأسه كما يلي<sup>1</sup>:

- **الحاجات والفيزيولوجية:** تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان المادي كالهواء والماء... الخ والتي تعمل على بقاء ومقاومة الفرد واستمراره في الحياة.

- **حاجات الأمن:** تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على استقرار الفرد وبقائه، مثل الأمن والثبات والحماية والحرية من الخوف والقلق.

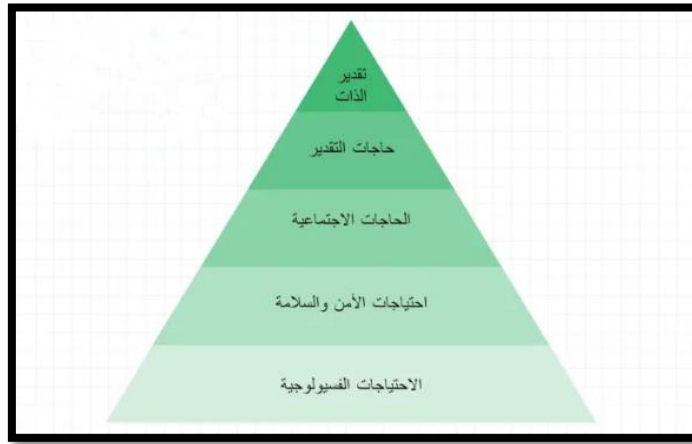
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجات من الحب والتعاطف والانتماء مع الآخرين، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عنه عدم قدرة الفرد على التكيف في مجتمعه.

- **حاجات التقدير والاحترام:** وهي حاجة الإنسان إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس؛ من حيث السمعة الحسنة والمكانة الاجتماعية.

- **حاجات تحقيق الذات:** هذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته بمعنى الاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات، مما يمكن الفرد من إثبات ذاته وتحقيق طموحاته.

<sup>1</sup> - مُجَدِّدُ رِسَالَانِ الْجِيُوسِي، جَمِيلَةُ جَادِ اللَّهِ، مَرْجِعٌ سَابِقٌ، ص 153.

## الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: نفيسة مُجَّد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، نشر كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017م،

ص133.

وبالرغم من الإسهامات التي جاء بها ماسلو في نظريته إلا أنها لم تخرج عن كونها تقسيما للحاجات

الإنسانية للفرد ولم توضح كيفية اشباع الحاجات الذاتية في العلاقة التي اقترحها ماسلو بين الاشباع والدافعية.

### 3. نظرية الفلسفة الإدارية:

قام المفكر دو جلاس ماك جريجور (Douglas McGregor) في عام 1957م بإجراء دراسة

علمية عن سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج؛ حيث بنى نظريته على اشتقاقين متناقضين هما نظرية "x" التي

تشير إلى الفكر الكلاسيكي ونظرية "y" التي تشير إلى الفكر الإنساني وذلك استنادا على فرضية أن المدير في

إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في

مختلف مستوياتهم التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مريم زغدودي، مرجع سابق، ص133.

ويمكن إيجاز هاتين النظريتين فيما يلي:

أ- نظرية "X": وتقوم على الافتراضات الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- خامل لا يرغب في تحمل المسؤولية بالعمل.
- يفضل دائما ان يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل.
- الفرد يغلب مصالحه الشخصية على مصلحة المنظمة.
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفعه للعمل.
- العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الأهداف هو الرقابة الشديدة والإشراف الفعال.

- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز للعمل.

ب- نظرية "Y": وتقوم على الافتراضات التالية<sup>2</sup>:

- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة كما يحب اللهو واللعب.
  - في ظل الظروف الطبيعية وتوفير المرونة والاحترام الفرد لا يتهرب من المسؤولية.
  - العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة بالعمل بل الاقناع والترغيب.
  - يجب الاعتماد على التحفيز المادي والمعنوي معا.
  - تمكين المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات لإشعارهم بالانتماء للمنظمة والولاء لها.
- مما سبق يمكن القول أن افتراضات نظرية X مجحفة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد وإثبات الأبحاث التطبيقية عدم صحة تلك الافتراضات، واعتبرتها منهجا تنتجه الإدارة من أجل الدفاع عن تلك الافتراضات

<sup>1</sup> - نفيسة مُجد بشيري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة: جامعة القاهرة، مصر، 2017م، ص92.

<sup>2</sup> - مريم زغدودي، مرجع سابق، ص134.

الخاطئة حول السلوك الإنساني، كما أثبتت عدم واقعيتها فليس من المنطقي أن يفترض المدير أن كل مرؤوسيه كسالى أو العكس، بالإضافة لذلك فقد افترض ماك جريجور أن المديرين الذين يستخدمون نظرية **X** هم غير ناجحين، وأن الذين يستخدمون نظرية **Y** ناجحين في حين توصلت الأبحاث التي تلت هذه النظرية أن الإنتاج قد يزيد باستخدام أي من النظريتين ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها طبيعة المدير والموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المدرسة الحديثة.

ظهرت هذه المدرسة مع بداية السبعينيات، وما زالت إلى يومنا هذا؛ حيث تميزت بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ركزت على الجانب الرسمي في المنظمات والمدرسة السلوكية التي ركزت على الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل على حساب أهداف المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال عرض أهم النظريات الحديثة والمتمثلة فيما يلي:

#### 1. نظرية النظم (System theory):

جاءت هذه النظرية لكي تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية ومزايا مدرسة العلاقات الإنسانية، فهي تقوم على أساس تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمية والاعتبارات الإنسانية بالعمل<sup>2</sup>.

فالفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام، الذي يمكن تعريفه على أنه مجموعة متداخلة من العناصر، والتي تؤدي وظائفها ككل المتكامل؛ حيث نجد أن هناك أربعة مكونات أساسية للنظام وهي:

- المدخلات من البيئة الخارجية تكون مادية، بشرية، مالية، معلومات.

<sup>1</sup> - نفيسة مُجد بشيري وآخرون، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 25.

- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
  - المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
  - تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.
- مما سبق نستخلص أن نظرية النظم تعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية والبشرية أو التكنولوجية اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الأزمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة<sup>1</sup>.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من العناصر الأساسية هي<sup>2</sup>:

- هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- أجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.
- هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.
- الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها أو اتخاذ قرارات بشأنها.
- ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج ايجابية وسلبية.
- عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقعه ونتائج غير متوقعه.
- ما يترتب عن عمل الأنظمة من نتائج قد يتحقق في فترة قصيرة أو طويلة المدى أو كالأهها.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> - الزهرة مولاي علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع 17، جامعة البليدة، الجزائر، 2017م، ص، 6-7.

وكتقييم لهذه النظرية يمكن القول أنها اهتمت بالدراسة الكلية الشاملة للمنظمة بدلا من التركيز على جزء معين، واهتمت كذلك بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة بالأنظمة، كما أنها وضحت العلاقات المتعددة داخل المنظمة بين مختلف النشاطات.

## 2. النظرية الظرفية (Contingency Theory):

تقترح هذه النظرية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية، مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة وغيرها من العوامل، وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع القائم من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها<sup>1</sup>. وتتميز النظرية الظرفية عن غيرها من النظريات بالتركيز على المواقف وظروف العمل، لأن لها تأثير كبير على القرار الذي يتخذه؛ أي قائد ومعنى هذا أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول في وظيفته وهي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- المتغير الأول: العلاقة بين القائد والعاملين معه.
- المتغير الثاني: مدى وضوح مهام العمل والواجبات.
- المتغير الثالث: درجة القوة في المركز مكافاة من يعمل ومعاينة من لا يعمل.

<sup>1</sup> - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 29.



وبما أن النظرية الظرفية تركزت على التداخل الموجود في الأداء بين العمل والمنظمة بميكلها وقيادتها ونظم العمل بها؛ فإنها واجهت بعض الانتقادات حول التعدد بالأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك بالعمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية<sup>1</sup>.

### 3. نظرية Z:

تنسب هذه النظرية إلى العالم ويليام أوشي (William Ouchi)؛ حيث اقترح على الأمريكيين في كتابه نظرية Z سنة 1981م أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل؛ حيث رأى أن زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يمكن في زيادة المكافأة أو مضاعفة ساعات العمل، لأنها لا تكفي إن لم تصاحبها عملية تعلم لكيفية إدارة العاملين بطريقة إيجابية بالإضافة إلى تحقيق الأمن الوظيفي للعمال وتنمية مهاراتهم وتدعيم المبادرات الرسمية والمشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل وتشجيع روعي المبادرة والعمل الجماعي<sup>2</sup>. ويرى ويليام أوشي أن نظرية Z تقوم على ثلاث خصائص هي:

أ- الثقة: لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد.

ب- الذكاء والمهارة: وتعني مهاره الإشراف؛ حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم.

ت- الألفة والمودة: ينظر العامل في المنظمات اليابانية إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

<sup>1</sup> - مُجدّ رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup> - الزهراء علالي، مرجع سابق، ص98.

كما تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الوظيفة مدى الحياة: حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
- النجوم والترقية البطيئة: تتم الترقية خلال فترة طويلة مما يتيح التأني والدقة في التقويم.
- عدم التخصص في المهنة: أي ان الموظفة يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
- عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.
- أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: وذلك بتوفير كل مستلزمات الحياة من سكن وغذاء وتدريب مما يعزز من المودة والتفقه.

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 57.

## - خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا بالتحليل والدراسة إلى السلوك التنظيمي وتحليله لما له من دور فعال بإنجاح المنظمات واستمرارها وذلك من خلال دراسة سلوكيات واتجاهات المرؤوسين وادائهم وتأثير متغيرات البيئة على سلوكهم وكذلك تأثيرهم على اداء المنظمة وفعاليتها؛ حيث ركزنا الدراسة على اعطاء نظره شامله حول السلوك التنظيمي من خلال فهم سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة مما يساعد على تقديم معارف ومهارات يحتاجها كل قائد ومسؤول يود ان يحقق أهدافه مشتركه كما ركزت الدراسة ايضا على تفسير محددات السلوك التنظيمي وعناصره لفهم دوافع الفرد والعمل على تلبيتها بالإضافة كذلك ركزت على توضيح وتحليل مختلف آراء العلماء فيما يخص العوامل والأساليب الفعالة التي تؤثر على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة وهذا لما لها من دور في الفهم والتفسير الجيد للسلوك التنظيمي.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم

التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت -

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بمحقل الدراسة.

المطلب الاول: التعريف بالكلية

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للكلية.

المطلب الثالث: اهداف الكلية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات الاستبانة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

المطلب لرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التعرض للجانب المفاهيمي والنظري المتعلق بالدراسة، وتحديد المشكلة البحثية، صياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، بالاعتماد على جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات من الواقع الفعلي للظاهرة قيد الدراسة لوصفها وصفا دقيقا، فضلا عن تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلبه طبيعة البحث، وقد قمنا بدراستنا الميدانية من خلال توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الاصل اجابات عن التساؤلات الموضوعية، ومحاولة منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، قمنا بتفسير البيانات المتعلقة بكل مؤشر من المؤشرات المستخدمة في استمارة البحث، لنصل في الاخير إلى عرض نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات من خلال الاعتماد على اساليب المعالجة الاحصائية، والتي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج.

## I. المبحث الأول: التعريف بمحقل الدراسة الميدانية

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم لمحة حول نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير والهياكل التنظيمية والبيداغوجية بها .

### المطلب الأول: التعريف بالكلية.

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بعد اعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 37-10 بتاريخ 09 صفر 1431 هـ الموافق 25 يناير 2010، والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 271-01 بتاريخ 30 جمادي الثانية 1422 الموافق لـ 18/09/2001 بإنشاء جامعة تيارت.

يوجد بالكلية أربعة مدرجات، ومختبران للكمبيوتر، وحوالي تسعة عشر (19) غرفة تعليمية ومكتبة بها حوالي 23000 عنوان بين الكتب والمجلات والأطروحات الأخرى.<sup>1</sup>

تضم الكلية أربعة أقسام وهي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة.

وكلها تقدم تدريبا أكاديميا معتمدا بموجب تراخيص LMD والماستر في مختلف التخصصات، تضم ستة (06) تخصصات في الليسانس وهي: اقتصاد التنمية، تسويق، تجارة دولية، إدارة مالية، مالية التأمينات والبنوك، محاسبة وجباية، وثمانية (08) تخصصات في الماستر وهي: اقتصاد نقدي وبنكي، اقتصاديات العمل، تسويق

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير: <https://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html>

اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 10:30.

الخدمات، مالية وتجارة دولية، ادارة مالية، ادارة الأعمال، مالية وبنوك، محاسبة وجباية معمقة، وقد بلغ عدد الطلاب للسنة الجامعية (2023/2022) : 3505، كما يبلغ عدد الأساتذة في الكلية 101 أستاذ.

### المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للكلية.

إن الكلية هي وحدة تعليم وبحت في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي تنهض على الخصوص بالمهام الآتية<sup>1</sup>:

- التكوين في التدرج وما بعد التدرج، ونشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- وتتشكل من أقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الكلية ومجلس علمي.

1. **عميد الكلية** : يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية،

ويساعده في ذلك نائبان وأمين عام للكلية، ومسؤول مكتبة الكلية، ورؤساء الاقسام، وهو بهذه الصفة

يتولى:

- الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفرضها له رئيس الجامعة.
- تعيين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة الرسمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير : <https://fseosg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html>

، اطلع عليه يوم: 2023/05/06 الساعة 10:30.

2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يتكفل بما يلي<sup>1</sup>:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء من أجل عرضه على العميد.
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماهم.
- متابعة سير المجلس العلمي لكلية والمحافظة على أرشيفه.

4. الأمين العام لكلية: ويتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية لكلية وضمان تنفيذه.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير : <https://fsemsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.htm> ،

اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 11:30.



- تيارت -

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذها.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- 5. مسؤول مكتبة للكلية: وهو مكلف بما يلي<sup>1</sup>:
  - إقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
  - تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
  - صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
  - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.
  - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- 6. رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم: ويمارس السلطة الرسمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويساعده رئيسا القسم المساعدان:
  - مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج .
  - مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير : <https://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html>، اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 13:00.

7. الأمانة العامة لكلية: طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004، والمحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة،

والكلية، والمعهد، وملحقة الجامعة، ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة لكلية تتضمن المصالح التالية<sup>1</sup>:

- مصلحة المستخدمين: وتتضمن كل من فرع الأساتذة، وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتتضمن كل من فرع الميزانية، وفرع المحاسبة.

- مصلحة الوسائل والصيانة: وتتضمن كل من فرع الوسائل، وفرع الصيانة.

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير: <https://fsemsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html>

اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 13:00.



### المطلب الثالث: أهداف الكلية

أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم أهداف الكلية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

#### 2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

### II. المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

يهدف تطبيق المعرفة النظرية، والمفاهيم العلمية على حل المشكلات العملية للدراسة وتحقيق اهدافها، اعتمادنا في دراستنا التطبيقية على المنهج العلمي واجراء التجارب والدراسة الميدانية، والتي تشتمل على العديد من العناصر التي سنتطرق اليها في هذا المبحث بالتفصيل.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير -< a href="https://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html">https://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html</a> ، اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 13:00.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة المستخدم: انطلاقا من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه منهجا يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المدروسة. فهو يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا أو كيميا.<sup>1</sup> فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>2</sup>، ولتحقيق هدف البحث سوف نعتمد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والذي يعد أحد فروع المنهج المستخدم، وحالتنا هنا متمثلة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون، ولاية تيارت.

2. المجالات الرئيسية للدراسة: يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث العلمي على ضرورة تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني كما يجب تحديدها بدقة علمية، ضرورية، وأساسية لأنه يساعد شكليا على رسم الحدود العلمية والعملية لموضع الدراسة.

أ. المجال الجغرافي: كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير.

ب. المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة من تحديد الإطار النظري إلى غاية تحليل النتائج، وكان ذلك ابتداء من مارس 2023 إلى غاية شهر جوان 2023.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، ص 183.

- تبارت -

ت. المجال البشري: موظفي كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير.

3. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: مجتمع الدراسة يشير إلى المجموعة الكامنة التي يهتم الباحث بدراستها ويسعى لتعميم النتائج عليها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها، ولأن مجتمع وعينة الدراسة من العوامل المهمة التي يجب تحديدها بدقة قبل البدء في الدراسة للوصول إلى نتائج حقيقية، فإن الدراسة الحالية تطلبت إجرائها في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، والتي عرفت تطورا ضمن ممارسات إدارية جديدة، كما نعتقد أن هذا الصنف يمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال آراء إطاراتها بمختلف مسمياتهم الوظيفية، والذين يمثلون عينة الدراسة.

4. المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة: بهدف معالجة البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية إحصائيا، سوف نقوم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS) لاختبار العلاقة الوسيطة، أما فيما يخص المعالجة الإحصائية فقد استخدمنا في تحليلنا لبيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي، تمثلت في:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي « (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) ): ونعني بذلك التحقق مما إذ كانت درجات التوزيع التجريبي تعد بمثابة عينة مستمدة من المجتمع الذي تتوزع فيه الدرجات بحسب التوزيع النظري المحدد.<sup>1</sup>

ب- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): يعتبر اختبار ألفا كرو نباخ واحد من الاختبارات الإحصائية لإعطاء الكفاءة الاستبيان من حيث تعديلها أو عدم تعديلها بناء على نتائج هذا الاختبار، لذلك

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، ميلود وعيل، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، ص73.

- تيارت -

اقترح كرو نباخ معادلته من أجل حساب معامل ثبات الاختبار،<sup>1</sup> حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، كلما اقتربت من الواحد كلما كان ثبات الدراسة أكبر، عموماً إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.70) دل ذلك على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ت- الأساليب الإحصائية الوصفية: وتشمل هذه الأساليب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات، وذلك بغرض وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: يعرف على أنه نسبة إجمالي البيانات إلى عددها، ويمكن إيجادها ببساطة عن طريق حساب مجموع القيم، ثم قسمته على عددها<sup>2</sup>، واستعملناه من أجل معرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

- الانحراف المعياري: يعرف على أنه الجذع التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي، ويحسب بحسب حالة البيانات المدروسة<sup>3</sup>، وتم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> - سمية صالح، مصطفى حمادي، "مقارنة بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في ثبات وصدق الاستبانة (تطبيق في العلوم

الإنسانية)"، مذكرة بكالوريوس، جامعة سبها، كلية الاقتصاد، 2012، ص 46.

<sup>2</sup> - فريد بن ختو، محاضرات في الإحصاء الوصفي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 27.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 43.

- تيارت -

ث - تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وذلك من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة لأغراض الدراسة المتعلقة بموضوع "أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة"، حيث اعتمدنا في قياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة ودرجة الاستجابات المحتملة لها على مقياس: ليكرت الخماسي (Likart-Scale) وهو أسلوب يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يتدرج من أعلى وزن له وهو (5) درجات يمثل في حقل الإجابة عبارة (موافق تماما)، إلى أدنى وزن له (1) درجة ويمثل في حقل الإجابة (لا أوافق على الإطلاق) وبينهما ثلاثة أوزان.

الجدول رقم (02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة					
خيارات الإجابة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 163.

من خلال الاستعانة بالأوزان أعلاه وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم اعتماد

القاعدة التالية: طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) / \text{عدد الفئات} = (5 - 1) / 5 = 0.80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات

كما هو موضح في الجدول أدناه:



الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها			
الترتيب	الوسط المرجح	الاتجاه	الدلالة الإحصائية
1	1 - 1.79	غير موافق على الإطلاق	درجة موافقة منخفضة جدا
2	1.80 - 2.59	غير موافق	درجة موافقة منخفضة
3	2.60 - 3.39	محايد	درجة موافقة متوسطة
4	3.40 - 4.19	موافق	درجة موافقة مرتفعة
5	4.20 - 5	أوافق تماما	درجة موافقة مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر،

جدة، 2008، ص 541.

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة الذي يتم حسابه من خلال المعادلة التالية (الدرجة الكلية للمقياس التي تمثل مجموع درجات المفردة تقسيم عدد العبارات  $(3 = 5/(1+2+3+4+5))$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على تلك العبارة والعكس.

ج- حجم الأثر: إن مقاييس حجم الأثر أصبحت تستخدم على نطاق واسع وجانبا مطلوبا من جوانب جودة البحوث العلمية، ويعرف حجم الأثر على أنه "المؤشر الذي يشير إلى الفرق بين المتوسطات، أو قوة العلاقة، وما يفسره المتغير التابع من تأثير المتغير المستقل"<sup>1</sup>. وبالرغم من وجود مؤشرات مختلفة لقياس حجم الأثر يؤكد الباحثين أن اختيار أحد المقاييس يقع على عاتق الباحث لوصف حجم التأثير، وذلك بناء على نتائج الدراسة.

<sup>1</sup> - عبير علي أحمد بدوي، مقارنة طرق قياس حجم الاثر لبعض الاساليب الاحصائية مع احجام عينات مختلفة، العدد 19، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، 2018، ص 442.

المطلب الثاني: تحليل صدق، وثبات الاستبانة

1. متغيرات الدراسة: اعتمد الباحث على المراجعة الأدبية وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث

"أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة"، للتوصل إلى بناء نموذج يشتمل على المتغيرات

(المستقلة، الوسيطة والتابعة) وبالاستناد إلى مقاييس الدراسات السابقة تم تحديد متغيرات الدراسة الحالية

لتشمل ما يلي:

أ- المتغير المستقل "القيادة الادارية": بناء على فروض الدراسة فإن المتغير المستقل يتكون من ثلاثة (03) أبعاد هي

(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي)، واعتمدت الدراسة الحالية على المقاييس التي تم

استخدامها في الدراسات السابقة، حيث تم تعديل وتطوير تلك المقاييس لتنسجم أبعادها وفقراتها مع أهداف

البحث.

ب- المتغير التابع "السلوك التنظيمي": بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغير السلوك التنظيمي قد

اعتمد على المقاييس المستخدمة والتي تم أيضا إجراء بعض التعديلات في فقرات الأبعاد وإعادة صياغتها بما

يتلائم وأهداف الدراسة الحالية.

2. خطوات بناء الاستبانة: اتبع الباحث مجموعة من الخطوات لبناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، ويمكن

تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية:

- تجميع الخلفية النظرية من خلال المراجعة الأدبية النظرية للبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير

المباشرة مع الدراسة الحالية.

- تيارت -

- بتوجيه من الأستاذ المشرف تم تحديد أهم المتغيرات والأبعاد التي تمثل موضوع البحث، ووضع العبارات التي تتفق مع كل محور من محاور الدراسة.

- استشارة عدد من الأساتذة والمختصين في المجال لإعطاء تصور أولي لشكل الاستبانة.

- عرض الاستبانة على المشرف للتنقيح والمراجعة، وإبداء الملاحظات.

3. الاستبانة في شكلها النهائي: انطلاقاً مما سبق، وبعد إخضاع أداة الدراسة إلى مجموعة من القياسات

لتحديد مدى صدقها جاءت في شكلها النهائي كما يلي:

- **تمهيد:** يشرح الهدف من الدراسة ونوعها، ويبين مدى أهمية مشاركة أفراد العينة في هذه الدراسة، وكذلك

السرية التامة التي ستحاط بها إجاباتهم لأغراض البحث فقط.

- **الجزء الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة

المهنية).

- **الجزء الثاني:** ويتضمن محورين : **المحور الأول** انماط القيادة الادارية (متغير مستقل) وأبعاده:

- النمط الديمقراطي: وقد خصصنا له الفقرات من (1) إلى (8).

- النمط الاوتوقراطي: وقد خصصنا لها الفقرات من (9) إلى (17).

- النمط التسيبي وقد خصصنا لها الفقرات من (18) إلى (25).

- **المحور الثاني السلوك التنظيمي (متغير تابع) :** وقد خصصناه لقياس مدى التغير في السلوك التنظيمي لموظفي

الكلية من خلال علاقة المرؤوسين برئيسهم، و مدى اتاحة الفرصة للموظفين من اجل استخدام مهاراتهم،

والتحسين من أدائهم الوظيفي، واحترام قواعد وقوانين المعمول بها في الكلية.

- تيارت -

4. صدق الاستبانة: يقصد بالصدق والثبات التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صالحة لقياس ما أعدت

لأجله، وللتأكد من صدق الأداة الحالية تم معالجتها من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين في التخصص، والبالغ عددهم اثنين (02) من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم

التسيير بجامعة ابن خلدون، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها، وهم كالآتي:

الدكتور شريف مُجَّد - الدكتورة: بالجيلالي فتيحة.

وعلى ضوء آراء ومقترحات السادة المحكمين قمنا بإجراء التعديلات اللازمة من حذف لبعض العبارات ودمج أخرى.

5. توزيع الاستبانة: اعتمدنا أسلوب العينة الميسرة لاختيار عينة الدراسة المكونة من كلية العلوم الاقتصادية،

التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون ولاية تيارت، حيث تم توزيع (80) استبانة على الإطارات

المسيرة الممثلين للمستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم استرجاع منها (72) استبانة بنسبة إجمالية قدرت

بـ(90%)، وبعد فرزها تم استبعاد (19) استبانة بنسبة (23,75%) ، ليكون العدد الصالح للتحليل

(53) استبانة، والجدول رقم (03) يوضح ما تم توزيعه واسترجاعه من استبيانات على مستوى الكلية محل

الدراسة.

الجدول رقم (04) عينة الدراسة حسب عدد الاستبيانات المسترجعة					
الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	
80	72	8	19	53	عدد الاستبيانات
100,00%	90,00%	10,00%	23,75%	66,25%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- تبارت -

6. اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار ((Kolmogorov-Smirnov Test (KM))، يستخدم هذا النوع من الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، في هذه الحالة نختار الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بأن العينة المحسوبة من مجتمع الدراسة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تثبت العكس، وعليه إذا كانت قيمة (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (05) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	
المحور	القيمة الاحتمالية (Sig)
البعد الاول	0,07
البعد الثاني	0,45
البعد الثالث	0,60
المحور الثاني	*0,02
مجموع محاور الدراسة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع المحاور جاءت أكبر من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> - أسامة ربيع، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مكتبة الانجلو المصرية، 2007، ص 113.

- تيارت -

7. الثبات والاتساق الداخلي: تعتمد هذه الطريقة على مدى اتساق وحدات او بنود الاختيار مع بعضها

البعض، أو اتساق كل فقرة وارتباطها مع الاختبار ككل، بحيث تكون جميع الفقرات تدور حول السمة المراد

قياسها والتي صمم من أجلها الاختبار<sup>1</sup>، وقد تم استخدام اختبار "ألفا كرو نباخ" (Cronbach's Alpha)

قصد حساب معامل ثبات الاختبار.

الجدول رقم(06) اختبار الثبات الفاكرو نباخ لعبارات الاستبيان			
معامل ألفا كرونباخ		مجاور الدراسة	
0.820	0,641	البعد الاول	المحور الاول
	0,820	البعد الثاني	
	0,899	البعد الثالث	
	0,984		المحور الثاني

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرو نباخ" تراوح في المجال [ 0,641 – 0,984 ]، حيث سجل ثبات البعد

الأول (0,641)، والبعد الثالث سجل أعلى درجة ثبات بـ (0,899)، بينما سجل المحور الثاني درجة ثبات

(0,984)، وعليه فإن الاستبيان المخصص للدراسة يمتاز بصلاحية كلية لقياس الفرضيات التي وضع من أجلها.

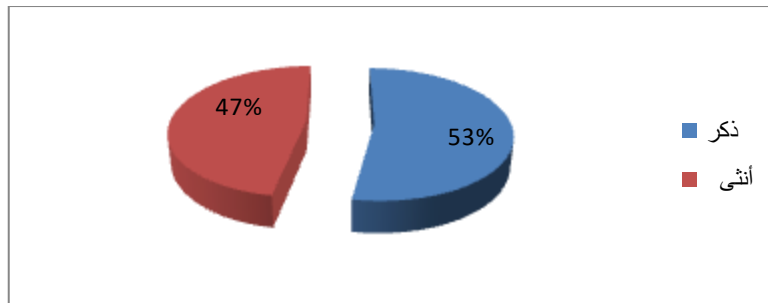
<sup>1</sup> - سمية صالح، مصطفى حمادي، مرجع سابق، ص37.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1. التحليل الديمغرافي:

- تحليل العينة حسب متغير الجنس: سيتم عرض ووصف متغير الجنس لعينة الدراسة كما يوضحه الشكل

التالي: الشكل رقم (04): وصف متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الشكل أعلاه أن النسبة الفاعلة في الدراسة سجلت قيمتها العليا لجنس الذكور بـ: (53%)، بينما

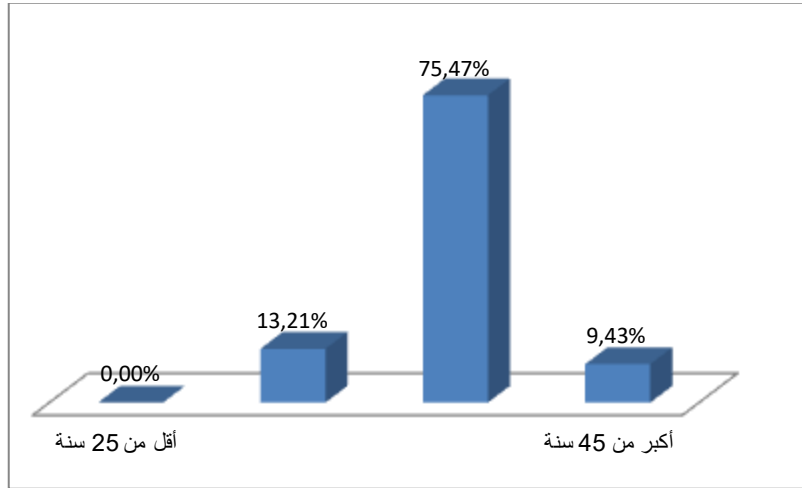
سجلت فاعلية الإناث بـ: (47%)، وهي دلالة على محاولة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلم التسيير المزج بين

الجنسين في عملية استقطاب الكفاءات المهنية والعلمية.

- تحليل العينة حسب متغير السن: سيتم عرض ووصف متغير السن لعينة الدراسة كما يوضحه الشكل

التالي:

الشكل رقم (05): وصف متغير السن



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

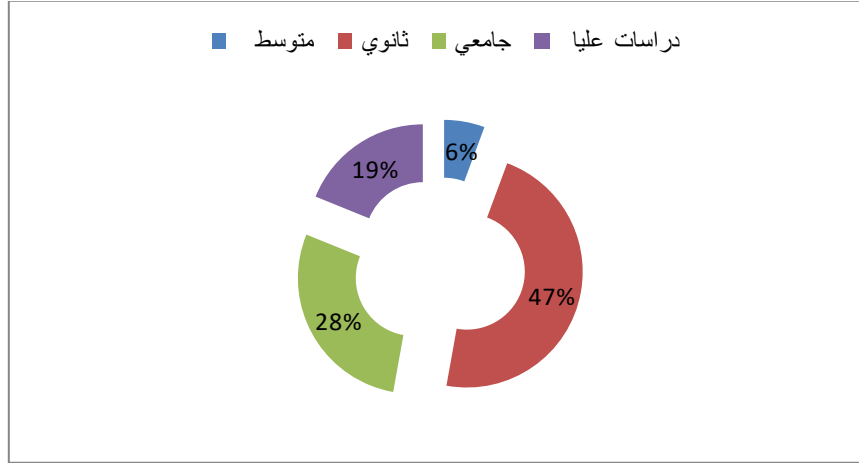
يتبين من الشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم (من 36 سنة إلى 45 سنة)، أي ما يقدر بنسبة (75,47%)، وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، تليها في المرتبة الثانية كأعلى فئة عمرية للموظفين و التي تتراوح ما بين (25 سنة إلى 35 سنة) أي بنسبة (13,21%)، وهي فئة تلحق بفئة الشباب مما يدل على أن الكلية تقوم باستقطاب عنصر الشباب بشكل دوري ومستمر، وأخيرا فئة كبار السن والذين تفوق أعمارهم أكثر من (45 سنة)، وهم يمثلون نسبة (9,43%) من أفراد العينة، هو ما يدل على سيطرة فئة الشباب في الكلية مما يشكل قوة فعالة للكلية ونقطة تفوق نظرا لما تمتلكه من فعالية وكفاءة في تأدية المهام، كما يمكنها الاستمرار في الكلية لسنوات عديدة إن تم استغلالها احسن استغلال.

- تحليل العينة حسب متغير المستوى التعليمي: سيتم من خلال الشكل التالي عرض ووصف متغير

المستوى التعليمي:



الشكل رقم (06): وصف متغير المستوى التعليمي



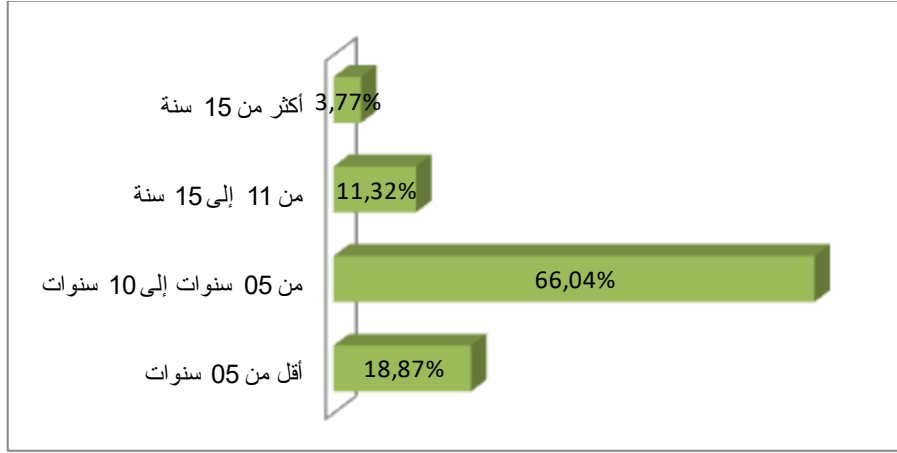
المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الشكل أعلاه أن النسبة الفاعلة في الدراسة، سجلت قيمتها العليا لفئة المستوى الثانوي بـ: (47%)، بينما سجلت نسبة فاعلية فئة المستوى الجامعي بـ: (28%)، كما سجلت نسبة فاعلية فئة مستوى الدراسات العليا بـ: (19%)، وهذا ما يفسر ان الكلية تعتمد في التوظيف على أصحاب الشهادات، في حين نجد أن أقل نسبة فاعلية سجلتها فئة المستوى المتوسط بـ: (6%)، ومنه نستنتج أن موظفي الكلية يتمتعون بقدرات مهنية وتعليمية عالية بحكم أن طبيعة العمل في الكلية يتطلب وجود كفاءات عالية.

- تحليل العينة حسب متغير الأقدمية المهنية: من خلال الشكل التالي سيتم عرض ووصف توزيع أفراد

العينة بحسب الأقدمية المهنية.

الشكل رقم (07): وصف متغير الأقدمية المهنية



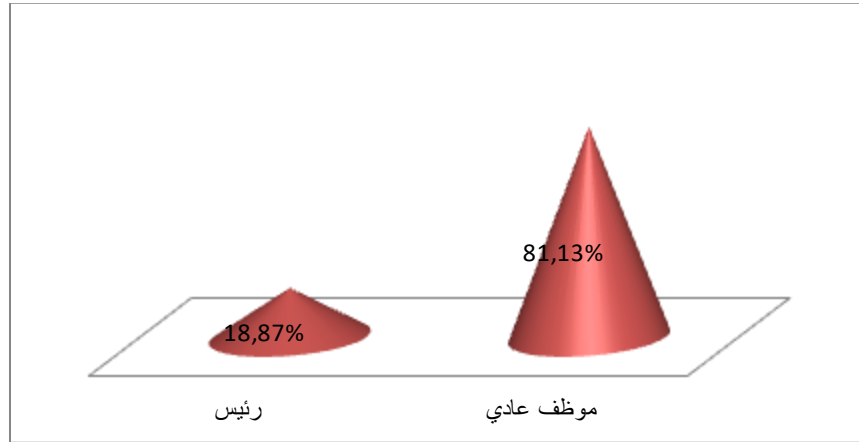
المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الشكل أعلاه أن النسبة الفاعلة في الدراسة سجلت قيمتها العليا لمتغير الأقدمية المهنية للفئة التي تنحصر أقدمية العمل لديها من (05 سنوات إلى 10 سنوات) بقيمة نسبتها (66,04%)، في حين سجلت فاعلية الفئة التي تنحصر أقدمية العمل لديها (أقل من 05 سنوات) بقيمة نسبتها (18,87%) وهي ثاني نسبة تمثيلا في عينة الدراسة، بينما تقل نسبة الفاعلية للفئات التي تنحصر أقدمية العمل لديها من (11 سنة إلى 15 سنة) بقيمة نسبتها (11,32%)، والفئة التي لديها أكثر من (15 سنة) أقدمية وظيفية بقيمة نسبتها (3,77%)، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في الكلية يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف الكلية، والتي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع طبيعة الكلية.

- تحليل العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية: من خلال الشكل التالي سيتم عرض ووصف توزيع أفراد

العينة حسب المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (08): وصف متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الشكل أعلاه أن النسبة الفاعلة في الدراسة، سجلت قيمتها العليا بحسب المستوى الوظيفي لفئة الموظفين العاديين بـ: (81,13%)، بينما سجلت فاعلية المستوى الوظيفي لفئة الرؤساء بـ: (18,87%)، وهذا راجع إلى كون الكلية محل الدراسة يقتضي العمل بها وجود عدد كبير من الموظفين العاديين وأن طبيعة الوظائف العليا بها تتطلب مناصب عليا في الهرم التنظيمي.

2. تحليل اتجاهات اجابات محاور الدراسة:

المحور الاول: النمط القيادي الديمقراطي:

الجدول رقم(07): يوضح البعد الأول للدراسة

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الاتجاه
1	يشاركنا الرئيس في اتخاذ القرارات	15	23	10	5		2,09433962	0,418867	7	لا أوافق
		%28,30	%43,40	%18,87	%9,43	%0,00				
2	يشارك الرئيس الموظفين في وضع أهداف الكلية	13	30	7	3		2	0,4	8	لا أوافق
		%24,53	%56,60	%13,21	%5,66	%0,00				
3	يشجع الرئيس أداء الجماعة		10	10	20	13	3,67924528	0,735849	3	أوافق
		%0,00	%18,87	%18,87	%37,74	%24,53				

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون

- تيارت -

أوافق	4	0,720754 72	3,60377358	10	25	7	10	%0,00	يمنح الرئيس الصلاحيات اللازمة للموظفين من أجل القيام بالمهام المطلوبة	4
				%18,87	%47,17	%13,21	%18,87			
أوافق	1	0,826415	4,13207547	15	33	2	3	%0,00	يزود الرئيس موظفيه بالمعلومات الكافية للقيام بالعمل	5
				%28,30	%62,26	%3,77	%5,66			
أوافق	2	0,773584	3,86792453	17	23	5	5	%5,66	يستخدم الرئيس جميع نظم الاتصال الإداري ) صاعد - نازل - أفقي) من أجل تحسين الأداء	6
				%32,08	%43,40	%9,43	%9,43			

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون

- تيارت -

أوافق	6	0,652830 19	3,26415094	10	20	3	14	6	يستخدم الرئيس أسلوب التحفيز(المادي والمعنوي) للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي	7
				%18,87	%37,74	%5,66	%26,42	%11,32		
لا أوافق	5	0,464150 94	2,32075472		9	12	19	13	يراعي الرئيس حاجات الموظفين ومشاكلهم	8
				0,00%	16,98%	22,64%	35,85%	24,53%		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت الفقرة رقم (05)، والتي تضمنت « يزود الرئيس موظفيه بالمعلومات الكافية للقيام بالعمل» في المرتبة الأولى (01) من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,13207547)، بانحراف معياري مساوي لـ(0,82641509)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن تزويد الرئيس للموظفين بالمعلومات الكافية من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم، من شأنه التأثير إيجاباً على السلوك التنظيمي للموظف، وبالتالي زيادة فاعلية أدائه مما يحقق الأهداف المنشودة للكلية.

المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي : الجدول رقم (08): يوضح البعد الثاني للدراسة

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الاتجاه
9	تقل ثقة الرئيس في المرؤوسين أثناء العمل	8	13	15	10	7	2,90566038	0,58113	6	محايد
		15,09%	24,53%	28,30%	18,87%	13,21%				
10	قرارات الرئيس غير قابلة للمناقشة من طرف الموظفين	0,00%	5,66%	9,43%	37,74%	47,17%	4,26415094	0,85283	2	أوافق بشدة
		25	3	5	20	25				
11	يستخدم الرئيس أسلوب التهديد والعقاب عندما لا أقوم بمهامي	0,00%	11,32%	3,77%	28,30%	56,60%	4,30188679	0,86037	1	أوافق بشدة
		30	6	2	15	30				
12	يتصيد الرئيس أخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة	18	20	10	5		2,03773585	0,40754	9	لا أوافق
		33,96%	37,74%	18,87%	9,43%	0,00%				
13	يهمل الرئيس جانب التغيير والتطوير الذي يبادر إليه الموظفون داخل الكلية	2	8	13	23	7	3,47169811	0,69433	5	أوافق
		3,77%	15,09%	24,53%	43,40%	13,21%				

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون

- تيارت -

لا أوافق	8	0,48679 245	2,43396226		10	13	20	10	يهمل الرئيس جاني التخصص الوظيفي والتعيينات في الكلية	14
				%0,00	18,87 %	24,53 %	37,74 %	18,87 %		
لا أوافق	7	0,53207 547	2,66037736	7	8	10	16	12	يعتمد الرئيس على الاتصال النازل فقط	15
				%13,21	15,09 %	18,87 %	30,19 %	22,64 %		
أوافق	4	0,77735 849	3,88679245	13	27	7	6		يهمل الرئيس العلاقات الإنسانية	16
				%24,53	50,94 %	13,21 %	11,32 %	%0,00		
أوافق	3	0,83773 585	4,18867925	18	30	2	3		يهتم الرئيس بالنتائج على حساب العلاقة الإنسانية	17
				33,96%	56,60 %	3,77%	5,66%	0,00%		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت الفقرة رقم (11)، التي تضمنت « يستخدم الرئيس أسلوب التهديد والعقاب عندما لا أقوم بمهامي » في المرتبة الأولى (01) من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,30188679)، بانحراف معياري مساوي لـ(0,86037736)، إن الموافقة بشدة على هذه العبارة تؤكد أن تعدد المصالح داخل الكلية يدفع رؤساء المصالح إلى استخدام النمط الديكتاتوري داخل محيط سلطتهم في بعض المواقف والظروف من أجل تسيير الأعمال وتوزيع المهام والتنسيق بين أفراد المصلحة التي يشرف عليها، دون الاهتمام بالجانب الوظيفي والتعيينات



المحور الثالث: النمط التسييري: الجدول رقم (09): يوضح البعد الثالث للدراسة

الرقم	العبرة	لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الاتجاه
18	يتصف الرئيس بضعف القدرة والرقابة على تنظيم العمل	11	22	7	13		2,41509434	0,48301887	3	لا أوافق
		%20,75	%41,51	%13,21	24,53	%0,00				
19	يعمل الرئيس على إهمال تعليمات وقوانين العمل الإداري	15	25	10	3		2,01886792	0,40377358	6	لا أوافق
		%28,30	%47,17	%18,87	5,66%	%0,00				
20	تتسم قرارات الرئيس بقلّة الرشد والعقلانية	13	27	8	5		2,09433962	0,41886792	5	لا أوافق
		%24,53	%50,94	%15,09	9,43%	%0,00				
21	يعمل الرئيس على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية	15	15	9	11	3	2,47169811	0,49433962	2	بشدة/ لا أوافق
		%28,30	%28,30	%16,98	20,75%	%5,66				
22	يتسم الرئيس بضعف القدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين	2	13	10	18	10	3,39622642	0,67924528	1	أوافق
		%3,77	%24,53	%18,87	33,96%	%18,87				

لا أوافق	4	0,46037 736	2,30188679	4	7	3	26	13	يحاول الرئيس التنصل من مسؤوليته في توجيه الموظفين	23
				%7,55	13,21 %	%5,66	%49,06	%24,53		
لا أوافق بشدة	7	0,32452 83	1,62264151	1	3	4	12	33	يهمل الرئيس الاهتمام بالنتائج	24
				%1,89	5,66 %	%7,55	%22,64	%62,26		
لا أوافق بشدة	8	0,30188 679	1,50943396			4	19	30	يترك الرئيس الأمر برمته للموظف ليعمل ما يراه مناسباً	25
				0,00%	0,00 %	7,55%	35,85%	56,60%		

#### المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت الفقرة رقم (22)، التي تضمنت « يتسم الرئيس بضعف القدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين » في المرتبة الأولى (01) من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,39622642)، بانحراف معياري مساوي لـ (0,67924528)، حيث أن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن ضعف قدرة القائد على حل مشاكل العمال راجع ربما إلى الحرية المطلقة التي يمنحها القائد لموظفيه في العمل، وبالتالي لا يعنيه حل مشاكلهم، وهو ما قد يؤثر سلباً على المهام والأعمال ويتنافى مع أهداف الجامعة للكلية.

#### المحور الرابع: السلوك التنظيمي

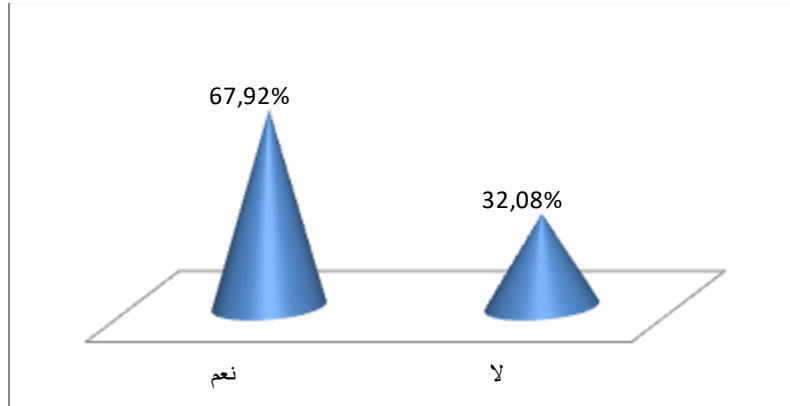
##### 01- السؤال رقم (01) : هل تهتم بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالكلية؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الشكل رقم (09) سجلت النسبة الفاعلة في الدراسة قيمتها العليا بـ (67,92%) من المستجوبين بـ (نعم) اهتمامهم بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالكلية، بينما سجلت فاعلية المستجوبين بـ (لا)

- تبارت -

نسبة قدرت (32,08%)، ومنه نستنتج ان الاهتمام بتنظيم الوقت داخل فترة العمل من شأنه المساهمة في الرفع من الاداء الوظيفي للعمال من خلال إنجاز المهام الموكلة إليهم .

الشكل رقم (09): يوضح مدى إهتمام الموظفين بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالكلية

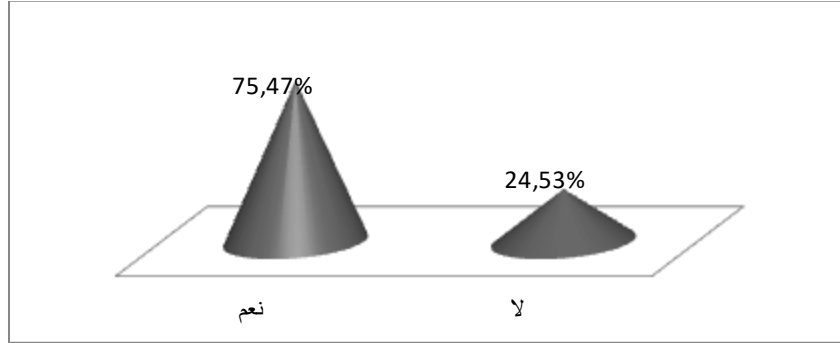


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

02- السؤال رقم(02): هل تهتم بالالتزام و الانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل؟

يتبين من الشكل رقم (10) ، أن النسبة الفاعلة في الدراسة سجلت قيمتها العليا للمستجوبين بـ (نعم)، حيث قدرت بـ (75,47%)، بينما سجلت فاعلية المستجوبين بـ (لا) (24,47%)، ومنه نستنتج أن أغلبية الافراد يحرصون على الحضور في الوقت، وهذا راجع إلى حرص الكلية على تحقيق الاداء المطلوب في العمل، وسعيها لتجنب السلوكات السلبية للموظفين، كالتراخي، وعدم الانضباط بمواقيت العمل، والتغيب عن مكان العمل.

الشكل رقم (10): يوضح مدى التزام الموظفين للحضور في الوقت الرسمي للعمل



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 03- السؤال رقم(03): هل تسعى إلى أن يكون عملك ؟

يتضح من خلال الشكل رقم (11) أن النسبة الفاعلة في الدراسة سجلت قيمها العليا عند خيار ( تحقيق أهداف

الكلية) بـ(37,74%) بينما سجلت فاعلية قيمة الخيار ( لإكمال المهمة فقط) نسبة قدرت بـ(33,96%)

حيث نلاحظ أن هناك تقارب في النسب، مما يدل على أن الموظفين في كلتا الحالتين يسعون إلى إنجاز مهامهم الموكلة

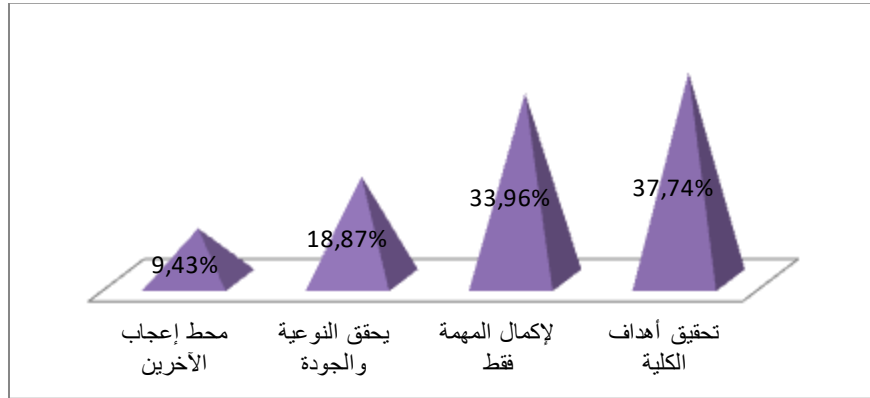
إليهم بما يحقق للكلية أهدافها المنشودة، كما حققت الإجابة بعبارة (يحقق النوعية والجودة) نسبة قدرت

بـ(18,87%)، في حين سجلت الإجابة بـ( محط إعجاب الآخرين) نسبة قدرت بـ(9,43%)، وهي أقل نسبة

مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا ربما راجع إلى غياب التحفيز أو عدم الرضى الوظيفي لأفراد الكلية.

- تبارت -

الشكل رقم (11): يوضح الهدف من سعي الموظفين في إنجاز أعمالهم

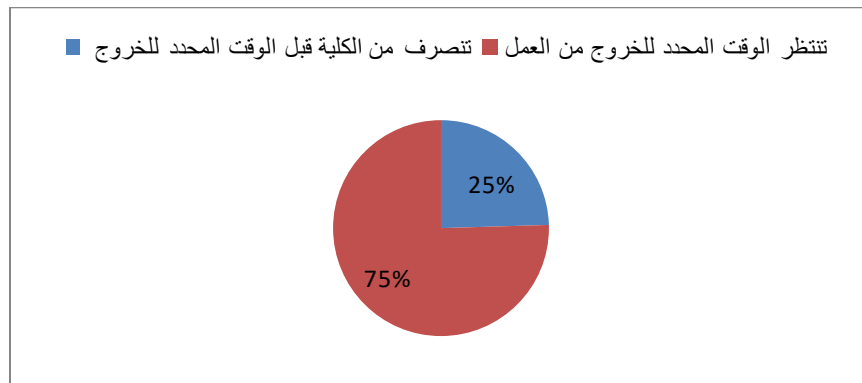


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

04- السؤال رقم(04): ما هو تصرفك إذا أنهيت عملك؟

يوضح الشكل رقم (12) مدى التزام الموظفين بوقت الخروج من الكلية حيث نلاحظ أن النسبة الفاعلة في الدراسة سجلت قيمها العليا للإجابة ( تنتظر الوقت المحدد للخروج من العمل) بنسبة قدرت بـ (75%)، بينما سجلت فاعلية الإجابة ( تنصرف من الكلية قبل الوقت المحدد للخروج) بنسبة قدرت بـ (25%)، وهذا يدل على احترام الموظفين لتوقيت الخروج، وذلك راجع إلى القوانين المعمول بها داخليا، وإلى الرقابة التي يفرضها القائد الإداري على

الشكل رقم (12): يوضح مدى التزام الموظفين بوقت الخروج من الكلية موظفيه.

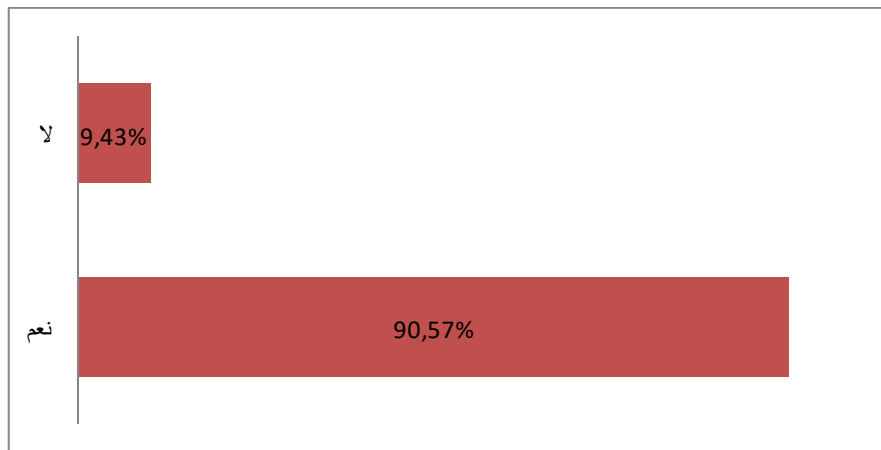


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**05- السؤال رقم (05): هل تطبق لوائح و قوانين الكلية؟**

يبين الشكل رقم (13) أن النسبة الفاعلة في الدراسة للإجابة- (نعم) قدرت بـ (90,57%)، بينما سجلت فاعلية الجابة بـ(لا) نسبة قدرت بـ (9,46%)، وهذا يدل على احترام موظفي الكلية للقوانين المعمول بها داخل الكلية، مما يساعد على ضبط السلوك التنظيمي لموظفي الكلية و توجيهه.

**الشكل رقم(13): يوضح مدى التزام الموظفين بقوانين ولوائح الكلية**



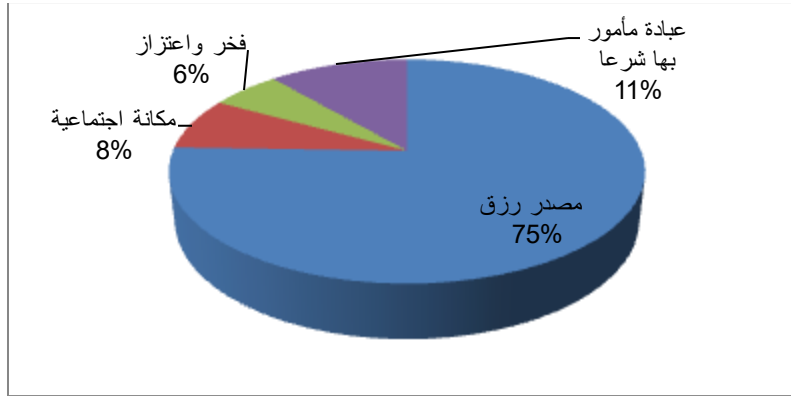
المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**06- السؤال رقم (06): ماذا يمثل لك العمل؟**

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الشكل رقم (14)، عبرت نسبة (75%) من أفراد العينة على أن العمل يمثل لهم مصدر رزق، بينما سجلت نسبة المجيبين الذين يرون أن العمل هو عبادة مأمور بها شرعا بلغت (11%)، كما أن نسبة الذين يرون أن العمل بالنسبة لهم هو مكانة اجتماعية بلغت (8%)، في حين أن نسبة الذين يرون بأن العمل بالنسبة إليهم هو فخر واعتزاز بلغت (6%)، وعليه نستنتج أن الموظفين يولون إهتماما كبيرا للحوافز المادية كالأجر والمكافآت لما لها من دور في إشباع حاجات الموظفين وضمان استمراريتهم في العمل، وتثير دافعيتهم نحو

العمل وبذل الجهد لتحسين أدائهم، كما ترفع من روحهم المعنوية مما ينعكس بالإيجاب على الكلية ويساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم(14) يوضح ماهية العمل بالنسبة للموظفين

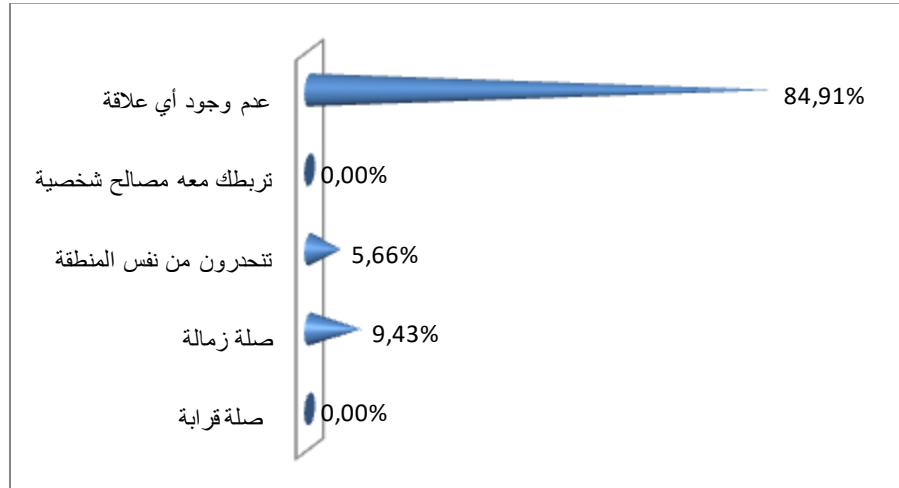


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 07 - السؤال رقم (07): توجد بينك و بين مسؤولك:

من خلال المعطيات الموضحة في الشكل رقم(15) عبرت نسبة (84,91%) من أفراد العينة عن عدم وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين، بينما عبرت نسبة (9,43%) من أفراد العينة وجود صلة زمالة بينهم وبين الرئيس، في حين سجلت نسبة (5,66%) لأفراد العينة الذين عبروا عن انحدارهم من نفس منطقة الرئيس، وعليه نستخلص أنه لا توجد علاقة تربط الرئيس بمرؤوسيه في الكلية، وإنما العلاقة الوحيدة الطاغية هي علاقة رسمية في إطار العمل، وذلك راجع للتقيد بإجراءات وقوانين العمل من أجل ضبط سلوك الموظفين و التحكم فيه.

الشكل رقم (15) يوضح العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين



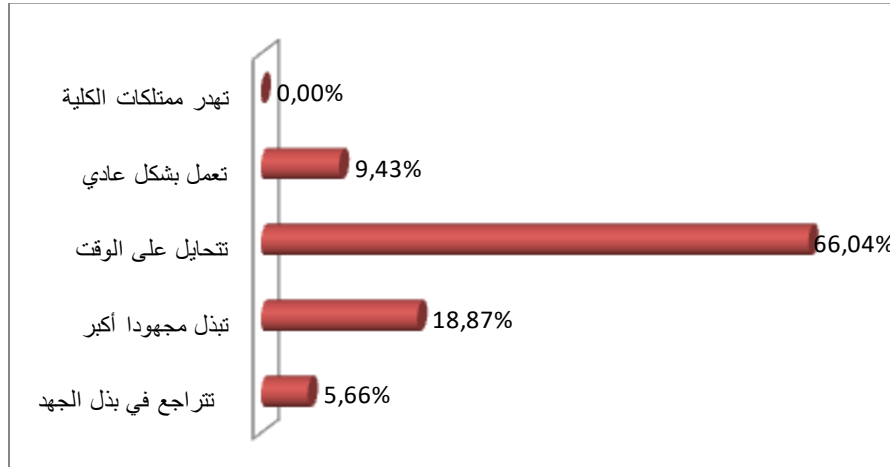
المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 08 - السؤال رقم (08): إذا أحسست أن المسؤول يميز بينك و بين معارفه كيف يكون سلوكك؟

من خلال المعطيات الموضحة في الشكل رقم (16) عبرت نسبة (66,04%) من أفراد عينة الدراسة بالتحايل على الوقت في حالة ما إذا أحست بالتمييز في المعاملة بينها وبين معارف الرئيس، بينما أعرب أفراد آخرون عن بذل مجهود أكبر، حيث سجلت نسبة مقدرة بـ (18,87%)، في حين عبرت نسبة (9,43%) من أفراد العينة عن العمل بشكل عادي، كما سجلت فاعلية التراجع في بذل الجهد نسبة قدرت بـ (5,66%)، وبالتالي نستنتج أن أغلبية موظفي الكلية لا يحبذون التمييز في المعاملة وهذا ما يظهر من خلال سلوكهم داخل الكلية، مما ينتج عنه فقد الرغبة في العمل والشعور بالعزلة.



الشكل رقم (16): يوضح سلوك الموظف إذا ميز الرئيس بينه وبين معارفه

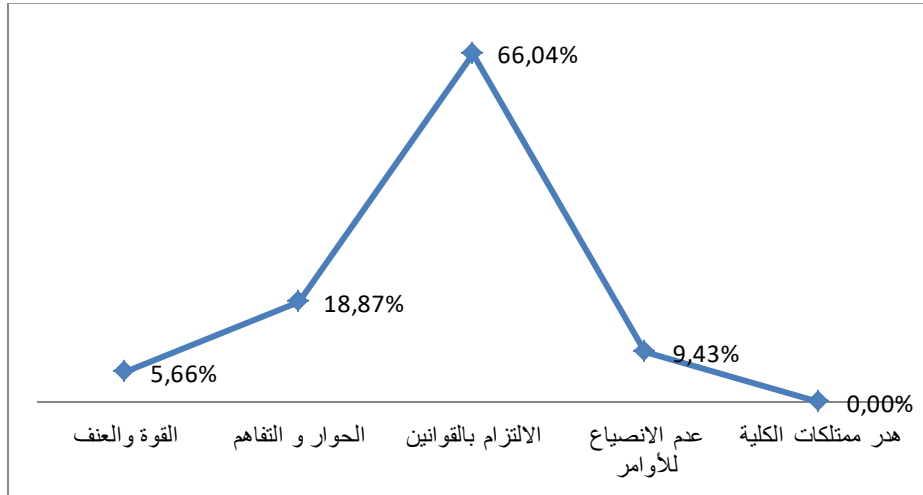


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 09 - السؤال رقم (09): عندما تشعر بالظلم من طرف رؤسائك و زملائك تستخدم؟

من خلال المعطيات الموضحة في الشكل (17) عبرت نسبة (66,04%) من أفراد عينة الدراسة عن إلتزامهم القوانين في حال شعورهم بالظلم من طرف الزملاء والرئيس، بينما عبرت نسبة (18,87%) من أفراد عينة الدراسة عن اللجوء إلى الحوار والتفاهم، في حين عبرت نسبة (9,43%) من أفراد العينة عن عدم انصياعها للأوامر، كما أن نسبة (5,66%) من أفراد عينة الدراسة عبرت عن استخدامها القوة والعنف في حال شعورها بالظلم، ومنه نستنتج أن سلوك الإلتزام بالقوانين يشير إلى توفر الوعي لدى موظفي الكلية بضرورة الإلتزام باللوائح والأنظمة المعمول بها داخل الكلية، وذلك من اجل المحافظة على استقرارهم الوظيفي وتجنب الوقوع في المشاكل التي تهدد بقاءهم في الكلية.

الشكل رقم(17): يوضح سلوك الموظف إذا شعر بالظلم من طرف زملائه ورئيسه

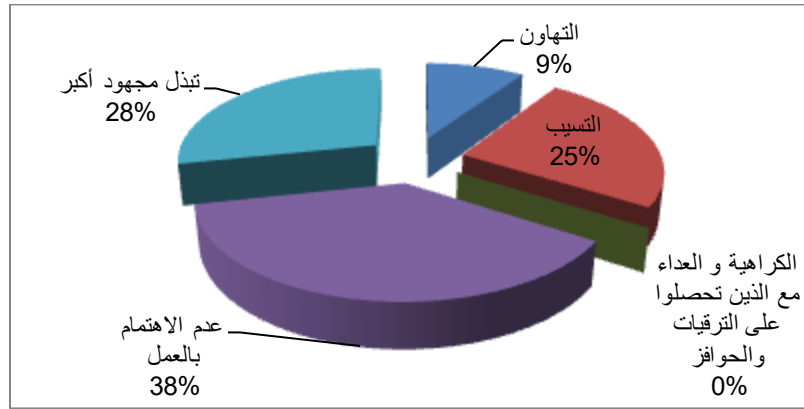


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 10- السؤال رقم (10): ما هو رد فعلك اتجاه الكلية إذا لم تستفد من الترقيات و الحوافز؟

يتبين من خلال الشكل رقم(18) أن نسبة (38%) من أفراد العينة أكدوا على عدم اهتمامهم بالعمل في حالة لم يستفيدوا من الترقيات و الحوافز، أما الموظفين الذين أكدوا على بذل مجهودات أكبر للحصول على الترقيات و الحوافز بلغت نسبتهم (28%)، بينما عبرت نسبة (25%) من أفراد العينة عن تسيبهم في العمل، في حين أن نسبة المعبرين عن التهاون بلغت (9%)، وبالتالي نستنتج أن عدم الاهتمام بالعمل في الكلية يمكن ان يعكس نقصا في الانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى انعدام الثقة في نظام الترقيات و الحوافز المعمول به في الكلية، وهو ما يولد شعورا لدى الموظفين بعدم التقدير والاعتراف بمجهودهم.

الشكل رقم(18): يوضح سلوك الموظف في حالة لم يستفد من الترقيات الحوافز

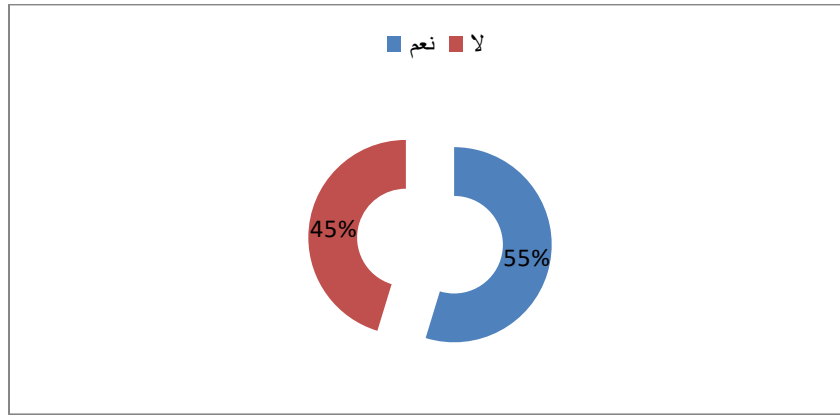


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 11- السؤال رقم (11): يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين؟

يتضح لنا من الشكل رقم (19) أن النسبة الفاعلة في الدراسة أكدت على أنه يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين في الكلية بنسبة (55%)، بينما سجلت فاعلية عدم وجود تمييز فب التعامل بين الموظفين بـ(45%)، وعليه نستنتج أن وجود التمييز في التعامل بين الموظفين في الكلية يؤثر على رضا الموظفين والدافعية وأدائهم في العمل، وهذا مؤشر على وجود انتهاك لمبدأ المساواة وعدم تحقيق العدالة في الكلية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الكلية بصفة عامة.

الشكل رقم (19): يوضح مدى وجود تمييز في المعاملة بين موظفي الكلية

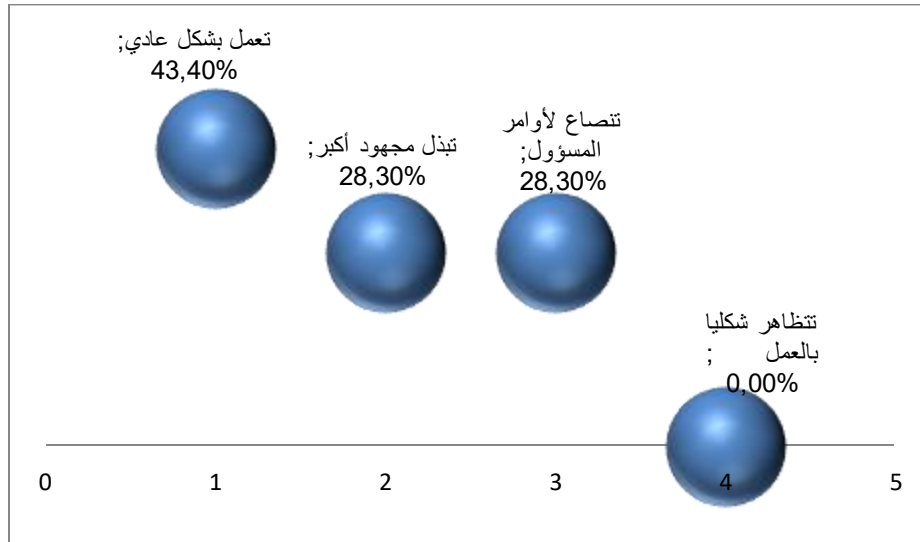


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

12- السؤال رقم (12): إذا كانت تربطك بالمسؤول مصلحة شخصية هل؟

يتبين من الشكل رقم (20) أن نسبة افراد العينة المعبرون عن العمل بشكل عادي في حال كانت تربطهم بالمسؤول مصلحة شخصية بلغت (43,40%)، بينما تساوت نسبة المعبرين ببذل مجهود أكبر والمعبرين بالانصياع لأوامر المسؤول، حيث قدرت نسبة كل منهما بـ(28,30%)، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي على رؤية الموظف للعمل، وهذا من شأنه أن يعزز التواصل، والتعاون، والثقة، والراحة بين الرئيس والموظفين، مما يزيد من فعالية التواصل بين الجانبين، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف الكلية بشكل أفضل.

الشكل رقم (20): يوضح سلوك الموظف إذا كانت تربطه بالمسؤول مصلحة شخصية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أ/ تنص الفرضية الأولى على ما يلي : يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية

وللإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- لا يوجد أثر للنمط القيادي الديمقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

- يوجد أثر للنمط القيادي الديمقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

وبالاعتماد على برنامج SPSS ، باختيار نهج الانحدار البسيط ، تتضح النتائج من خلال الجدول الموالي:

- تيارت -

الجدول رقم (10): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي الديمقراطي على السلوك التنظيمي									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة (t)	المعامل المعياري (βeta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	السلوكي التنظيمي
-	.001	101.72	.676	.745	.432	.788	-	.262	قيمة الحد الثابت (a)
1.000		9			.001	10.086	.676	.855	المتغير المستقل النمط الديمقراطي
Y= 0.262 + 0.855(X)									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نموذج الانحدار البسيط نلاحظ مايلي:

- 1- عدم معنوية معلمة الثابت كون القيمة الاحتمالية لهذه المعلمة أكبر من (0,05)
- 2- معلمة المتغير المستقل (النمط الديمقراطي)، كانت معنوية، كون القيمة الاحتمالية لها (0,001) أقل من (0,05)، وعليه يمكن القول أن النمط الديمقراطي يؤثر ايجابا على السلوك التنظيمي، كون زيادة النمط الديمقراطي بوحدة واحد يؤدي إلى زيادة السلوك التنظيمي بـ (0,855) وحدة.
- 3- معامل التحديد: جاءت قيمة معامل التحديد (0,74) في مستوى مقبول جدا، وهو ما يدفعنا للقول بأن النمط الديمقراطي يفسر حوالي 74% من السلوك التنظيمي
- 4- معنويات النموذج ككل: من خلال قيمة معامل فيشر  $f=101,72$ ، ومستوى الدلالة 0,01، نستنتج أن النموذج معنوي في شرحه للظاهرة المدروسة.

- تبارت -

ب/ تنص الفرضية الثانية على ما يلي: يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية

للإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- لا يوجد أثر للنمط القيادي الأوتوقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

- يوجد أثر للنمط القيادي الأوتوقراطي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

وبالاعتماد على برنامج SPSS ، باختيار نهج الانحدار البسيط، تتضح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي الأوتوقراطي على السلوك التنظيمي									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة (t)	المعامل المعياري (beta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	السلوكي التنظيمي
-	0.847	0.963	.016	0.123	.562	.667	-	.112	قيمة الحد الثابت (a)
1.000					0.562	0.078	.524	0.041	المتغير المستقل النمط الأوتوقراطي
$Y = 0.112 + 0.041(X)$									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن معاملات النموذج (معلمة الثابت، معلمة النمط الأوتوقراطي) غير معنوية عند مستوى

الدلالة (5%)، كون القيم الاحتمالية أكبر من 0,05.

ج/ تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: يؤثر النمط القيادي التسيبي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية

للإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- تبارت -

- لا يوجد أثر للنمط القيادي التسيبي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

- يوجد أثر للنمط القيادي التسيبي على السلوك التنظيمي لأفراد الكلية.

وبالاعتماد على برنامج SPSS ، باختيار نهج الانحدار البسيط ، تتضح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي التسيبي على السلوك التنظيمي									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة (t)	المعامل المعياري (beta)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	السلوكي التنظيمي
-	0.231	0.087	.165	.065	.456	.869	-	.356	قيمة الحد الثابت (a)
1.000					0.99	0.450	0.045	-0.012	المتغير المستقل النمط التسيبي
Y= 0.356 -0.012(X)									المعادلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن معاملات النموذج ( معلمة الثابت، معلمة النمط التسيبي) غير معنوية عند مستوى الدلالة

(05%)، كون القيم الاحتمالية أكبر من 0,05.



### خلاصة الفصل:

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي، من خلال دراسة تطبيقية لأثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير في جامعة ابن خلدون ولاية تيارت، وقد تم ذلك بالاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقمنا بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**، وقمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة عن إشكالية الدراسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للنمط القيادي الإداري الديمقراطي على السلوك التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

# خاتمة

## خاتمة:

تناولت الدراسة الحالية أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، وحاولنا من خلالها توضيح معالم الموضوع نظرياً من خلال تخصيص فصلين لمتغيري الدراسة تطرقنا فيهما إلى مختلف المفاهيم وأهم النظريات المفسرة لهما، وميدانياً من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت-، حيث أن التراكم المعرفي ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة، ومن خلاله تم التوصل إلى عدة نتائج كان لها الدور في حل إشكالية الدراسة، والإجابة عن المشكلة البحثية، والتحقق من صدق الفرضيات.

## 1. نتائج الدراسة :

في كيفية تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، ركزت الأسئلة في الاستبيان على تقييم تأثير أنماط القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للموظفين في المحور الأول، وعلى السلوك التنظيمي للموظفين داخل الكلية محل الدراسة في المحور الثاني.

- في المحور الأول سئل الموظفون عن مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوكهم التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد داخل الكلية، كونه يشجع على المشاركة والاستماع لآراء الموظفين واتخاذ القرارات بطريقة شاملة، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية، يمكن أن يكون للقيادة الديمقراطية الأثر الإيجابي على سلوك الموظفين، مما يزيد من مشاركتهم والتزامهم لتحقيق أهداف الكلية.

- في المحور الثاني تم التركيز على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية، وتمت معالجة مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بالسلوك التنظيمي للموظفين، مثل الالتزام بالقوانين والوقت، وطبيعة العلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، ووجود التمييز بين الموظفين، ونظام الحوافز والترقيات، و بينت نتائج الدراسة أن كل هذه العوامل يمكنها أن تتأثر بالقيادة الإدارية وبطرق

مختلفة، على سبيل المثال إذا كان هناك قائد إداري يتمتع بثقة الموظفين ويتعامل بعدالة، فقد يزيد ذلك من مستوى الالتزام بالقوانين، والوقت وتقليل التصرفات غير المنظمة، بالإضافة إلى ذلك إذا قام القائد بتشجيع العلاقات الشخصية بينه وبين الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى تعزيز التواصل والثقة بين الأعضاء في المنظمة، وبالتالي قد يكون هناك تفاعل أفضل بين فرق العمل وتحسين العمل الجماعي، بحيث ان القائد الإداري يعتبر مسؤولاً عن ضمان المعاملة العادلة في المنظمة، كما ان تفعيل النمط القيادي الديمقراطي في الكلية من شأنه التقليل من حدوث التمييز بين الموظفين، ويعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت.

بشكل عام، يمكن القول أن النمط القيادي الإداري السائد في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدن هو النمط الديمقراطي نسبياً وذلك من خلال جملة المؤشرات المذكورة في النقاط التالية:

- منح الحرية والصلاحيات اللازمة للموظفين في انجاز المهام المطلوبة.
- تشجيع الرئيس لأداء الجماعة في إنجاز الأعمال الموكلة للموظفين.
- منح المعلومات اللازمة والكافية للقيام بالأعمال المطلوبة.
- يستخدم الرئيس جميع أنواع الاتصال الإداري من أجل تحسين الاداء في الكلية.

## 2. توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، خلصنا إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة تبني الإدارات الجامعية النمط الديمقراطي باعتباره الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للموظفين وتأثيره الجيد على أدائهم، وسلوكهم التنظيمي، وتسهيل الضوء على نمطي القيادة الأوتوقراطي، والمتسيب بتوضيح مساوئهما، ذلك لتوجيه مسؤولي الجامعات والإدارات بشكل عام نحو تجنب هذه الأنماط وأثرهما على فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي للموظفين.

- زيادة تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تنفيذ برامج تطويرية وتدريبية، والتي من شأنها تعزيز الانتماء، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.
- توفير بيئة عمل محايدة وعادلة، والحفاظ على المساواة، والعدالة بين الموظفين، من خلال تنفيذ سياسات وإجراءات للحد من التمييز، والتحيز في عملية التعيين، والترقية، وتوزيع الحوافز.
- تشجيع إقامة آليات للشكاوى، والاستفسارات للتعامل مع أي حالات الانتهاك، وبالتالي ضمان حقوق الموظفين.
- تحسين البيئة التنظيمية من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع التعاون والتفاعل بين الموظفين والإدارة.
- تحسين سياسات وإجراءات الإدارة، والاتصال داخل المنظمة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة.

قائمة

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

- قائمة المصادر والمراجع:

I. الكتب:

أ/ باللغة العربية:

- أحمد رشوان، حسين عبد الحميد ، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010م.
- أسامة ربيع، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مكتبة الانجلو مصرية، 2007.
- أحمد مُجد غنيم، إدارة المستشفيات رؤيه المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
- أحمد علي عرفه، سميّه إبراهيم شبلي، الإدارة الإنتاجية والفراغ، ط01، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998م.
- ابن منظور الأنصاري، معجم لسان العرب، ط01، دار صادر، بيروت، لبنان، 2000م.
- الشوكاني، كتاب الاقضية والاحكام، باب وجوب نصب ولاية القضاء والامارة وغيرهما، أخرجه أحمد (2 / 176).
- الطبراني، المعجم الأوسط، أخرجه أبو داود: رقم الحديث (8093)، الجزء8، دار الحرمين، القاهرة، ص99.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة لطباعه والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م.
- حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.
- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000.
- زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، ط01، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017 .
- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992م.
- صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث(4719).

- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2013م.
- طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2000م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر ، 2007م.
- عبد القادر طه فرج ، علم النفس وقضايا معاصرة، بيروت، دار النهضة، 1986م.
- عبد المعطي مُجد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م.
- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013م.
- علي عسكر، السلوك التنظيمي المعاصر: الأسس النفسية والاجتماعية، ط01، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر ، 2005م.
- علي مُجد منصور، مبادئ الإدارة ومفاهيم، ط01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999م.
- عمار بوحوش، مُجد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006م.
- عمر مُجد دره، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب، سوريا، 2009م.
- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشرية، ط02، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004م.
- فريد بن ختو، محاضرات في الاحصاء الوصفي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- مصطفى طويطي، ميلود وعيل، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.
- مُجد السيد أبو نبيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985م.



- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، *السلوك التنظيمي*، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، *الإدارة علم وتطبيق*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- مُجَّد سعيد سلطان، *السلوك الإنساني في المنظمات*، ط01، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2022م.
- مُجَّد عبد الله جمال، *إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم*، ط01، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، 2015.
- محمود معن العياصرة ، مُجَّد بني أحمد مروان ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01، دار الحاملة للنشر، الأردن، 2008م..
- منصور مُجَّد اسماعيل العريقي، *السلوك التنظيمي*، ط02، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013 .
- موسى قاسم القربوتي، علي خضر مبارك، *أساسيات الإدارة الحديثة*، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، ط03، 2006.
- محمود صبحي ، *المنجد في اللغة العربية*، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001م.
- كامل مُجَّد المغربي، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- كريم العدوان عزات، *العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات*، ط01، دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
- نفيسة مُجَّد بشيري وآخرون، *السلوك التنظيمي* ، كلية التجارة: جامعة القاهرة، مصر، 2017م.
- نواف كنعان، *القيادة الإدارية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.

ب/ باللغة الأجنبية:

- *Oxford Dictionary*, printed the in China, 2003.

II. الرسائل الجامعية:

- آسيا ليديه أكبال، "فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة"، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2011-2012م.
- الأمين بلقاضي، "العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة الثقافة"، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014م.
- الزهراء علالي، "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير؛ تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2020-2021م.
- توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007.
- سمية صالح، مصطفى حمادي، "مقارنة بعض الاساليب الاحصائية المستخدمة في ثبات وصدق الاستبانة ( تطبيق في العلوم الإنسانية)"، مذكرة بكالوريوس، جامعة سبها، كلية الاقتصاد، 2012.
- عبد الحق علي ابراهيم، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وبيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل: دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم"، مذكرة تخرج دكتوراه، كلية الدراسات العليا للعلوم التكنولوجية، جامعة السودان، 2015م.
- عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015م.
- ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي، "السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية: دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، 2019-2020م.
- محمد نذير عبد الله الثاني، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة السانية، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2009-2010م.

- مريم زغدودي، "علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال"، مذكرة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر كلية العلوم الاجتماعية، 2018-2019.
- يوسف بن مظهر الدهمشي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2011م.

### III. المقالات العلمية:

- الزهرة مولاي علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ع 17، جامعة البليدة، الجزائر، 2017م.
- العربي حران، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداعي الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، ع22، جامعة الاغواط، جانفي 2017م.
- عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ع06، المجلد الثاني، السنة السادسة جامعة الوادي، 2013م.
- عبير علي أحمد بدوي، مقارنة طرق قياس حجم الاثر لبعض الاساليب الاحصائية مع احجام عينات مختلفة، العدد19، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، 2018.
- محمد حسين الربابعة، أساليب القيادة في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي، مجلة التنمية والإدارة والموارد البشرية، جامعة البليدة، ع03، نوفمبر 2015م.

### IV. المواقع الالكترونية:

- أكرم سالم حسن الجنابي (2007/08/01)، النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين، رابط الموقع: اطلع عليه يوم: 2023/05/15 على الساعة 14:45، رابط الموقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=104442>
- الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، رابط الموقع : <https://fsecsg.univ-tiaret.dz/FaculteEnBref.html>، اطلع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة 10:30.

ملاحق

وزارة البحث العلمي والتعليم العالي

جامعة ابن خلدون

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

السادة الموظفين تحية طيبة أما بعد:

يسرني أن أقدم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بقسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " :أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت-"

أملا منكم قراءته بكل عناية، الأمر الذي يُوجب أن تكون محدداً ودقيقاً في إجابتك على ضوء ما تقوم به من ممارسات و ما تدركه من وقائع و ليس على ما يجب أن تقوم به، والتزامك بهذا سيجعل للاستبيان مغزى و فائدة، والإجابة على الأسئلة الواردة فيه تكون من خلال وضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتك، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى نتائج صادقة ومفيد، مع العلم أن إجابتك والمعلومات التي تدلي بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وختاماً تقبلوا مني فائق الشكر و التقدير على مساهمتكم الطيبة في هذا البحث.

الطالب: دمني عبدالهادي

المحور الأول : البيانات الشخصية

01/ الجنس:  ذكر  أنثى

02/ السن:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

03/ المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

04/ الأقدمية المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

04/ الرتبة الوظيفية:  رئيس  موظف عادي

المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية

أ/ النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يشاركنا الرئيس في اتخاذ القرارات					
02	يشارك الرئيس الموظفين في وضع أهداف الكلية					
03	يشجع الرئيس أداء الجماعة					
04	يمنح الرئيس الصلاحيات اللازمة للموظفين من أجل القيام بالمهام					

## الملاحق

					المطلوبة	
					يزود الرئيس موظفيه بالمعلومات الكافية للقيام بالعمل	05
					يستخدم الرئيس جميع نظم الاتصال الإداري (صاعد- نازل- أفقي) من أجل تحسين الأداء	06
					يستخدم الرئيس أسلوب التحفيز (المادي والمعنوي) للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي	07
					يراعي الرئيس حاجات الموظفين و مشاكلهم	08

### ب/ النمط الأوتوقراطي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	الرقم
					تقل ثقة الرئيس في المرؤوسين أثناء العمل	09
					قرارات الرئيس غير قابلة للمناقشة من طرف الموظفين	10
					يستخدم الرئيس أسلوب التهديد والعقاب عندما لا أقوم بمهامي	11
					يتصيد الرئيس أخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة	12
					يهمل الرئيس جانب التغيير والتطوير الذي يبادر إليه الموظفين داخل الكلية	13
					يهمل الرئيس جانبي التخصص الوظيفي والتعيينات في الكلية	14
					يعتمد الرئيس على الاتصال النازل فقط	15

					يهمل الرئيس العلاقات الإنسانية	16
					يهتم الرئيس بالنتائج على حساب العلاقة الإنسانية	17

ج/ النمط التسيبي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	العبارة	الرقم
					يتصف الرئيس بضعف القدرة والرقابة على تنظيم العمل	18
					يعمل الرئيس على إهمال تعليمات وقوانين العمل الإداري	19
					تتسم قرارات الرئيس بقلة الرشد والعقلانية	20
					يعمل الرئيس على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية	21
					يتسم الرئيس بضعف القدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين	22
					يحاول الرئيس التنصل من مسؤوليته في توجيه الموظفين	23
					يهمل الرئيس الاهتمام بالنتائج	24
					يترك الرئيس الأمر برمته للموظف ليعمل ما يراه مناسباً	25

المحور الثالث: السلوك التنظيمي

لا

نعم

01. هل تقيم بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالكلية؟



02. هل تتهم بالالتزام و الانضباط للحضور في الوقت الرسمي للعمل؟ نعم  لا

03. هل تسعى إلى أن يكون عملك : محط إعجاب الآخر  يحقق النوعية والجودة

لإكمال المهمة فقط  تحقيق أهداف الكلية

04. ما هو تصرفك إذا أنهيت عملك؟

تصرف من الكلية قبل الوقت المحدد للخروج  تنتظر الوقت المحدد للخروج من العمل

05. هل تطبق لوائح و قوانين الكلية ؟ نعم  لا

06. ماذا يمثل لك العمل؟

مصدر رزق  مكانة اجتماعية  فخر واعتزاز  عبادة مأمور بها شرعا

07. توجد بينك و بين مسؤولك :

صلة قرابة  صلة زمالة  تنحدرون من نفس المنطقة  تربطك معه مصالح شخصية

عدم وجود أي علاقة

08. إذا أحسست أن المسؤول يميز بينك و بين معارفه كيف يكون سلوكك ؟

تراجع في بذل الجهد  تبذل مجهودا أكبر  تتحايل على الوقت  تعمل بشكل عادي

تهدر ممتلكات الكلية

09. عندما تشعر بالظلم من طرف رؤسائك و زملائك تستخدم:

القوة والعنف  الحوار و التفاهم  الالتزام بالقوانين  عدم الانصياع للأوامر

هدر ممتلكات الكلية

10. ما هو رد فعلك اتجاه الكلية إذا لم تستفد من الترقيات و الحوافز؟

التهاون  التسبب  الكراهية و العداة مع الذين تحصلوا على الترقيات و الحوافز

عدم الاهتمام بالعمل  تبذل مجهود أكبر

11. يوجد تمييز في التعامل بين الموظفين ؟  نعم  لا

12. إذا كانت تربطك بالمسؤول مصلحة شخصية هل :

تعمل بشكل عادي  تبذل مجهود أكبر  تنصاع لأوامر المسؤول  تتظاهر شكليا بالعمل

## فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

مقدمة..... أ

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية

11	تمهيد:
12	المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية
12	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة والإدارة
19	المطلب الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية
29	المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية وأهميتها
32	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية
36	المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
36	المطلب الأول: النظريات التقليدية
39	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
41	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
44	المطلب الرابع: النظرية التفاعلية

46..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

48 ..... تمهيد

49 ..... المبحث الأول: ماهية ومحددات السلوك التنظيمي

49 ..... المطلب الأول: مفهوم وخصائص السلوك التنظيمي

52 ..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي

56 ..... المطلب الثالث: علم السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى

58 ..... المطلب الرابع: عناصر ومحددات السلوك التنظيمي

61 ..... المبحث الثاني: الأسس النظرية لسلوك التنظيمي

62 ..... المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

68 ..... المطلب الثاني: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية)

73 ..... المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

78 ..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بجامعة

ابن خلدون - تيارت -

80 ..... تمهيد

المبحث الأول: التعريف بمحقل الدراسة الميدانية..... 81

المطلب الاول: التعريف الكلية..... 81

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للكلية..... 82

المطلب الثالث: اهداف الكلية..... 87

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية..... 87

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة..... 88

المطلب الثاني: تحليل صدق، وثبات الاستبانة..... 93

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للاستبانة..... 98

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة..... 118

خلاصة الفصل..... 124

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
16	الجدول رقم 01: الفرق بين القيادة والإدارة	1
91	الجدول رقم (02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	2
92	الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	3
95	الجدول رقم (04) عينة الدراسة حسب عدد الاستبيانات المسترجعة	4
96	الجدول رقم (05) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	5
97	الجدول رقم (06) اختبار الثبات الفاكرو نباخ لعبارات الاستبيان	6
103	الجدول رقم (07): يوضح البعد الأول للدراسة	7
106	الجدول رقم (08): يوضح البعد الثاني للدراسة	8
108	الجدول رقم (09): يوضح البعد الثالث للدراسة	9
121	الجدول رقم (10): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي الديمقراطي على السلوك التنظيمي	10
122	الجدول رقم (11): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي الاوتوقراطي على السلوك التنظيمي	11
123	الجدول رقم (12) نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط القيادي التسيبي على السلوك التنظيمي	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
55	الشكل رقم (01) يوضح أهداف السلوك التنظيمي	1
71	الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	2

86	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للكلية.	3
98	الشكل رقم (04): وصف متغير الجنس	4
99	الشكل رقم (05): وصف متغير السن	5
100	الشكل رقم (06): وصف متغير المستوى التعليمي	6
101	الشكل رقم (07): وصف متغير الأقدمية المهنية	7
102	الشكل رقم (08): وصف متغير الرتبة الوظيفية	8
110	الشكل رقم (09): يوضح مدى إهتمام الموظفين بتنظيم الوقت داخل فترة العمل بالكلية	9
111	الشكل رقم (10): يوضح مدى التزام الموظفين للحضور في الوقت الرسمي للعمل	10
112	الشكل رقم (11): يوضح الهدف من سعي الموظفين في إنجاز أعمالهم	11
112	الشكل رقم (12): يوضح مدى إلتزام الموظفين بوقت الخروج من الكلية	12
113	الشكل رقم (13): يوضح مدى التزام الموظفين بقوانين ولوائح الكلية	13
114	الشكل رقم (14) يوضح ماهية العمل بالنسبة للموظفين	14
115	الشكل رقم (15) يوضح العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين	15
116	الشكل رقم (16): يوضح سلوك الموظف إذا ميز الرئيس بينه وبين معارفه	16
117	الشكل رقم (17): يوضح سلوك الموظف إذا شعر بالظلم من طرف زملائه ورئيسه	17
118	الشكل رقم (18): يوضح سلوك الموظف في حالة لم يستفد من الترقيات الحوافز	18
119	الشكل رقم (19): يوضح مدى وجود تمييز في المعاملة بين موظفي الكلية	19
120	الشكل رقم (20): يوضح سلوك الموظف إذا كانت تربطه بالمسؤول مصلحة شخصية	20

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة، وتوضيح

أهمية تبني نمط قيادي فعال في تحقيق اهداف المنظمة، وتعزيز رضا الموظفين، والأداء العالي في المنظمة، وتبعاً لتحقيق الأهداف التي فرضتها الدراسة تم التطرق لمتغيرات الدراسة، بالاعتماد على المنهج التاريخي، والوصفي، وكذا دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، وتم اختبار الفرضيات في ظل مدى تأثير الأنماط القيادية على السلوك التنظيمي لموظفي الكلية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية، بحيث تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين، وبعد جمعها وفرزها أصبح العدد الصالح للتحليل (53) استبانة، وباستخدام التحليل الاحصائي، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المؤثر في الكلية هو النمط الديمقراطي، حيث اسفرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي، والسلوك التنظيمي.

---

### الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، السلوك التنظيمي، الانماط القيادية

---

#### Study summary:

The study aimed to determine the impact of managerial leadership on the organizational behavior of individuals within the organization. It aimed to emphasize the importance of adopting an effective leadership style in achieving organizational goals, enhancing employee satisfaction, and promoting high performance within the organization. In order to achieve the objectives set by the study, various study variables were addressed, relying on historical and descriptive methodologies, as well as a case study conducted at the College of Economic, Commercial, and Management Sciences. Hypotheses were tested to assess the extent to which leadership styles influence the organizational behavior of college employees.

A random sample was selected, and questionnaires were distributed to the employees. After collecting and sorting the responses, a total of 53 valid questionnaires were available for analysis. By utilizing statistical analysis, the study found that the influence of the leadership style within the college is the democratic style. The results indicated a statistically significant correlation between the democratic style and organizational behavior.