



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

نمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي
- دراسة على عينة من عمال جامعة ابن خلدون -

الإشراف:

د. عرقوب محمد

من إعداد الطالبتين:

- حمو أسماء
- رأس الماء فاطمة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	د. بوهدة محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	د. عرقوب محمد
مناقشا	أستاذ محاضر -ب-	د. عمارة الجيلالي

السنة الجامعية: 2021 - 2022

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً والحمد لله أخيراً

والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد:

﴿ وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ﴾ سورة هود . الآية 88

الحمد لله أن وفقنا الله على إعداد هذا الرسالة وأعاننا على إتمامها....

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في هذا العمل وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف عرقوب محمد على النصح والإرشاد، والأستاذ عادل بلعربي.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة

هذه الرسالة

الإهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها.... أمي الغالية

إلى من كان بعد الله معيناً لي في مشواري الدراسي...

إلى شموع التفاؤل ورمز الحب..... أخواتي العزيزات

نسيمة، نجية، نور اليقين

إلى من لم يبخلوا علياً بشيء، وسندي في هذه الحياة...

إلى رفيقاتي "أسماء، أمينة، حنان، كريمة"

إلى كل طالب علم، إلى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الثانوي

إلى أساتذة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

أهدي ثمرة جهدي هذا راجية من المولى عز وجل أن يكون خالصاً موفقاً عنده.

رأس الماء فاطمة

الإهداء

بداية نشكر الله ونحمده على إنجاز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي العزيزان اللذان سمرنا من أجل أن أبلغ هذه المرحلة

وإلى من هم أقرب مني أخواتي وأخي الوحيد محمد حفظه الله ورعااه وإلى كل

أحبي وصديقاتي

أسماء حمو

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والروح المعنوية لدى الأساتذة والإداريين في جامعة ابن خلدون، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتلاؤمه مع موضوع دراستنا، كما تم اختيار عينة دراسة من (130) أساتذة وإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت عن طريق العينة القصدية، ولجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان لقياس النمط القيادي ومقياس لقياس الروح المعنوية لدى الموظفين. وبلغ عدد العبارات (71) عبارة، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن النتائج التي توصلنا إليها:

- 1- وجود علاقة بين نمط القيادة والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي في جامعة ابن خلدون.
- 2- وجود علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية عند مستوى دلالة 0,01 .
- 3- وجود علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية عند مستوى الدلالة 0,01
- 4- وجود علاقة بين النمط التسبيبي ومستوى الروح المعنوية عند مستوى الدلالة 0,01

Abstract :

This study aimed to identify the relationship between the leadership pattern and morale of professors and administrators at Ibn Khaldun University. The descriptive curriculum was used to suit the subject of our study. A sample study of 130 professors and administrators was selected by means of the intentional sample.

There were 71 phrases, and for the discharge and processing of data, the SPSS programme was used. Our findings include:

- The existence of a relationship between the style of leadership and morale of the workers of higher education institutions at Ibn Khaldun University.
- A relationship between the democratic pattern and the level of morale at 0.01.
- A relationship between the dictatorial pattern and the level of morale at the level of significance 0.01
- Having a relationship between the laxative pattern and the level of morale at the level of semantics 0.01

فهرس المحتويات:	
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
د	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	1- الإشكالية:
13	2- أهمية الدراسة:
13	3- أهداف الدراسة:
14	4- المفاهيم الإجرائية:
الفصل الثاني: نمط القيادة	
16	تمهيد:
16	1- مفهوم القيادة:
18	2- أهم النظريات المفسرة للقيادة:
25	3- أهمية القيادة:
25	4- خصائص القيادة:
27	5- أنماط القيادة:
3030	6- دور القيادة في تحفيز العاملين في بيئة العمل:
31	7- صفات القائد الناجح:
34	8- مهارات القيادة لدى المدير المعاصر:
34	9- مقومات القيادة الفعالة:
الفصل الثالث: الروح المعنوية	
39	1- تعريف الروح المعنوية:
42	2- المفاهيم المرتبطة بالروح المعنوية:
44	3- أهمية الروح المعنوية:
46	4- تطور الاهتمام بالروح المعنوية:

47	5- خصائص الروح المعنوية:
48	6- مستويات الروح المعنوية:
49	7- نظريات الروح المعنوية:
52	3-7- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروما:
58	8- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:
60	9- العوامل المؤثرة في الروح معنوية:
62	10- دور القيادة في بناء الروح المعنوية:
64	<u>خلاصة:</u>
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
68	تمهيد:
68	1- الدراسة الاستطلاعية:
68	1-1- مجتمع الدراسة:
68	2-1- منهج الدراسة :
77	2- الدراسة الأساسية:
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
82	عرض ومناقشة نتائج الدراسة:
82	مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
83	عرض ومناقشة الفرضية الثانية
85	عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
86	عرض ومناقشة الفرضية العامة
87	عرض النتائج
88	خاتمة:
89	قائمة المراجع:
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

جدول رقم (1): مقارنة بين نظرية x والنظرية y 51
الجدول رقم (2): عينة الدراسة الاستطلاعية تتمثل في البيانات الشخصية: 69
الجدول رقم (3): أبعاد وبنود الاستبيان: 71
جدول رقم (4): العبارات التي تم تعديلها في بعد النمط الديمقراطي والنمط الدكتاتوري والنمط التسبيبي وإعادة صياغتها..... 72
الجدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي بعد النمط الديمقراطي 73
الجدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي بعد النمط الديكتاتوري 74
الجدول رقم (7) الاتساق الداخلي لبعء النمط التسبيبي 75
الجدول رقم (8): ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة ألفا كلومباخ..... 76
جدول رقم (9) يمثل ثبات مقياس الروح المعنوية بطريقة ألفا 76
الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب الجنس..... 77
الجدول رقم (11) : مناقشة الفرضية الجزئية الأولى 82
الجدول رقم (12): عرض ومناقشة الفرضية الثانية: 83
جدول رقم (13): عرض ومناقشة الفرضية الثالثة..... 85
الجدول رقم (14): عرض ومناقشة الفرضية العامة..... 86

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 01: النمط الديكتاتوري (المقلاطي، 2020، ص 175)..... 28

الشكل رقم 02: النمط الديمقراطي (المقلاطي، 2020، ص 181)..... 29

الشكل رقم 03: النمط الديمقراطي (المقلاطي، 2020، ص 186)..... 30

الشكل رقم 04: القوى المحركة للسلوك الإنساني. (حيمر، 2010، ص 33)..... 45

الشكل رقم 05: المخطط نظرية التوقع (أرفيس، 2017، ص 175)..... 53

الشكل رقم 06: التسلسل للحاجات عند ماسلو (المشعان، 1994، ص 186)..... 55

فهرس الملاحق:

الملحق رقم (01): استبيان أولي - نمط القيادة

الملحق رقم (02): جدول البدائل

الملحق رقم (03): جدول المحكمين

الملحق رقم (04): الاستبيان النهائي لنمط القيادة والروح المعنوية

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون تيارت

مقدمة:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري وتم إنشاء مؤسسات صناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين تبحث في شؤونهم وتعتني بهم وبكل ما يتعلق بهم إلا أن اختلاف النظرة له باختلاف آراء النظريات والمدارس إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع من الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد عرفت أن مكانته داخل المؤسسة و الدور الذي يقوم به من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فهو العنصر الرئيسي في نجاح أي مؤسسة ونضرا للاعتماد عليه بالدرجة الأولى تقوم المؤسسات باستثماره من أجل نجاحها واستمراريتها وذلك عن طريق الاهتمام به من جميع النواحي لتقديم الأفضل .

فالروح المعنوية هي نتاج لتحصيل حاصل أي أمّا يكون مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز ومستوى الأداء مرتفع لدى الموظفين فهذا يؤكد لنا أنّ مستوى الروح المعنوية عالي فهذه الأخيرة تتأثر بالمحيط والظروف خاصة العلاقة بين المسؤول والموظفين .

فالقيادة هي أحد العوامل المؤثرة في مختلف المتغيرات كالاتزام والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين باستعمال أفضل الأساليب يخلق حالة من الشعور بالرضا الوظيفي ورفع من مستوى الروح المعنوية يزيد من تقديم مجهودات لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة و الاستمرار فيها ، ويبقى ذلك دائما على حسب الموقف وعلى المسؤول وعلى ذكائه في اختيار أنسب الأساليب القيادية .

ولمعالجة موضوع نمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي تطرقنا بالخطة التي تتضمن:

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلات وفرضيات الدراسة، وكذلك إلى الأهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم الإجرائية. **أما الفصل الثاني:** فتناولنا فيه مفهوم القيادة وأهم النظريات المفسرة القيادة وإلى خصائص القيادة وأيضا تطرقنا إلى أنماط القيادة ودور

القيادة في تحفيز العاملين في بيئة العمل، صفات القائد الناجح، وأخيرا مقومات القيادة الفعالة وأخيرا خلاصة الفصل.

وفي الفصل الثالث: فهو خاص بتغير الروح المعنوية وتناولنا فيه المفهوم والمفاهيم المرتبطة بالروح المعنوية، أهميتها،وتم تطور الاهتمام بالروح المعنوية، وكذلك خصائص ومستويات ونظريات الروح المعنوية، والعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية، والعوامل المؤثرة، وأخيرا دور القيادة في بناء الروح المعنوية وخلاصة الفصل.

وتم الفصل الرابع: تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- التعاريف الإجرائية

الإشكالية:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات العمومية في المجتمع ذات الطابع العلمي والمعرفي وهي أداة حيوية تخدم الفرد والمجتمع كأبي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الخدماتية، فكل منهما يسعى إلى تحقيق أهداف تضمن استمراريتها ومكانتها، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو منظمة من طرف العاملين له، لأنّ المورد البشري يعد من أهم العناصر الأساسية في التسيير الإداري الذي يساهم في التغيير والتطوير نتيجة لكفاءته وإخلاصه للعمل والقيام به على أكمل وجه فتظفر المؤسسة بالنجاح وتحقيق أهدافها المسطرة .

يسعى الإنسان لتحقيق ذاته في مختلف مجالات الحياة سواء على الصعيد الإداري أو الاجتماعي أو الخدماتي وذلك لبلوغ أهدافه المنشودة التي تقوم أساس على مبدأ السلطة وفرض الأوامر وهذا ما يسمى بالقيادة، " تعتبر القيادة مفهوم قديم وحديث في آن واحد إذا ارتبط بالماضي في الحروب العسكرية والغزوات اقتترنت بشكل كامل بها، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وهي المحرك الرئيسي لأي منظمة في تسييرها والعاملين بها، ونظراً لأهميته في المؤسسات لاقى اهتمام المؤرخين والباحثين من علماء الإدارة وعلم الاجتماع وعلوم التسيير لما لها من أهمية في عصرنا هذا وذلك بسبب التقدم العلمي والإنفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغيير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات".

(عياصرة، بني أحمد، 137)

فالمؤسسة تتطلب قيادات واعية وذات كفاءة وتوفره بالخصائص والسمات الشخصية لدى القائد أو المدير وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال إستخدامه لأساليب وأنماط مختلفة تجاه عماله، وفي هذا الإطار نجد مختلف الدراسات إهتمت لموضوع النمط القيادي وتم تناوله مع مختلف المتغيرات ومنها:

كما قام Gallemeirs , 1992 : التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة على دافعية المعلمين وكانت العينة مكونة من طلبة الدراسات العليا في جامعة شيكاغو (إنوي) البالغ

عددها (45) طالب تم اختياره بشكل عشوائي وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المعلمين الذين يعملون في ظل القيادة الديمقراطية لم يكونوا بمستوى تحفيز أعلى بكثير من المعلمين الذين يعملون تحت القيادة الدكتاتورية وفي دراسة (Penny,1996) حيث تهدف للكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري مدارس وبسماتهم الشخصية لولاية تكسيبي فقد كشفت نتائج الدراسة: أنّ الأنماط الأكثر شيوعاً لدى مديري مدارس كان النمط الإداري المقنع والنمط القيادي المشارك . (العدواني، 2013، 30)، وسعت دراسة (تايلور، 1997): حيث قام بدراسة حول اختيار العلاقة بين سلوك القادة الإداريين وبين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للممرضات في الو.م.أ شملت عينتها (200) ممرضة وخلص على وجود علاقة موجبة بين سلوك القادة الإداريين المتمثلين بالتحدي والتمكين والتشجيع بين الرضا الوظيفي حيث يختلف سلوك القادة الإداريين (برو 2019)

كما أجرى (ريزي، 2013): إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي عند موظفي مؤسسات التربية للرياضة في أصفهان وكانت عينة الدراسة مكونة من (125) موظفاً من المؤسسات التربوية، كما أظهرت وجود علاقة إرتباطية بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وأنّ نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره . (بني أحمد، حتاملة، 2021، 326) .

دراسة (محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي 2006): بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت على عينة تتكون من (84) مدير مدرسة ومن نتائجها أنّ الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أنّ نمط المشاركة أخذ أعلى نسبة (5,34) ويليه نمط الإبلاغ، ثم التفويض ومن ثم الإقناع، وكذلك توصلت الدراسة إلى أنّه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة النوع، الخبرة والمرحلة التعليمية. (بن براهيم، 2015، ص 15).

وفي دراسة السعيد (1998): دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية وتم اختيار عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة في أربع مناطق تعليمية في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الأنماط القيادية لدى مديري مدارس عدم وجود فروق دالة إحصائية في النمطين القياديين الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى لمتغير جنس المدير وخبرته ومؤهلته . (العدواني، 2018) . كما تشير دراسة (رانف شحادة 2008): بعنوان العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كما يمثل مجتمع البحث من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومن أهم النتائج: أنّ النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين ويليه النمط الدكتاتوري ونمط التسيبي . (العامودي، 2013) . كما ركزت مشكلة الدراسة (الفهادي، 2010): ما علاقة النمط القيادي بأسلوب إدارة الصراع من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية وعددهم (1250) موظف أمّا عينة الدراسة الفعلية فقد بلغ عددهم (297)، من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة متوسطة القوة بين واقع أساليب إدارة الصراع وبين الأنماط القيادية التالية (الديمقراطي، النمط المعتدل، الاجتماعي) .

كما قام عمار (شوشان، 2009): بعنوان النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة في مؤسسة تربوية على مستوى ولاية باتنة تكوّنت عينتها من (160) أستاذ منهم (74 أستاذ) اختيروا عشوائياً من بين (835) أستاذ منهم (461) أستاذة يدرسون في (19) مؤسسة، توصل الباحث على نتائج التالية: هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة وبذلك تأكد وجود ارتباط طردي بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة على عكس النمطين الدكتاتوري والتساهلي الذي تأكد ارتباطهما عكسياً مع دافعية الإنجاز وإذ توصل الباحث إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغير جنس

والخبرة والبعد عن مكان العمل . وفي دراسة(حاتم سماتي، 2011) : النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة وأجريت الدراسة بالمنطقة الصناعية الغربية للمدينة تكونت عينتها من (100) عامل تبين أنّ هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين النمط الديمقراطي وتماسك جماعة العمل ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين النمط الفوضوي وتماسك جماعة العمل أمّا في ما يخص النمط البيروقراطي فقد كانت العلاقة ارتباطية سلبية بينه وبين تماسك جماعة العمل .وفي دراسة قام بها (عسول، 2020): بعنوان الأنماط القيادية علاقته بالالتزام التنظيمي بمؤسسة بيتروجال باتنته وتم توزيع استبانة على (45) عينة متمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام المؤسسة بيتروجال (فرع باتنته) وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للأنماط القيادية على الالتزام تنظيمي للمؤسسة بنسبة 36 % . (حمادي، عسول، 2020، مجلد 23، العدد 1، ص 334). وهدفت دراسة (د.لعمرور) إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري، حيث تم إجراء دراسة حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (48) عامل ومن أهم نتائج: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في حين كانت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري علاقة ارتباطية غير معنوية، ووجود علاقة تأثير بين النمط القيادي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية، تمارس الإدارة المحلية أنماط مختلفة للقيادة، إلا أنّ نمط الأوتوقراطي جاء في مرتبة أولى يليه النمط الديمقراطي الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة .

وعلى ضوء هذه الدراسات السابقة نلاحظ أهمية موضوع النمط القيادي نظرا لربطه بالعديد من المتغيرات ودراسته في مختلف المؤسسات وفي مختلف المجالات، لأنّ الأنماط القيادية تعد الركيزة الأولى التي تبنى عليها أي عملية وحتى في المجال الأكاديمي والإداري والتربوي هو محور الاهتمام فإنها تشكل البعد الرئيسي في العملية التربوية (عياصرة، محمود العودة فاضل، 2006، 178) .

فإنّ فعالية وكفاءة أي مؤسسة ترتبط إلى حدٍ كبير بفعالية النمط القيادي الذي يفرضه مدير المؤسسة على عماله وتؤثر بشكل كبير على معنوياتهم وأدائهم .

ومن المعلوم أنّ معنويات العمال لها أهمية كبيرة في مجال العمل لأنها تعد مقياس لمعرفة مستوى الكثير من المفاهيم في العمل كالمؤسسات المهنية ورغبات والميول المهنية ومدى فعالية العمال في المؤسسة . وقد أصبحت المناقشات الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة الأمريكية، ويعد إلتون مايو في مقدمة رجال الإدارة العلمية الذين ركزوا أبحاثهم على اكتشاف وتفسير ظاهرة الروح المعنوية، كما يوجد هناك علماء آخرون من رواد المدرسة السلوكية تطرقوا لهذا المجال منهم - هربرت سايمون وشستر برنارد -

(عباس بلة محمد، عدد 19، 2011، 182، 183) .

ترتبط الأفراد في المنظمات والمؤسسات والمصانع أهداف ومقاصد مشتركة ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الأهداف والمقاصد وبذلك هم في أمس الحاجة إلى توفير الراحة النفسية، والتي تتوفر عند تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية، والتي حثنا ديننا الإسلامي على تطبيقها في تعاملاتنا قال تعالى « وَفُؤَلُوا لِلنَّاسِ حَسَنًا » [سورة البقرة: 83] .

(إبراهيم سليم، 2013، 175) .

فقد حظيت الإدارة الجامعية باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنضمتها وانتماءاتها الحضرية، خاصة في ظل التسارع الرهيب الذي ظهرت به الرقميات وتكنولوجيا الاتصال، فأصبحت الجامعات العمود الفقري لجميع النشاطات التنموية في المجتمع، وللدور الذي تقوم به من أجل إعداد كوادر فنية وقيادات مؤهلة في مختلف المجالات . ونظرًا لأهمية الروح المعنوية للعمال في مختلف المجالات فلا يزال يحتاج إلى دراسات في مجال المؤسسات الجامعية، ولكن يبقى الغموض يحوم حول المعايير التي يجب الإعتماد عليها في اختيار قيادات إدارية للجامعات . (مقلاتي، 2020، 28، 29) ومعرفة الأنماط المعتمدة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على الروح المعنوية للعمال .

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية الروح المعنوية في مؤسسات مختلفة كالمؤسسات التربوية، فجاءت دراسة كل من: (Hunter , Harriet, Evans 1995): التعرف على علاقة بين قيادة مديري مدارس الثانوية في ولاية كولومبيا وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين وتكوّنت عينة الدراسة من (40) مديراً و(411) معلماً وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان بدرجة متوسطة وإنّ تقديرات 50% من المعلمين المستوى الروح المعنوية كانت منخفضة وأشارت دراسة إلى أنّ تحصيل الطلبة يتأثر بمستوى الروح المعنوية للمعلمين وتبيّن أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة ومنخفضة بين النمط القيادي للمديرين وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين. (أبو سمرة، الطيطي، قاسم، العدد 18، 2010، 2010). وقام دوجلاس (2000) بدراسة هدفت للتعرف على تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في جميع المدارس لسانت لويس وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الروح المعنوية متوسطة المستوى، وأنّ الراتب ليس له ميزة تفضيلية غير أنّ عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي. (الصبابحة، خصاونة، مجلد 32، رقم 2، 2018). أمّا دراسة (Young: 2000) هدفت للتعرف على الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في غرب أستراليا واست اشتملت عينة الدراسة على (212) معلماً وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الروح المعنوية تتفاوت وتتنوع بين المدارس نتيجة التغيرات البيئية والمناخ التنظيمي بمعنى عندما تكون البيئة المدرسية والمناخ التنظيمي إيجابيين تكون الروح المعنوية إيجابية وعالية ومن نتائج الدراسة أيضاً أنّ كلا من تحسين البيئة المدرسية والروح المعنوية للمدرسين يعزز المناخ المدرسي. (أبو سمرة، الطيطي، قاسم، مرجع سابق، 126، 125). وفي دراسة (Wentz, 2006): هدفت دراسة لتحديد مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين في جامعة سكويس ستاوت من أعضاء هيئة تدريس والموظفين، وتكوّنت العينة من (104) في الجامعة لهذا الغرض توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: الروح المعنوية والرضا أقل مستوى من الشعور بالارتياح الذي كان مرتفعاً جداً بالرغم من وجود ضغوط. (أرفيس، 2017،

كما تطرقت دراسة (خرفان، 2007): هدفت للتعرف على علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وقد من (500) (150) عضو هيئة تدريس ورئيس القسم، وقد خلصت نتائج الدراسة أن: مستوى علاقات العمل لدى هيئة التدريس كان مرتفعاً كما أنّ مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً وكذلك وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى علاقات العمل ومستوى الأداء الوظيفي. (صبابحة، خصاونة، مرجع سابق، 371) . وقد قام (نايف علي عاصي، 2009) بعنوان الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجياتهم لمعرفة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في الشركة، وتمثلت عينة الدراسة (150) عاملاً وقد حددت الدراسة علاقة واضحة بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين في الشركة ليست جيدة . (حيدش، 2020، 72) . وتبيّن من خلال دراسة (الجريشي، 2010) حول الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم هدفت الدراسة إلى تعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء وتكوّن مجتمع الدراسة من (575) موظفاً من جميع الإدارات وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أنّ مستوى الروح المعنوية لدى العاملين مرتفع ووجود علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين . (كشير، العدد 20، 2010، 392) . وفي دراسة (عزام، 2013) : بعنوان التدوير الوظيفي للقيادات وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية لقطاع غزة، هدفت للتعرف على التدوير الوظيفي للقيادات وأثره على الروح المعنوية للعاملين وتكوّنت العينة من (380) ضابطاً وتوصلت نتائج التالية: أنّ مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية . (مبروك، كشير، العدد 20، 2021، 02).

كما أشارت دراسة (رريب، 2012): بدراسة حول واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، هدفت إلى تحديد مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية من (320) عضو منهم (130) من جامعة الجزائر و (69) من جامعة وهران و (120) من جامعة قسنطينة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متوسط، كما أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاثة في (وهران، الجزائر، قسنطينة). وجاءت دراسة (معمر، صالح، 2019): هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة ومستوى الروح المعنوية لهيئة تدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بولعيد - شلف - وتمثلت عينة من (75) أستاذ جامعي وبمختلف الرتب وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود إرتفاع مستوى أخلاقيات الإدارة لدى أفراد العينة المدروسة ووجود مستوى متوسط للروح المعنوية لدى أفراد العينة . كما أشارت دراسة (حيدش، 2020): بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى طلبة جذع مشترك علوم إنسانية، هدفت دراسة لمعرفة مستوى الروح المعنوية والتوافق الدراسي وطبيعة العلاقة بينهما لدى الطلبة بجامعة المسيلة وتكوّنت عينة الدراسة من (96) طالب، بحيث عدم وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى التوافق الدراسي تبعاً لمتغير الإقامة ولصالح الإقامة الداخلية . وتطرقت دراسة (حسونة، مباركي، 2021) إلى التعرف على أثر الإستقرار الوظيفي على الروح المعنوية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وتمثلت عينة الدراسة في (168) مفردة على مستوى بعض المؤسسات الإدارية وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الإستقرار الوظيفي على الروح المعنوية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0,05$) اقترحت الدراسة ضرورة القيام بدورات تحسيسية لتعزيز الروح المعنوية للموظفين (حسونة، مباركي، العدد 02، 2021) .

ومن خلال البحث الذي قمنا به تناول موضوعنا " النمط القيادي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي " في دراسات سابقة قد تم دراسته مع مختلف متغيرات

ومختلف القطاعات، وحسب البحث الذي قمنا به وجدنا دراسات مشابهة لموضوعنا كدراسة القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، وموضوع القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية في المركز الصحي الطينة، وموضوع أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس تربية والتعليم الأساسية في لواء قسبة أريد من وجهة نظر المعلمين بالأردن . وقد وجدنا دراسة مطابقة لموضوعنا (الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية لدى العاملين في جامعة أم البواقي وتبسة، خنثلة .

ومن خلال ماتم عرضه والتحدث عنه تأتي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية على عينة من عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - وبالتالي نطرح التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين النمط القيادة والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - ؟

التساؤلات الجزئية:

1- هل توجد علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي ؟

2- هل توجد علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي ؟

3- هل توجد علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي ؟

الفرضية العامة: توجد علاقة بين النمط القيادة والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي لابن خلدون تيارت .

الفرضيات الجزئية:

➤ توجد علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون .

➤ توجد علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون .

➤ توجد علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون .

2- أهمية الدراسة:

للقيادة أهمية كبيرة في كل مجالات الحياة وخاصة في المؤسسات العمومية من خلال إتخاذ القرارات لتسيير المؤسسة فتكمن أهميتها في أنها:

- تعد القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- بدون قيادة لا يمكن تسيير الأمور الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- القيادة هي عملية ديناميكية تعمل كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- النمط القيادي والدور الذي يلعبه في التأثير على الروح المعنوية للعاملين .
- دراسة موضوع النمط القيادي والروح المعنوية مع مختلف المتغيرات نظراً للإهتمام الذي لاقى من قبل الباحثين.
- تكمن أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدم القيادة بمكان الدراسة وتأثيرها على الروح المعنوية.

3-أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية.
- التأكد من العلاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية في ميدان الدراسة.
- التأكد من العلاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية في ميدان الدراسة.

▪ للتأكد من العلاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية في ميدان الدراسة.

4- المفاهيم الإجرائية:

التعريف الإجرائي للنمط القيادي: هو الأسلوب الذي يعتمد عليه المسؤول تجاه عماله، وهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الأساتذة والإداريين في جامعة ابن خلدون من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان .

▪ **التعريف الإجرائي الروح المعنوية:** هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الأساتذة والإداريين في جامعة ابن خلدون من خلال الإجابة على فقرات مقياس الروح المعنوية .

الفصل الأول:

نمط القيادة

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- أهم النظريات المفسرة للقيادة
- 3- أهمية القيادة
- 4- خصائص القيادة
- 5- أنماط القيادة
- 6- دور القيادة في تحفيز العاملين في بيئة العمل
- 7- صفات القائد الناجح
- 8- مهارات القيادة لدى المدير المعاصر
- 9- مقومات القيادة الفعالة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة الركيزة الأساسية في إدارة المؤسسات لأنّ منها نستطيع معرفة المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، لأنها تقوم بتوجيه العمال كدماغ الإنسان الذي يقوم بإعطاء أوامر لجميع أعضاء الجسم للقيام بفعل ما، فالقيادة لما لها من تأثير بصفة عامة على فعالية هذه المؤسسة وإنتاجها وبصفة خاصة على أداء وكفاءة عمالها ويعتمد ذلك على قدرة القائد في كيفية تسييرها وتنسيق الظروف المحيطة بهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

انطلاقاً مما سبق ونظراً لأهمية موضوع القيادة في جميع المجالات سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي القيادة وكيف عرّفها مختلف العلماء وما أهم نظرياتها وما أهميتها؟ ومعرفة مختلف أنماطها وعناصر أخرى سنتطرق إليها في هذا الفصل.

1- مفهوم القيادة:

مفهوم القيادة لغوياً:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) كما ذكر Arnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق من الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود (وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل) و ذهب rendtA إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين هما:

1. وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد.
2. وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين. (عوض الغزو، 2010، 10).

- التعريف الاصطلاحي:

- تعاريف القيادة في الإدارة وذلك لتعدد استخدامها في مختلف القطاعات ومؤسسات، فقد عرفها "سيزلاجي" و"الاس": بأنها الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها عليه أو

لتحقيق هدف أو أهداف معينة . (سيزلاجي ووالاس، 1991، 290)نقلا عن (العياصرة، محمد بني أحمد، 2007، 138).

أما Tidman فعرفها :“هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

وفي تعريف آخر للقيادة عرفها هايمان وهيلجرت (Haymanand Hilbert):بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم،وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين،وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد .(خيري، 2014،ص 15).

كما ورد في (Yulk,2006, 2): القيادة هي سلوك الفرد عندما يوجه مجموعة نحو هدف مشترك.

وفقا ل: Robbins(2001)): القيادة باعتبارها القدرة على التأثير في مجموعة نحو تحقيق الأهداف واقترح كل من (Rizzo and Tosi,carrol, 1994) أن القيادة هي تأثير الشخصي حيث يمكن لشخص ما أن يكتسب الإمتثال من شخص آخر في إتجاه الأهداف المرغوبة من الناحية التنظيمية (Tosi ,Rizzo ,Carroll ,1994,550) . نقلا عن (Hai Nam Nguyen, 2009,28).

ويعرفها (stogdil,1950): هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.(العزاوي، النجار، 2015،ص 82).

ويعرف كل من (Konntz and odonnel) القيادة على أنها تلك العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون وبطوعية مجهودا لتحقيق أهداف جماعية .(Iodonne , 439p,1980,koontz).نقلا عن (برو، 201، ص 20).

وعرف Likert المشار إليه في (العجمي، 2008،267) القيادة بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة (العدواني، 2013، ص 267).

ونجد في التعاريف العربية:

يعرف (مختار حمزة، 1982) القيادة على أنها سلوك القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد الجماعة (أحمد طعمه، 2015، ص15) . وتعرّف موسوعة الإدارة العربية الإسلامية القيادة بأنها عملية تأثير في أنشطة الجماعة بغرض تحقيق الأهداف (هبال، 2016، ص23) . أما عبد الكريم درويش فعرف القيادة بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بحد ذاته . (خيرى، 2014، ص 16) . ويرى عبد المعطي الخفاف القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة (الخفاف، 2007، ص 09) .

كما أنّ القيادة هي: قدرة شخص ما على التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته وطواعيته، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (إبراهيم سليم، 2013، ص224) .

من خلال هذه التعاريف السابقة واختلافها في بعض الجوانب ولكن اشتركت في جانبين وهما: الهدف والتأثير . ويمكن تعريف القيادة على أنّها: قدرة شخص ما على التأثير في سلوك جماعة مامن خلال إتباع أوامره والقدرة على توجيههم، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة .

2- أهم النظريات المفسرة للقيادة:

تعددت وجهات النظر في موضوع القيادة، فقد حاول العلماء والباحثون في تفسير هذه الظاهرة نظراً لأهميته، وسنذكر أهم النظريات المفسرة للقيادة ومنها:

- نظرية الرجل العظيم.
- نظرية السمات.

- النظرية الموقفية.
- النظرية الوظيفية.
- النظرية التفاعلية.
- النظرية السلوكية.
- نظرية المسار والهدف.

وكل من هذه النظريات اختلفت في آرائها وركزت على زوايا معينة ترى بأنها الأفضل من غيرها .

▪ نظرية الرجل العظيم:

تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة (صبيح، 1981، 157) أي يمتلكون سمات وصفات قيادية فطرية وموروثة (عبد الباقي، 2001، 230) .ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم (Hollander ,1992,71) وأنها تقدم سمات مثالية (Watkins,1997,11,13, Gordon and Al1990,555) وقد استمر الاعتقاد بأن الشخص يولد معه خصائص القيادة أو لا يولد بها،(صبيح، 1981، 157) (محمد حسون، 1990، 16) (النعيمي، 1994، ص 183) .

ومن أهم ماجاءت به افتراضاتها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وإن القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد إما يمتلك السمات الضرورية القيادة أو لا يمتلكها (Feldman and Arnold1983,294) (النداوي، 2004، 271) (محمد شهاب، 2010، العدد 21، ص 113) .

▪ نظرية السمات:

تعتمد هذه النظرية على الخصائص والسمات الشخصية التي تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد،وتأهلهم لان يكونوا قادة فأهم سمات القادة التي جاءت بها هذه النظرية:

-**الخصائص الجسدية:** بأن يكون القادة أكثر ميلا لطول القامة وضخامة الجسم وقوة

للعضلات وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن .

- التفكير العقلاني: بأن يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وتفكيراً ومعرفة وأغنى ثقافة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأحسن تصرفا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ ومواجهة المفاجآت، وأكثر وعياً بالأحداث من المرؤوسين، كما يكون للقائد القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي، واتخاذ القرار السليم مع اتصافه بالطلاقة اللفظية، والخطابة والإبداع والابتكار.

يشير بعض الباحثين أن الفرق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع له سلبيات تجعل التفاهم بينهم صعب، فمن الأفضل أن يكون ذكاء القائد أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة محدودة خاصة أن الذكاء وحده لا يصنع القادة، والمهم صلته بجميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي أو البناء الاجتماعي والمتغيرات النفسية السائدة .

- الخصائص الاجتماعية وتشمل:

- الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية

- المشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة .

_ القدرة على تحقيق التعاون وتكوين علاقات .

_ كسب الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها .

_ روح الفكاهة والمرح والقدرة على رفع معنويات الآخرين .

■ الخصائص العامة: تتمثل في حسن المظهر، الخلق الرفيع، السمعة الطيبة، الحرص على مصلحة الجماعة، التمسك بالقيم الروحية والإنسانية، والثقة بالنفس والنضج الانفعالي، والحقيقة أنه إذا كانت هناك خصائص معينة وشائعة بين القادة فإن الدلائل لاتوحي بأن القيادة سمة موحدة عامة، إلى أخرى حسب وظيفتها، فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من مدى جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها، فالقائد هو نتاج لقوى اجتماعية سائدة في موقف ولدى الجماعة بحد ذاتها . (شفيق، 2007، 15، 13).

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من بينها:

افتترضت هذه النظرية أن هذه السمات تتوافر فقط في القادة، فالأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا، وأثبتت التجربة أن بالرغم من توفرهم على الكثير من السمات القيادية إلا أنهم قادة غير ناجحين .
عدم واقعية نظرية السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها، فليس بالضرورة أن تتوفر كل هذه السمات في الشخص، فعندما يفقد القائد سمة أو أكثر فلا يعني أنه قائد غير ناجح، فإن المجتمعات لا تعيش واقعا مثاليا يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب .

تجاهلها الطبيعة الموقفية للقيادة، ومعنى هذا لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة وكذلك الظروف الاجتماعية والسياسية لها دور محدد أحيانا في صناعة القائد (حلاق، 2020، 43).

النظرية الموقفية: إن توفر السمات النفسية ليس كاف لبروز القيادة، إذ لابد من توفر الموقف المناسب الذي تتفاعل فيه القيادة والأدوار داخل الجماعة التي تنشط الفرد في إطارها .
بدأت هذه النظرية عام 1948 من خلال بحوث stogdill حيث وجد أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما يتجاوزهم ليشمل المواقف والظروف المحيطة وهكذا فإن بروز الصفات القيادية يتم إلى درجة كبيرة من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلها القادة في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على سماتهم الشخصية (Bavald, 1951). وقد استنتج فيدلر (Fideler) من خلال دراسات عن فعالية القيادة أنها تتم من خلال:

نفوذ المركز، نمط العمل أو المهمة، العلاقة بين القائد والجماعة.

في حين يرى (الحنفي محمد سلمان) أن النظرية الموقفية للقيادة تتصف بعدة صفات، حددها فيما يلي:

ليست القيادة شيئا جامدا وإنما هي قيادة مواقف .

هناك فرق كبير بين نمط القائد وفعالية هذا النمط .

فقد لا يرتبط القيادة بنمط واحد ومحدد، لأن القيادة تتطلب اعتماداً أكثر من نمط في نفس الموقف.

فالقيادة هي عملية حركية تتغير وفقاً للتغير الذي يصاحب الموقف ومن هنا نستنتج أن نظرية السمات والنظرية الموقفية إذا استعملت معاً تعطيان نظرة أفضل وتكملان بعضهما البعض كنظرية واحد لدراسة القيادة، ولو استعملت إحداهما منفردة تكثر الانتقادات لكليهما. (غيات، 2016، 85، 86) .

■ النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص إذا تطلب الأمر كذلك خاصة إذا كانت جماعة كبيرة وتعدد أقسام والفروع في المؤسسة، فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها، فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام لمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة، فالقيادة وفقاً لهذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي تتكون من مجموعة من الأشخاص تسند لهم مهمة القيادة. (درويش، 2007، 42) .

■ النظرية التفاعلية :

هذه النظرية تقوم على المزج بين نظرية السمات ونظرية الموقفية على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد:

السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة .
فالسمات الشخصية للقائد ليست هي كما حددتها نظرية السمات وليست السمات المواقف المعينة وإنما سمات التي تحدد مدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف. (الجبوسي، جاد الله، 2008، 147) . وتعتمد هذه النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء

الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد لكل من الجماعة والموقف. وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على نظر القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها ومعاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي. (التهامي، 2013، 16).

■ النظرية السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حين تولد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة لسببين وهما:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة .
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثون .

وأن هذه النظرية تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، وهما صلاحيات التي يمتلكها القائد، ومقدار ماتم منحه للمرؤوسين من حرية، وكثيرون في تعاملهم مع الموظفين أو المرؤوسين وما هو النموذج القيادي الذي يتبعه، وفي نظرية السلوك هناك ثلاث نماذج قيادية مهمة وواضحة:

(1) قائد دكتاتوري أي ذو سلطة مطلقة .

(2) قائد متساهل ديمقراطي .

(3) قائد ديناميكي أي وسط أو متغير .

ومن القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة، هناك عدة قوى تؤثر في كيفية ممارسة القيادة، أن القائد الذي يدرس بعمق هذه القوى بإمكانه تحديد مواطن القوة والضعف والمشاكل والعوائق التي تهدد إدارته، من ضمن هذه القوى:

- القوى الكامنة في القائد نفسه، فعلى القائد أن يعرف مواطن القوة والضعف لديه، فهناك العديد من القوى التي تؤثر على شخصية القائد منها نظام القيم عنده والثقة في مرؤوسيه، النزاعات القيادية لديه، الشعور بالأمان .

- القوى الكامنة في المرؤوسين، فيجب على القائد أن يعرف خصائص وديناميكية الجماعة، إن نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها .
- الموقف يعني أنّ اتخاذ أي قرار مرهون بالموقف فلا قرار بدون موقف ولا موقف دون أن يتخذ القائد له قرار . (خيرى، مرجع سابق، ص 17، 18) .

■ نظرية المسار والهدف:

تطورت هذه النظرية على يد (هاوس Rebert house) وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح " نظرية المسار والهدف لفعالية القائد" إذا أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة النظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والمكافأة وقوة جذب الفعل، وكما جاء على لسان هاوس (house) عند وصفة للنظرية .

" تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها، وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في طريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق". (عبد الباقي، 2001، ص 216)، وهذا ما يؤكد أن القادة فعالين بسبب تأثيرهم على دوافع المرؤوسين، والقدرة على الأداء الفعّال والمرضي، يطلق عليه هذا الاسم لأنّ مصدر قلقه الرئيسي هو كيفية تأثير القائد على تصورات المرؤوسين لأهداف عملهم وأهدافهم الشخصية والمسارات لتحقيق الأهداف، اقترح هذه النظرية أن سلوك القائد محفز أو مرضي لدرجة أنّ السلوك يزيد من تحقيق المرؤوسين للأهداف ويوضح المسارات إلى هذه الأهداف، ويعرف هذا أيضا باسم نظرية الرجل العظيم. (هاوس، ميشيل، 1971، 12) . (29) ، 2010 ، (Jacinta ,Obodougo).

3- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتنا، فيقيم العدل بينهما حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم، بتعيين القائد في أقل تجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة من سفر فليأمروا أحدهم)) رواه أبو داود . وقال الخطابة (إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم اختلاف) .

وتكمن أهمية القيادة في:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيادة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف موضوعية.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم .
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعلمية . (إبراهيم سليم، 2013، 228)

4- خصائص القيادة:

في إطار ماسبق فإنّ القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا كما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

▪ المهارات الذاتية والشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد متصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكه الابتكار وضبط النفس (وهي القدرة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء) .

▪ المهارات الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

▪ المهارات السلوكية والإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعقل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية للنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

▪ المهارات السياسية والإدارية:

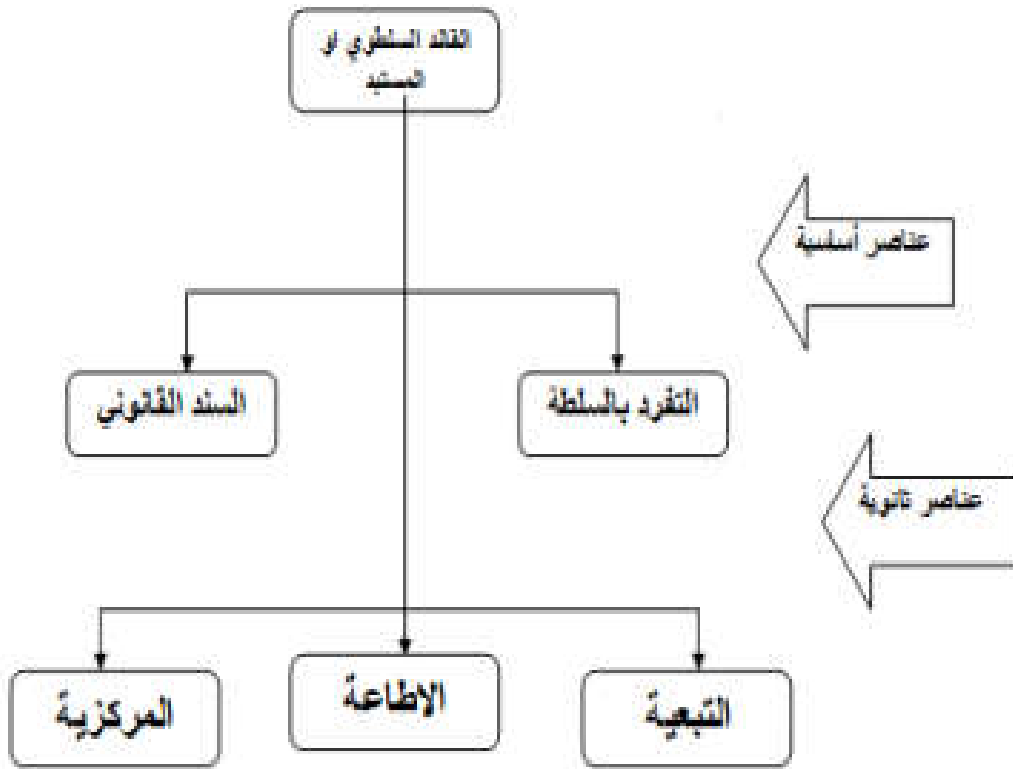
ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الإدارية الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها .بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين .ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع

معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة . (العديلي،1994) نقلا عن (محمود عياصرة،بني أحمد، 2008، 146، 147) .

5- أنماط القيادة:

▪ النمط الدكتاتوري (التسلطي) :

ويطلق عليه أيضا النمط (الاتوقراطي Autocratic)،وهو النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية العلمية في التسيير "لتايلور" حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة،حيث يتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها وهو نمط له مساوئ متعددة من أهمها أنها لاتعطي أهمية للمنفذين ولا تستفيد المؤسسة من خبراتهم،مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور صراعات بين الإدارة والعمال. (غيات، 2016،86) .وأیضا هي قيادة التي يستأثر فيها الرئيس الإداري السلطة وينفرد باتخاذ القرار دون اهتمام حقيقي بأراء مرؤوسيه وفي هذا النوع من القيادة ينظر القادة إلى العمال كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج ويحاول استغلال للحصول منه على أكبر قدر من الفائدة والإنتاج بإخضاعه لنوع صارم من الرقابة والتوجيه وبالاعتماد على الأوامر القاطعة هو في تنفيذ الأعمال . (خليل،2009،140) .



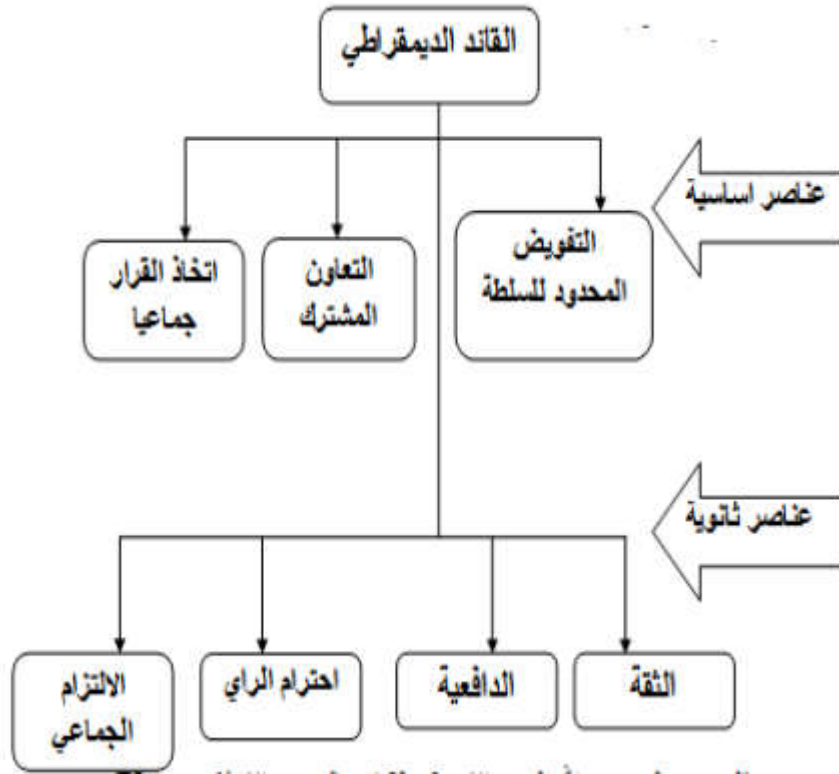
الشكل رقم 01: النمط الديكتاتوري (المقلاتي، 2020، ص 175)

النمط الديمقراطي (أو المشارك):

النمط الديمقراطي هو شكل من أشكال القيادة في الإدارة التي تشارك في صنع القرار بين الإدارة والمرؤوسين من خلال المجموعات الموجودة في الكيان (Gruneser, 2016), في النمط الديمقراطي يشارك القائد في صنع القرار مع الجماعة ويمارس المساواة الاجتماعية (Gruneser, 2016).

وأيضاً القيادة الديمقراطية المعروفة باسم التشاركية أو المشتركة وهي نوع من أنواع القيادة الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بدور أكثر تشاركي في عملية صنع القرار (Wammy, 2017). ويمكن تطبيق هذا النوع من القيادة في أي منظمة من شركات خاصة أو المدارس أو الحكومة وكل أسلوب قيادي له مساوئ ومزايا، لتعزيز أداء الموظفين في المنظمات اعتماداً على مختلف الجوانب الاجتماعية وسياسية والاقتصادية وثقافية في الزمان والمكان (Liu and Liu, 2011, Zeng).

من ميزة القيادة الديمقراطية أنها تسمح بالتدفق الحر للأفكار، كما أنها تشجع على الثقة والإحترام مع جميع أعضاء الفريق، ومن عيوبه تعطي وقتاً إضافياً لتنفيذ القرار . يجب على القائد التعامل بالرفض في بعض الأحيان . (FI wambura mirumbe ora, 2019, 12p).



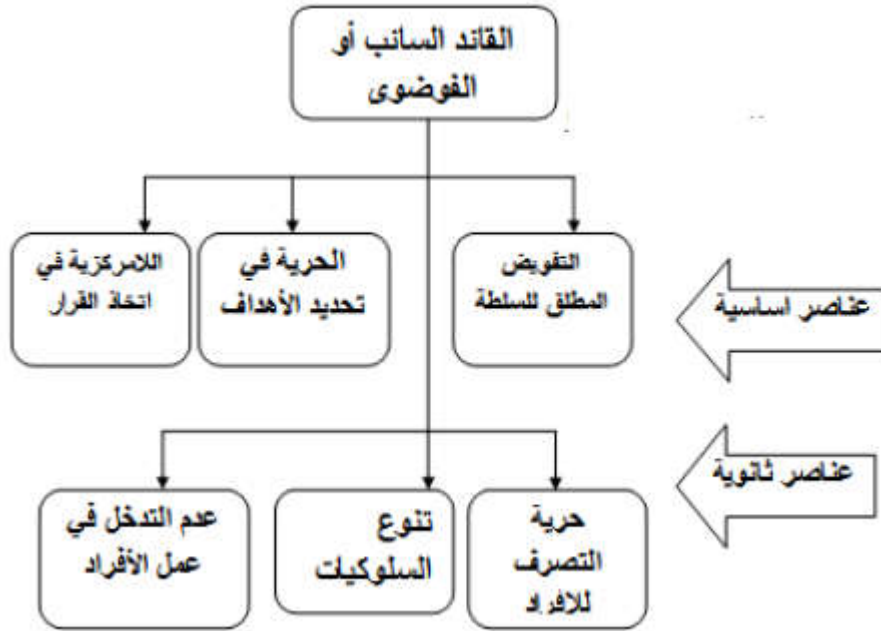
الشكل رقم 02: النمط الديمقراطي (المقلاتي، 2020، ص 181)

■ النمط الفوضوي (المتساهل):

إنّ هذا النمط من القيادة يفرض كل سلطاته للمرؤوسين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذها، ويصبح في حكم المستشار الجماعة وهو لا يسيطر على مرؤوسيه، ويترك لهم حرية في التصرف دون التدخل منه .

يعتقد بعض القادة أنّ هذا الأسلوب في استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرؤوسين يقدرونه، وهذا خاطئ، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة حادة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذا المشكل فإنها غالباً ما تنقلب على القائد، ويتولد العداء بينهما، ويسود القلق والتوتر في العمل بدرجة كبيرة بعدم مقدرتهم على

التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد (العلاق، 2016، 142، 143) .



الشكل رقم 03: النمط الديمقراطي (المقلاتي، 2020، ص 186)

6- دور القيادة في تحفيز العاملين في بيئة العمل:

للقائد الناجح دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، لما يقدمه من نصائح وتشجيع والحث على العمل ومساعدتهم على التوافق مع العمل ورضاهم عنه، فالقائد أو المدير المسؤول عن العمل وجب عليه تحفيز عماله لزيادة نشاطهم وحبهم للعمل . وقد حدد فريدريك هيرزبيرج في كتابه (the motivation work) ستة عوامل تحفيزية تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي لدى الموظف عن العمل ،مما يعني أنّ هذه العوامل تتناسب مع احتياجات الأشخاص وتعمل على إشباع دوافعهم ورغباتهم الذاتية أو تحقيق ذواتهم،ومن العوامل التي تحفز العمال :

1- القدرة على الإنجاز: أي تحقيق نجاحات معينة مثل إتمام عمل معين، وإيجاد حلول للمشكلات، أو اتخاذ القرارات الصائبة، أو رؤية نتائج.

2- إحساس العامل بقيمة ما يعمل: فعندما يشعر العامل بأنّ العمل الذي يقدمه مقدر من قبل المجتمع وله قيمة يسعى جاهدا لبذل الجهد للارتقاء به .

3- الشعور بالتميز عن أقرانه وذلك عن طريق التطوير المهني أو تسهيل التطوير الذاتي بما يلحق به من دورات تدريبه .

4- القدرة على التقدم في العمل وترقي فيه: أن يحصل على ترقية أو منصب أعلى أو عن طريق زيادة راتبه السنوي .

5- تفويض بعض المسؤوليات إليه: كإعطائه منصب إداري ذو سلطة نتيجة لمجهوده في العمل. (f Herzberg ,Mauser band srydermanb . 1959,b). نقلا عن (ابراهيم سليم، 2013، ص 238، 239) .

7- صفات القائد الناجح:

من الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى وتتوقف على عوامل متداخلة ولكن هناك صفات أساسية للقيادة:

❖ الثقة بالنفس والآخرين: تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة مرؤوسيههم ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيرا ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي .

❖ ترتيب الأعمال حسب أهميتها: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري الاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

❖ الواقعية والمعرفة: حيث يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله وسوف يحدث الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين وعلى القائد الاستفادة منها المعرفة ترود القائد بالواقعية والالتزان،والجهل سبب قلة المعرفة .

❖ مديد مساعدة الآخرين: لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون،لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم .

❖ لديه القدرة على الاتصال: القائد لديه مجموعة من مهارات الاتصال،منها كتابة التقارير والحديث والإقناع والاستماع والإنصات .

❖ ينظم ويدير الوقت بكفاءة: يحتاج القائد إلى قدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة منشورات والتعامل مع مساعديه وتوفير الوقت للتفكير وتخطيط وعليه أن يقود وقتها ويتحكم فيه.

❖ صناعة القدرات: كثيرا من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي القدرات ذوي كفاءة عالية وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية .

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديه مهارة الحصول على معلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وفي الزمن المناسب .

❖ مستوى مميز من الأخلاقيات: لابد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية. إن كل فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القائد يقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته على سلوك مرؤوسيه .

❖ قدر كبير من الطاقة والنشاط: إن القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جدا إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام، أن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه والتي هي سر الحياة .

❖ يضع الهدف نصب عينه: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل تنفيذ بصورة دائمة يولد نوع من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل .

❖ التحلي بالشجاعة: القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة، والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه

يخافها أو يخاف من نتائجها وليس هناك حلول وسطى، فإنما يبدأ العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات .

❖ الإخلاص والإجتهاد: القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية الأداء ومن القادة الناجحين لايهتمون بالنواحي المادية فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية .

❖ الخلق والابتكار: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على إبتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الأخذ بين الآخرين كثيرا .

❖ الحماس الثابت والمستمر: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس . وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم ويحدد مصدره هل هو عن حب حقيقي أم الظروف طارئة والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس .

❖ القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفا لينا وقلبا جامدا ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة والإقدام والتضحية ونجاح الخطط، لا يملك الحرية المطلقة في التصرف، وإنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقييم أنشطته في النهاية وتحكم عليها بالنجاح والفشل .

❖ القدرة على الحسم: يجب على القائد أن يكون قاطعا وعاقلا في نفس الوقت، وعلى أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من إقتراح أو رأي قبل إتخاذ القرار، وعليه أيضا أن يشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له .

❖ ذو عقل مفتوح: إنَّ أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبدا، والذين يهتمون لسماع وجهات نظر جديدة والذي يتوقعون للتعامل مع قضايا جديدة .

❖ يمتلك الفكاهة: إن الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف هزيم للتوتر وعلاج الكثير من المواقف ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الحافة ولكن لا يستعمل الفكاهة ضدهم .

❖ رؤيا نافذة: حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع، ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى خفايا وخبايا التي يصعب ذكرها ولكن لا يمكن إدراكها . (خيرى، 2014، 56) .

8- مهارات القيادة لدى المدير المعاصر:

جوهر عملية القيادة: يتمثل جوهر عملية القيادة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال صفات معينة مثل الذكاء والقدرة الإشرافية، المبادرة، الطموح، الولاء، الثقة بالنفس، الاستقامة... والتي تتوفر في الفرد حتى يكون قادراً على التأثير في سلوك الأفراد، وبالتالي فإن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين تجاه تحقيق أهداف المطلوب تحقيقها (...)

▪ محددات فعالية القيادة:

يعتمد تأثير القائد على أنشطة الجماعة التي يقودها على القائد نفسه والمرؤوسين والظروف المحيطة بموقف الإدارة، إنَّ تأثير للمشرف على مجموعة يتم من خلال قيود مفروضة بواسطة تنظيم الرسمي وحاجات الأفراد والأطراف ذوي علاقة داخل المنظمة وخارجها. ومن العوامل الأساسية التي تزيد من تأثير القائد على المجموعة التي يديرها وعلى الظروف الإجتماعية للعمل وهي:

- المهارة الفنية والتخطيطية .
- علاقات القائد مع مرؤوسيه .
- أنماط القيادة التي يستخدمها . (أبوبكر، 2003، 421) .

9- مقومات القيادة الفعالة:

من أبرز المقومات والمحددات الواجب توفرها في القائد الفعال مايلي:
 السمات الشخصية للقائد: من الضروري أن يتوافر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والالتزان الانفعالي، والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة على

التحليل والنقد والرؤية الشاملة فضلا عن المهارات الاجتماعية كالإنصات والود والقدرة على التعبير وتقدير الوقت وواجب العدالة وعدم التمييز وغير ذلك .

-**المرونة:** على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت .

- **الموضوعية:** يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقته بالآخرين مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدا عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤدية للمصلحة الشخصية

- **المهارة في فهم السلوك الإنساني:** على القائد الناجح أن يكون ملما بالسلوك الإنساني.

ولاشك أن يراعي القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكي يقرر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف الإداري، تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر في اختبار نمط القيادة الملائم، وهي القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجية واتجاهاته والمتغير الثاني يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم، علاوة على الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة اتخاذ القرارات بشأنها وفي كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمدا أيضا على مهاراته ومعرفته الفنية . (التهامي، 2013، 27، 28، 29) .

خلاصة:

تعتبر القيادة المحرك الرئيسي في العملية الإدارية وتنظيم المنظمة، لأنه يرتبط بالعامل أو الموظف الذي يدير المنظمة من حيث تسيير عمالها وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها. كما أنّ القيادة لا تكمن فقط على مستوى التنظيم أو تسيير المنظمة بل تتعدى إلى تطوير اقتصاد المؤسسة وتزيد في تنميتها اقتصاديا ومنفعة للبلد، ويتوقف ذلك من خلال اختيار قيادات ذات كفاءة يتميزون بالمهارات والصفات الكافية لأنّ المؤسسات في الوقت المعاصرة تحتاج إلى

قيادات يتحملون المسؤولية ويتمتعون بقدر من الثقافة والذكاء والقيام بالمخططات الآنية والمستقبلية وتنفيذها قصد معرفة مواجهة أي مشكل كان بطريقة تنظيمية وممنهجة، وأيضاً باعتماد المسؤول على أساليب مختلفة فعالة وناجحة في تعامله مع مرؤوسيه، فالمسؤول أو القائد له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولما يقدمه من توجيه والحث عن العمل والتشجيع وأهم شيء رضاهم عن العمل، فالقائد أن يكون ملماً بكل المبادئ الأساسية للقيادة .

وعلى العموم لما نراها ليوم في مؤسساتنا سواء كانت عامة أو خاصة اقتصادية أو خدماتية نجد قيادات ذات كفاءات وتتمتع بطاقات إيجابية ولكن لاننسى أنّ في غالبية مؤسساتنا يوجد سوء تسيير وتنظيم فيها وذلك خدمة لمصالحهم الشخصية فقط، وبذلك يتدهور الوضع الاقتصادي للمؤسسة والمجتمع لأن بالقيادة تحدد مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة .

الفصل الثالث:

الروح المعنوية

تمهيد

1. تعريف الروح المعنوية
2. المفاهيم المرتبطة بالروح المعنوية
3. أهمية الروح المعنوية
4. تطور الاهتمام بالروح المعنوية
5. خصائص الروح المعنوية
6. مستويات الروح المعنوية
7. نظريات الروح المعنوية
8. العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية
9. العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية
10. دور القيادة في بناء الروح المعنوية

خلاصة.

تمهيد:

تعد الروح المعنوية من الموضوعات الهام التي أهتم بها علماء النفس كما حظيت أيضا باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وتعتبر مثابة المؤشر الذي يمكن استخدامه في قياس الكثير من مفاهيم، وتعد أيضا حصيلة لعدد متشابك من العوامل الفيزيائية وسيكولوجية والاجتماعية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بعمل وهي الرضا التام والشعور والالتزام والحماس الذي يحصل عليه العامل في وظيفته وشدة تماسكه بجماعة، وأن كل عامل في بيئة عمله يشعر على الأمان وبناء علاقات جيدة مع محيطه .وسنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية؛ ما مفهوم الروح المعنوية وكيف عرفها العلماء وما مدى أهميتها وماهي العوامل التي تساعد وتؤثر على الروح المعنوية ؟

1-تعريف الروح المعنوية:

- لغة: جمع معنويات وهي استعدادات نفسية وعاطفية وعقلية تدعم شخصية الإنسان
مثال :قويت معنوياته بنجاح . (أرفيس، 2017، 11)

- مفهوم الاصطلاحي:

يشير مونك 1994 إلى أن تشتمل على مشاعر وطريقة في التفكير ومعتقدات واتجاهات، ويعرف الروح المعنوية أيضا بأنها المشاعر التي يحملها العامل نحو عمله وذلك اعتماداً على كيفية إدراكه لنفسه وللمؤسسة التي يعمل فيها .(المشهداني، 2017، 21).

كما يعرفها دنرلين جيرالد (DannerleinGerald): الروح المعنوية بأنها بصفة متميزة للجماعة وهي مصطلح يطلق على حالة ذهنية يتشارك بها أعضاء الجماعة وتحركهم كي يستخدموا قواهم وقدراتهم ومهارتهم كاملة ليحققوا غايتهم وأنها ليست حالة ذهنية موجودة في شخص بل في مجموع.

كما يعرفها الكسندر ليون : الروح المعنوية بأنها قدرة الجماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين لتحقيق هدف مشترك (المشعان،1994،196) .

كما عرفها إدوين فليشمان : أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة وهي تسير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته (جوادي، 2006،49)

ويعرفها كل من (Mors khan) : أن الروح المعنوية عبارة عن محملة مشاعر الرضا التي يحوزها العامل نتيجة لاشتراكها في الجماعة (حديبي،2009،80)

كما يعرف (paul albu) الروح المعنوية بأنها إرادة موجهة للوصول إلى هدف مشترك.

(Paul Albou ,1981,8) ، نقلا عن (رضوان، 2006، 77)

وقد عرف (Weaklien and Frenkel) الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على الإطلاق بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك .(السعداوي، 2020) .

وعرفها مورينو على أنها محصلة اعتقادات الفرد ومشاعره ومواقفه الإقدامية والإحجامية التي تزيد من ثقة الفرد من خلال توافقه مع عمله وقوة انتمائه لجماعته ومدى التعاون معهم عن طريق المثابرة والعمل لتحقيق أعلى مستويات الطموح التي يسعى لتحقيقها من خلال استجابته للمثيرات التي تؤثر فيه وبوصفه فرد من خلال استجابته نحو المثيرات التي تؤثر فيه ودوره وعلاقته بجماعة ومقدار ارتباط مصيره بها ودفاعه عن أهدافها) (Moréno, 1971 , 23)نقلا عن (الكعبي، 2017)

كما يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها تعريف غير ملموس يشير إلى مدى تشعر به مجموعة بإيجابية اتجاه المنظمة التي تنتمي إليها وكذا المشاعر وتشارك أعضاء مجموعتها مع الآخرين.(Mallik, 2019,32 ,89)

ومن خلال هذه التعاريف الأجنبية ترى أن باحثين بعضهم تشارك في مفهوم روح معنوية وبعضهم اختلف ومن خلالهم نرى أن مصطلح روح معنوية يعنى أنه مجموعة من مشاعر

وأحاسيس التي تدفع الفرد داخل بيئة عمله بتقبل وتماسك جماعة ومدى انتمائه لها ليتشاركوا نحو هدف معين .

كما يعرفها زوليف؛ بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين للممارسة أوجه نشاطهم بحماس ضمن المجموعة ويجعلهم أقل تأثراً بالمؤتمرات الخارجية (حيدش، إبراهيمي، 2020، 22)

كما يعرفها المرسي 1997: هي ما يسيطر على مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة والأهداف التي يسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون فيها (إبراهيم سليم، 2013، 176)

ويعرفها محمد زيدان بأنها تجاه عقلي يدفع الفرد إلى تعاون الإيجابي بحماس مع الزملاء والقائد لتحقيق أهداف الجماعة والإحساس بالسعادة في العمل وعدم الرغبة في تغييره (محمد أحمد، 2011)

ويقصد بها أيضاً أنها الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج (شفيق، 2007، 32)

وتعرف أيضاً، على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله او شعور الرضا لهذا العمل، فهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشاغل وظيفه وكعضو في منشأة، كما تعد أيضاً مزيج وحصيلة لهذه المشاعر المختلطة بساعات العمل التي يقوم بها وظروف العمل أخرى (فليه، عبد المجيد، 2009، ص 110)

وكما تعرف أيضاً، هي شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً او فوق مصلحته. (الطائي، العبادي، الفضل، 2006، ص 469)

كما تعرف أيضاً مجموعة تتكون من الجوانب النفسية والعقلانية والانفعالية والشخصية التي تعمل على عقد الفرد للعمل بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها لتحقيق أهداف

الجماعة وذلك على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته وتحقق له حالة من الرضا (بني حمد، حتاملة، 2021، 325).

وتعرف أيضا تلك الروح السائدة بين العاملين والتي تتميز بالثقة في المؤسسة وفي جماعة العمل وبالولاء والإخلاص للمؤسسة والاستعداد للكفاح ونضال من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة والعمل على إنجازها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد لها (رريب، 2012، 284)

وكما ورد في معجم العلوم الاجتماعية أن سمو الروح المعنوية يرجع إلى تلاؤم الشخص مع مجتمعه وبيئته وثقته بمن حوله واطمئنانه إلى مصيره ومستقبله وتصديق الروح المعنوية على الفرد والجماعة معا (محمود، 2006)

والخلاصة من هذه التعريف نرى أن مستوى الروح هو شعور العامل بالرضا وانتماء ويتفاعل ويتأثر بالجماعة التي تعمل على تحفيز وخلق جو من الثقة وبالولاء وإخلاص المؤسسة التي يعمل فيها وما بينه وبين الجماعة.

2- المفاهيم المرتبطة بالروح المعنوية:

▪ **الهناء الشخصي:** أوضح كينغ بأن الهناء الشخصي يعد بمثابة التقييم الموضوعي لدى الفرد حول لمتطلباته واحتياجاته وأمنيته وأهدافه المستقبلية التي من ضرورة إشباعها في كافة مجالات الحياة وفي قطاعات العمل والمنزل والمجتمع.

أما الرضا الوظيفي : فيعرف أنه شعور النفس بالقناعة والارتياح أو سعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل ومؤثرات ذات علاقة على حد سواء. (حيدش، 2020، 97)

كما يعرفه باريتو وآخرون "الرضا لأنه الفرق بين النتائج والأهداف التي حققها بالفعل» فالرضا الوظيفي في اعتقادهما أمر يتعلق بالفرد بينما المعنوية تتعلق برضا المجموعة، يقال أن العامل الفلاني راض عن وظيفته أو عمله، أو معنويات المجموعة الفولانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية إلا أن العوامل المؤثرة في الرضا او المعنويات هي عوامل

مشتركة حيث يعتبر الكثير من الباحثين أنه من الصغر في أحيانا كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياته (حيمر، 2010، 31)

▪ **الحوافز:** أما بالنسبة لمصطلح الحوافز أو التحفيز فيعرفه برلسون وستايز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه هو الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (حيمر، 2010، 32)

كما يقصد بتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلة لتحقيق أهداف مشتركة .

كما يمكن تعريف الحوافز: بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي نستخدمها منظمة ما التأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها. مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا. (الطائي وآخرون، 2006، ص405)

▪ **الدافعية:** هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها عملية نفسية التي تدرس الدوافع

- كما تعرف أيضا على أنها القوة الداخلية التي تتبع من الفرد وتنشط أو تحرك سلوكه وتدفعه نحو أهداف محددة (الطائي، الفضل، العبادي، 2006، 360).

▪ **التوافق النفسي:** هو عملية موائمة بين الفرد ونفسه ومن جهة أخرى وأن الفرد المتوافق هو الذي يحقق حاجاته ومتطلباته المادية والنفسية ضمن الإطار الثقافي الذي يعيش فيه وهو على قدر من المرونة وتشكل ضمن البيئة التي يعيش فيها .

وهناك من رأى أن هناك أمور تلازم التوافق الجيد مثل السعادة النفسية اذا يعرف لأنه تحقيق من السعادة مع النفس والرضا عنها وإشباع المواقع والحاجات الأولية والنظرية والعضوية والفسولوجية والثانوية ومكتسبة، ويعبر عن سلم الداخلي حيث يقل الصراع ويتضمن كذلك التوافق مطالب النمو في مراحل المتابعة (حيدش، 2020، 98)

▪ **الصحة النفسية:** بأنها التوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة ومع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تظر أعلى الإنسان ثم الإحساس الإيجابي بالسعادة والرضا (المشعان، 1994، 329)

3- أهمية الروح المعنوية:

لقد أصبحت الأبحاث الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة وتعلم المديرين كما يشير الفهمي (1982) الكثير عن أهمية وجهة نظر أفراد ومشاعرهم وردود أفعالهم، وذلك بعد نشر البحث الرائد الذي تم في شركة (western leetric) والمعروف بتجربة هاوثرون (Hawthorne) قبل الحرب العالمية الثانية التي من خلالها أصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار لنقاشات واسعة، حيث ساعدت الحرب العالمية الثانية على نشر نظرية الروح المعنوية (العنبي، 2008، ص103)

وقد تأثر بذلك الكثير من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح معنوية مقياسا لمدى تأثر العاملين من عملية التحفيز وإن احتفاظ بالروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية، بل إلى درجة إذا اعتبروا أن قوة المشروع الحقيقية هي أفرادهم ومعنوياتهم وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية وللإدارة دور هنا في أن تكشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب (أرفيس، 2017، 110).

ومن خلال دراسة يمكن أن نلاحظ أن الروح المعنوية للعمال لها أهمية بالغة وأن أثرها لا يقتصر على المؤسسة فقط بل امتد إلى انهيار دولة بكاملها أما داخل المؤسسة فأثرها يظهر من خلال تغيب العمال، وتمارضهم وتمردهم وعصيانهم وهجرتهم لأعمالهم للالتحاق بأعمال أخرا كما تؤثر أيضا في نفسية حوادث العمل وعلى درجة تأثر العمال وبالتغيب والمال وغير ذلك مما يؤثر على أرباح المؤسسة (جوادي، 2006، 50).

- كما تعد الروح المعنوية عنصرا مهما من عناصر التحفيز ولا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين وأرباحهم وتقديم خدمات لهم الإنتاجية سواء كانت سلعا او خدمات وإلى استقرار المنشأة أو المنظمة وتماسكها واستمراريتها وبقائها، كما تقوم الروح المعنوية بدور وقائي أي

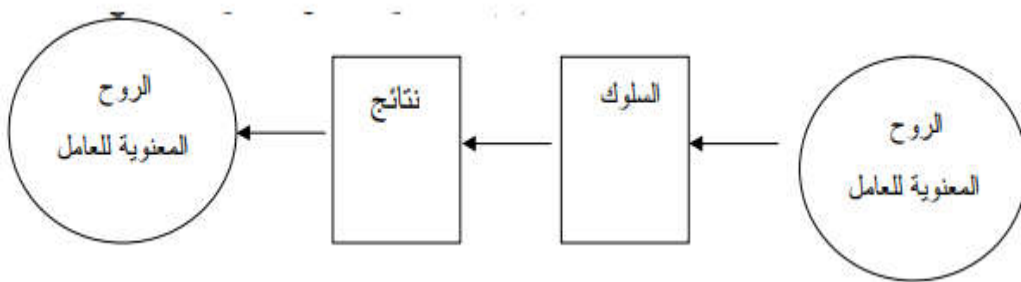
كلما كانت الروح المعنوية العاملين في مجال العمل مرتفعة أدى ذلك إلى تقليل معدل إصابات العمل والغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل... الخ (إبراهيم سليم، 2013، 178) .

كما استكشف بحث Neely (1999) العلاقة بين الروح المعنوية للموظف والإنتاجية وكذلك التدابير الممكنة التي يمكن للمشرف إتخاذها لتحسين الروح المعنوية للموظف كما كشفت نتائجه عن نمط يربط إنتاجية الموظفين مع مستوى الروح المعنوية

كما يؤكد إيتون (2007) على حقيقة معنويات الموظف يرتبط بالتغيب عن العمل والذي تم الإبلاغ عنه (Mallik, 2019)

كما تعتبر الروح المعنوية هي التي تقود المنظمة إلى الأمام أو الوقود الذي يغذي حرائق استياء الموظف وضعف الأداء (Mallik, 2019) .

وفي الأخير أن الأفراد داخل المؤسسة يحبون أن تكون لهم دور فاعل متميز ويرغبون في أن تكون لهم مكانة متميزة ويعاملون كأفراد ناضجين قادرين على تحمل المسؤولية، لذلك يرغبون بالإنتاج ولهم الفرصة لإثبات ذاتهم والتعبير عن شخصيتهم وهنا تبرز أهمية الروح المعنوية من أنها تعتبر إحدى القوى المحركة للسلوك الإنساني بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبارها إحدى نتائج المترتبة على هذا السلوك (حيمر، 2010، 33)



الشكل رقم 04: القوى المحركة للسلوك الإنساني. (حيمر، 2010، 33)

4- تطور الاهتمام بالروح المعنوية:

إن الاهتمام بالروح المعنوية موجود منذ القدم إذا عرف في المجال العسكرية أكثر من مجالات الأخرى حيث كان الزعماء والقادة يحاولون رفع المعنويات لجنودهم وشعورهم في الحروب من خلال الخطابات والشعارات لحنهم عن المثال والشخصية (أرفيس، 2017، 212) واستمر الاهتمام حيث يذكر الشيباني أن مفهوم الروح المعنوية زادت أهميته بالدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الأولى، إذ كان اعتقاد علماء النفس القدامى إذ يعملوا على تكييف الإنسان مع الآلة من خلال النظريات والطرق السيكولوجية فجاءت الأبحاث والتجارب لتثبت خطأ ذلك وبينت أن الإنتاج يعتمد أساساً على العنصر الإنساني، وبعدها جاء "إلتون مايو" ومجموعة من علماء والباحثين في مجال الإدارة وعلم نفس الصناعي ليلبحثوا وقيموا تجارب على هذا المفهوم والتي أشهرها تجارب هاوثرون التي تبحث في علاقة الإنتاج لبعض المتغيرات المادية، وهي الإضاءة، فترات الراحة والأجور، فبينت أن الإنتاج يتأثر بعامل آخر أكثر أهمية، وهو الروح المعنوية للعاملين وأنها المحدد الأساسي لمستوى الكفاية الإنتاجية وأنها ذات أهمية أكثر من المتغيرات المادية وبعد هذا كان لمدرسة العلاقات الإنسانية الأثر البالغ في توجيه الإدارة إلى الاهتمام بمعنويات العمال ومالها من الأثر الكبير على كفاية الإنتاج كما ونوعاً في المنظمة حيث ركزت على الجانب الإنساني وأكدت على أهمية الحوافز غير المادية في المنظمات الغير رسمية.

كما تعد الروح المعنوية هي المعبر الشامل عن النظرية الحديثة للعمل وتنظيم وسواء تفهم المديرون وتقبلوا أو لم يتفهموا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين، فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثيرهم في عملية التحفيز وإن الاحتفاظ للروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية وتقديم الريح والخدمات للعاملين وينشط المديرون إلى ما يعتقدون أنه مظهراً أو علامة من مظاهر الروح المعنوية . (بلة أحمد، 2011).

كما تؤثر الروح المعنوية في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعهم في الهيكل التنظيمي ولذلك كان لابد من العمل على تنميتها عن طريق إيجاد ظروف العمل الملائمة وتوفير فرص التقدم العاملين والعمل على إشباع احتياجاتهم وتعرف على أسباب تدني الروح المعنوية ومعالجتها (بلة أحمد، مرجع نفسه)

كما أثبتت بعض الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية هي في أفرادها فإذا كان المشروع قادرا على رفع الروح المعنوية للأفراد فهو بتالي قادرا على تدعيم مركزه التنافسي، ومقابلة التحديات التي تواجه بحيث يزيد من الإنتاج ويصبح الفرد أكثر قدرة على الابتكار، وهذا ما يؤكد الأثر الكبير للروح المعنوية لذلك بدأت الإدارة بوضع برامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تؤدي بدورها إلى معرفة مشاعر الأفراد، وأيضا وضع البرامج التي تهدف إلى خفض ردود الفعل السلبية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأفراد. (حيدش، 2020، 100، 101) .

5- خصائص الروح المعنوية:

تتميز الروح المعنوية بعدة خصائص نذكر منها:

- أنها حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد حيث تتحكم بها مجموعة من عوامل المتداخلة
- أنها لا تؤثر كثيرا على الحوافز المادية بالسلطة بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط والظروف المحيطة خاصة علاقة بين الرئيس والمرؤوس (طويل، مباركي، 2021)
- أن الروح المعنوية هي من صفات والأحوال النفسية الملازمة الجماعة التي تعمل معا على تحقيق أهداف معينة.
- أن الروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوءها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة (حيدش، 2020، 102، 203) .
- أن الروح معنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة وإنما عن طريق أثارها ونتائجها.

- أن الروح المعنوية هي من صفات والأحوال النفسية الملازمة الجماعة التي تعمل معا على تحقيق أهداف معينة.
- أن الروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوءها على أن الروح المعنوية السائدة بين أفراد الجماعة مرتفعة أو منخفضة (حيدش، 2020، 102، 203) .
- أنها تتحكم في سلوك الأفراد العاملين
- تحفز أو تضعف الجهد والعمل الأفراد العاملين وبالتالي في رفع أو خفض الإنتاج في المنظمة (أرفيس، 2017، 104)
- أن الروح معنوية كحالة نفسية واتجاه نفسي يسيطر على أفراد الجماعة العاملين معا وتظهر آثاره في السلوك واستجابات أفراد هذه الجماعة، فترتفع وتخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل وظروف مادية ونفسية واجتماعية وحسب ما يصادف أفراد الجماعة من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم .(حيدش، إبراهيمي، 2020، 22) .

6- مستويات الروح المعنوية:

للروح المعنوية ثلاثة مستويات:

أ/ **العلاقة بين العامل وعمله:** ويظهر من خلال محبته للعمل، شعور بالألفة التي تربط بجو العمل شعوره بالاحترام في العمل وبعده عن جو الحسد والبغضاء شعوره بجو من العدالة وبمكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة، فإذا وجدت الإدارة وجود علاقة سلبية الفرد لعمله فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة إذا تسعى إلى رفعها بالبحث عن أسباب والعمل على حلها(طويل، مبارك، 2021) .

ب/**العلاقة بين لعامل وزملائه:** أن لعلاقة العامل برفاقه أهمية كبيرة في رفع وخفض روحه المعنوية فكلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة والارتياح في عمله مما يرفع روحه المعنوية وهذا بالطبع يحسن من إنتاجه.

ومن هذه الجوانب مايلي: فدرس "قان زيليست" مكانة العامل وشعبته بين رفاقه فوجد أن هناك علاقة قوية بينها وبين اطمئنان العامل ورفع روحه المعنوية، ودرس أيضا أثر التفاهم بين أعضاء الفريق على الإنتاج وطلب من مجموعة من العمال أسماء ثلاثة من الزملاء يفضلون العمل معهم على الترتيب حسب التفضيل وبناء على ذلك نظمت فرق العمل فما من النتيجة ذلك أن وفرت المؤسسة الصناعية 50% نفقات الإنتاج. (أرفيس، 2017، 115، 116) .

ج/العلاقة بين الفرد وإدارته: إن لهذه العلاقة أهمية كبيرة فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل فإن العامل يحس باحترامه ومكانته وبالتالي ترفع معنوياته مما ينعكس إيجابا على الإنتاج والعكس صحيح. (طويل، مباركي، المرجع نفسه)

7- نظريات الروح المعنوية:

7-1- نظرية العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو" (1880 - 1949):

في الوقت الذي كان "جوتز بريفس" لمجالاته البحثية الأولى في أوائل الثلاثينيات القرن الماضي لتنظيم علم اجتماعي الصناعي في ألمانيا كانت انتهت أهم مراحل التجارب والأبحاث التابعة لجامعة هارفرد في مصانع هاوثرون لشركة إلكتريك الأمريكية لشيكاجو التي أثبتت أخطاء الكثير من آراء والنظريات الشائعة في ألمانيا وغيرها حينها .

وبدأت هذه البحوث عندما أجرى أحد مهندسي شركة وسترن إلكتريك، وهو جورج بيونك عام 1924 تجربة لتأثير الإضاءة على إنتاجية العمال وامتدت التجربة لثلاث سنوات وانتهت إلى مجموعة من مفهومة والمفاجئة فلجأت الشركة على عالم نفس الاقتصاد السياسي "إلتون مايو" وبعض زملائه من جامعة هارفرد تطلب منهم إجراء دراسات في هذا المجال وهنا بدأت تجارب مصنع هاوثرون الشهيرة حيث كان هدف الدراسة من البداية معرفة العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستوى الإنتاج . (أرفيس، 2017، 168) .

وبعد هذا صدرت عن تجربة هاوثرون دراسات عديدة الكثير من الباحثين في هذا المجال وأصبحت بذلك مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي في لفت إلى نظر العامل الإنساني في مجال العمل ودوره في رفع الإنتاج كما ونوعا . (أرفيس، 2017، 199)

وقد حاولت تلك الدراسات إيجاد علاقة حقيقية بين ظروف الفيزيائية للعمل ومستويات الإنتاجية ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال والإدارة وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات وأشكال المعايير وأنماط الدافعية .

كما تعد بحوث "مايو «ودراساته حجر الأساس والبداية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها فقد ركزت على الجانب الإنساني ومرت دراسته بأربع مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: طبقت التجربة على مجموعتين المجموعة المجربة والمجموعة الضابطة، وفي هذه المرحلة درس تأثير الضوء في مستوى الإنتاجية، فعند زيادة الضوء في مجموعة التجريب، وثباته في المجموعة الضابطة، زادت الإنتاجية في المجموعتين (الضابطة - التجريب وعند تدني الضوء وانخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جدا، عندها بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.

المرحلة الثانية: درس فيها مدى تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين، وطبقت هذه المرحلة على عاملات الهاتف، فقد أجريت عمليات التبديل وتغيير في ظروف العمل المختلفة في أوقات الراحة وأيام العمل والعطل وتقديم مرطبات والوجبات الغذائية والحوافز المادية للعمال وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا وواضحا في مستوى الأداء والإنتاجية. (صديق، 2011)

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة درس العامل الإنساني، بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية، واتضح أن البناء الاجتماعي غير رسمي ضمن منشأة العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والإنتاجية للعمال لأنه يربط جماعات العمل بعضها مع بعض ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى لمجموعة العمل التي تضع أسيا واضحة للإنتاجية

المرحلة الرابعة: تم فيها أخذ نتائج المقابلات، وإجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء، كما قدم لهم نظام الحوافز وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان من أهم أنظمة الحوافز. (صديق، 2011)

7-2- نظرية (x و y) دوجلاس وماك ريجور: "يعتبر الكثيرون أن نظريتي (x و y) الكاتب دوجلاس ماك ريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية، في الإدارة لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" The human side of enterprise الذي صدر في عام 1960م فلسفتين /نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماد على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. (أرفيس 2017، ص 170).

جدول رقم (1): مقارنة بين نظرية x والنظرية y

افتراضات نظرية x حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية y حول طبيعة الإنسان
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد العضلي والعقلي تلقائياً كرغبتهم في اللعب والراحة.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل	-يميل الفرد في البحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
-يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل	-يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه نحو الأهداف
-يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل	-يعمل ل/باع حاجات مادية ومعنوية منها ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف	يمارس إعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار الإبداع في العمل
يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم الحوافز للعمل ويبحث عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر	-يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته

(أرفيس 2017، ص 170).

وقد رأى الكاتب ماك جريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية السلبية (X) حول الإنسان فكانت نظرتها للإنسان كأنه آلة ويجب ممارسة والرقابة والسيطرة المحكمة عليه على إرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له، لذلك رفض هذه النظرية وقدم البديل حيث رأى أن المدير يستطيع تحقيق المزيد من النجاحات. باعتبار العمال أناسا ذوي إمكانيات و قدرات و أنهم يتقبلون المسؤولية وبيدعون في عملهم في حالة ما اذا توفرت الظروف المساعدة لهم .

وسرعان ما انتشرت نظرية y ونالت قبولا واسعا بين أوساط الباحثين ، وفتحت الباب للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال . (أرفيس، 171، 2017)

3-7- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروما:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث النظريات الدافعية وأكثرها قبولا من ناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة Assenption أن سلوك الأداء الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة التوقع لدى الفرد وقد أوضح فروم بأن هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد وتشكيله بناء على فرضيتين:

- الأولى الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم.

- الثاني يجب الاعتماد:

أ/الرغبات العادات التي يسعى الفرد لتحقيقها

ب/اعتقاد بأن النشاط الذي أختاره هو الذي يحقق رغباته

- ومن خصائص النظرية :

1- يميل الفرد في اختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن سلوك الذي يختاره هو السلوك

الذي يعظم به فوائده .

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة كالاتي:

أ- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valence

ب- الشعور بأن الأداء هو الوسيلة لذلك Instrumentality

ج- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء

3- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة رقم 02 على عملية تقدير الشخصية وليست

قياس موضوعي فما يشعر به الفرد ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

4- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن

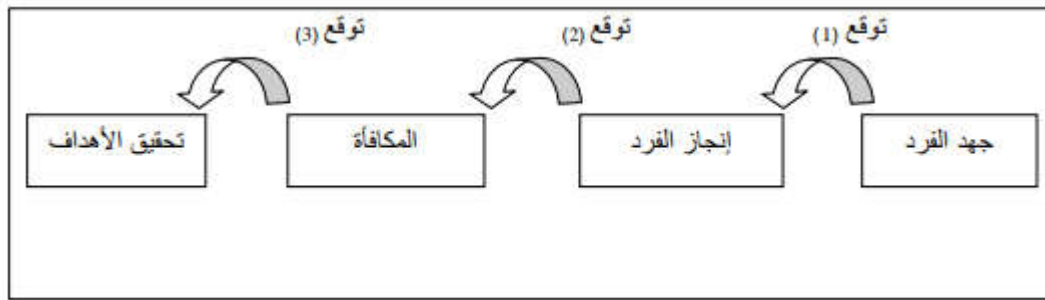
العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة رقم (2) عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من

الإسهاب (جوادي، 2006، 44)

كما أن الدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء

ما والتوقع يعني احتمال الحصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال سلوك معين والشكل

التالي يوضح جوهر نظريه فروم.



الشكل رقم 05: المخطط نظرية التوقع (أرفيس، 2017، ص 175)

7-4 الحاجات ماسلو "أبراهم ماسلو"

اكتشفها في الستينات من القرن العشرين عالم نفسي يدعى "أبراهم ماسلو" الذي يقول أن

هناك خمس مستويات من الحاجات القائمة في نفس كل واحد منا ولا يكاد يوم من أعمارنا

ينقضي إلا في إشباع واحدة أو أكثر من هذه الحاجات وهذه الحاجات مترتبة ترتيباً تصاعدياً

يضع الفرد تلك الحاجات مترتبة ترتيباً تصاعدياً يضع الفرد تلك حاجات نصب عينيه ساعياً

إلى تحقيقها إذ لا يمكن أن يحقق هذا الفرد كل حاجاته دفعة واحدة وإنما يكون تحقيقه للحاجات الأولى ثم الموالية إلى أن يصل إلى الحاجة العالية، وتتخذ نظرية "ما سلو" في ترتيبها للحاجات. (جوادي، 2006، 41)

-تقسيم ماسلو للحاجات إلى خمس مجموعات:

1-الحاجات الفسيولوجية:

تتضمن الحاجات الأساسية الحياة مثل الحاجة إلى الطعام او الماء والجنس والنوم

والدفع

2-حاجات الأمان:وهي تعبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر

بقدر من الاطمئنان وتعلق فيها يتعلق بالبيئة المحيطة به ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان

على الكيان المادي الفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا فاستقرا. الفرد في عمله

ونتصام داخله وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد.

3-الحاجة إلى الحب والانتماء:وهي تتضمن حاجة الفرد إلى أن يشعر بأن الآخرين

يبادلونه الود والمحبة وان ينتمي إلى جماعته وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع

الآخرين.

4-حاجات التقدير:وهي حاجة الفرد أن يشعر لأنه محل التقدير وعندما يتبع هذا التقدير

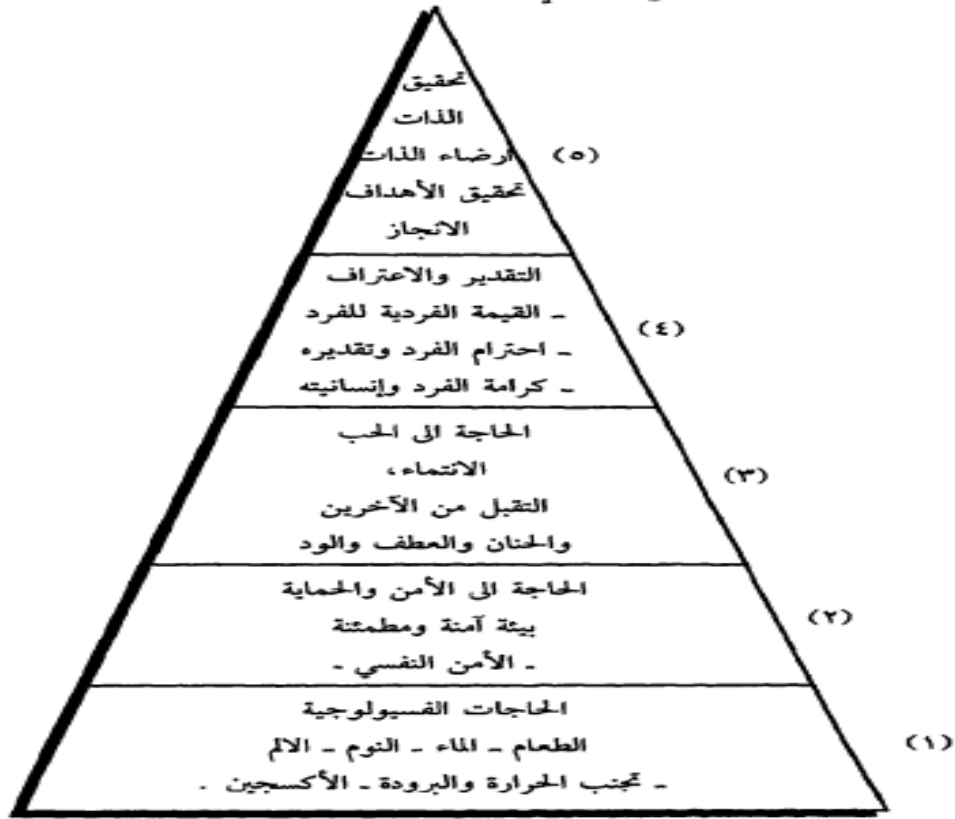
ذاتيا self esteem أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكان الاجتماعية status التي

يسبغونها على الفرد او الاحترام الذي يعطونه اياه فإن الاحترام يكون خارجيا publié esteem

5-حاجات لتحقيق الذات:وهي تعبر عن حاجة الفرد او ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته

إلفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه من استعداداته أن يكون وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما

ينفق والاستخدام الأمثل والإمكانية ومواهبه وطاقته (المشعان،1994، ص 185،186)



الشكل رقم 06: التسلسل للحاجات عند ماسلو (المشعان، 1994، ص 186)

7-5- نظرية العاملين المتغيرين "فريدريك هيرز برغ":

إذ تعتبر مشابهة بصور. كبيرة لنظرية ماسلو وقد اجراها على مجموعة من المهندسين والمديرين وقد قام "هيرز بارغ" بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك حقيقة هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إضافة إلى تطور في مستوى أداء كالاعتراف والعمل والمسؤولية. (جوادي، 2006، 42).

كما يقترح هيرز بيرج في نظريته في كتابه الشهير (الدافعية نحو العمل) سنة 1959 عندما قام بدراسة خصائص الوظيفة التي تؤدي إلى رضا العاملين وعدم رضاهم وتبين له أن بيئة العمل هي سبب في جعل الأفراد غير راضيين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا عن

عملهم مرتبط بصفة عامة للعمل الذي يؤديه وهناك عاملين عوامل داخلية وخارجية (طائي وآخرون، 2006، 384).

- **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا في حالة عدم وجودها، ولكنها لا تقوم بدفع العاملين وهذه من العناصر غير مشبعة للرضا أو الأحوال والعلاقات السائدة وضرورية فهناك عوامل وقائية تمنع عدم رضا العاملين عن أعمال تمثلها الحاجات الدنيا كالأجر ونوع الإشراف والعلاقة، بين الرؤساء والعاملين والراتب والمركز الاجتماعية والأمن الوظيفي فهي عوامل ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة وأنها لا تساعد على زيادة الإنجاز بل تحافظ على المواقع والسلوك عند حالة الصفر المانعة .

حدوث المواقع السلبية ويطلق على هذا النوع اصطلاح عوامل الصيانة فهي دوافع الاستقرار والتي يقصد بها حاجة العاملين إلى شعورهم بالاستقرار للعمل إلى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو الاستحقاق العلوّة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض، مما يعني أن عوامل الوقائية التي توفرت في المنظمة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل

2- عوامل الداخلية: أو ما تسمى العوامل الدافعة إلى تحقيق مستويات قوية من الدفع في حالة تطبيقها فهذه العوامل تدفع الفرد إلى العمل والأداء الجيد والولاء لها وكما تؤدي إلى زيادة الإنتاج منها الشعور بالإنجاز وإدراك الفرد لقيمة عمله وإمكانية التقدم والنمو وكون العمل إبداعيا وتطور في نمو الشخصية، ويعتقد هينزبرغ أن لهذه العوامل لها تأثير إيجابي على رضائه عن عمله وأن وجودها يؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل وأحيانا تسمى هذه العوامل بالعوامل المشبعة أو دوافع الإنجاز (الطائي، العبادي، الفضل، 2006، 385).

6-7- نظرية مورينو في تفسير الروح المعنوية:

يرى مورين ومؤسس العلاقات الاجتماعية أنها نظرية وموضوع بحث وطريقة لجمع البيانات وتحليل النتائج وبعد وعاملا مشتركا في كل العلوم الاجتماعية التي تهدف إلى كشف عن ديناميات الجماعة مثل شبكة العلاقات بين أشخاص من تجاذب وتنافر وبناء الجماعة وتستند الأساليب السوسيوومترية، والسيكودراميتية إلى نظرية مورينو في التلقائية والابتكار وفهم هذه النظرية

ضروري لكل باحث يريد الاستعانة بهذه الأساليب في دراسة العلاقات الاجتماعية أو الأغراض التشخيصية وعلاجية والاختبار السوسيومترية في أبسط تعريف له هو مجموعة من الأسئلة تستفهم المفحوص عن اختياره أو رفضه لأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها بالنسبة للمواقف الاجتماعية داخل جماعة محدودة خلال مدة زمنية معينة وتكشف هذه الطريقة عن ما يحدث داخل الجماعة من جذب وتنافر وانحلال وتماسك وتكشف أيضا عن التنظيم الغير الرسمي للجماعة وكذلك المكانات الاجتماعية للأفراد .

إن المقياس الاجتماعي الذي أوجده مورينو لا يدرس الفرد منفصلا عن غيره ولا عن الجماعة تعني استقلالية أعضائها وإنما هي دراسة للعلاقات مختلفة الدائمة بين الأفراد ضمن الجماعة الواحدة حيث تتمثل هذه العلاقات بالثقة بالنفس والتعاون فيها بين أعضائها وشعورهم بالانتماء والمثابرة لتحقيق أهدافها أن هذه العلاقات الاجتماعية وما تتضمنه من مجالات هي بمجموعها تؤلف مفهوما اجتماعيا نفسيا وهو الروح المعنوية، كما أثبتت بعض الدراسات بوجود علاقة كبيرة بين الثقة بالنفس والروح المعنوية فقد أكد كيث (Keith, 1962) على أهمية ثقة الإنسان بنفسه وعدها وأعتبرها من أهم العوامل المهمة التي تؤثر في رفع الروح المعنوية للفرد إذ إن الفرد الذي يشكو من أي نقص من ثقته بنفسه يؤدي ذلك به إلى الشعور بالخجل والارتباك، واستمرار هذه الحالة تؤدي إلى انخفاض لروحه المعنوية أما في مجال الانتماء للجماعة وتعاون معها فيرى (Hall, 1978) أن هذا المجال يعني تعاون الشخص مع الآخرين

ويود الشخص تمسك بأفراد جماعته ويصبح وفيما لهم ويتقرب منهم ويتعاون معهم فيرفع من روحهم المعنوية (Hall, 1978, 218) نقلا عن (كريم الكعبي، 2017، 48) إن الباحث انطلاقا من دراسات والأدبيات وما قدمه مورينو، من تنظير خاص حول متغير الدراسة في الروح المعنوية.

فقد استخرج الباحث في مجلات أربعة هي:

1/الثقة بالنفس

2/الانتماء إلى الجماعة والتعاون معها

3/الطموح

4/المثابرة (الكعبي، 2017، ص481)

8- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

1 - توفر الكفاءة في إشراف الرئيس:

وهي من أمور المهمة، وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراد،

فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين لعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه الرئيس له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب.(الطائي، الفضل،العبادي، 2006، 475) .

2- الأمن للمرؤوسين: إن الحاجة إلى الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته إذا وجب توفير ضمانات للموظف تتيح لها لاستمرار في العمل، وإعطائه حقوقه، وعدم تدخل الأهواء الشخصية عند تقييمه.(إبراهيم سليم، 2013، 181) .

3- المساوات والمنافع والتضحيات :

يتحمل أفراد الحرمان والصعوبات إذا تعرضوا طبيعياً لنفس الظروف أما إذا حضي بعضهم لبعض الامتيازات الخاصة إذا كان هناك محسوبة فإن الآخرين تتخفف معنوياتهم، أي أن الحرمان والصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليس في ذاتها من عوامل المؤثرة على خفض أو ارتفاع معنويات الجماعة ولكن طريقة توزيعها بين أفراد المجموعة هي العامل مهم الذي يؤثر على الروح المعنوية .(النخالة، 2015، 41) .

4- توفير الجو مناسب للعمل :

يندرج تحت هذا العامل عدة شروط يجب توفرها لتحقيق الروح المعنوية العالية للموظفين كوجود فكرة واضحة عن الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتوفير الجو النفسي والاجتماعي الذي يشعر الموظف بأنه عنصر له أهميته في دائرة عمله، وإيجاد نظام داخلي للعمل يحدد اختصاصات الموظف ومسؤولياته، مما يتيح له الحرية تأثير ذاته والتعرف في حدود مهامه وحرية الاتصال مع من هو في درجته أو أقل منه وتوفير الإدارة الديمقراطية الحكمة الراعية والقادرة على توجيهي والتنفيذ وإيجاد الفرص الكفيلة بتحسين مستوى الموظف العلمي والفني والمهني .(المشهداني، 2017، 28، 27) .

5 - رفع الحد الأدنى للأجور :

بحيث يكفل العامل جدا من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافئة له على ما يبذل من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج . (شلبي، خضر، 2003، 177) .

6 - الثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها:

أن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضع فخر له، وأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة لأنه يستمد بخاصية النجاح المنظمة ويفخر بمركزها ونراه إذا ما دخله هذا الشعور لأنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعاً ذاتياً في ذلك . (الطائي وآخرون، 2006، 476)

7 - قيام التوافق بين الفرد وزملائه: ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع الفرد لروحه معنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة موظفين الذين معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينهم وبينهم (إبراهيم سليم، 2013؛ 181)

9- العوامل المؤثرة في الروح معنوية:

-الأجور:يساهم رفع الأجور في استقرار حالة العامل النفسية والاجتماعية، ونقصها يؤدي إلى عدم استقراره وهو بتالي عدم رضاه، وما الاضطرابات العمالية العديد إلا مؤشر من مؤشرات عدم الرضا وعدم تقبل أجور متدنية (رضوان، 2006، 84) .

- خدمات اجتماعية وترفيهية:تهدف إلى توفير الجو اجتماعي المناسب لتكيف الفرد واندماجه مع الجماعة وذلك عن طريق توفير مواصلات والنوادي الثقافية والمراكز الصحية ونشاطات الترفيهية .(حديبي،2009،88) .

- إدراك العاملين للهدف العام: معرفة العاملين الهدف التي تسعى إليه المنظمة ودور كل منهم لتحقيق هذا الهدف يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح معنوية .(بلة محمد،2011، 187) .

4-المشاركة: عندما تعمل جماعات مع الأفراد معا، تكون الروح معنوية عند قمته إذا سمح الأفراد وشجعوا على مشاركة في تحقيق الهدف المشترك، وينبغي العمل على شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق هدف الجماعة، إذ لاشك أن الفرد الذي يشعر أنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في تعاون .(أبراهيم سليم، 2013، 182) .

-الرضا عن الاختصاص :فاغلب الأفراد الذين يشعرون بالرضا عن الاختصاص يكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به (حيدش، 2020، 107) .

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** لاشك أن توفير الظروف الفيزيائية للعمل كالحرارة المناسبة والإضاءة وتهوية وعدم وجود الضوضاء والوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وعدم توفرها بعمل على انخفاض معنوياتهم(رضوان، 2006، 85) .
- **النجاح في العمل:** فبالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم .
- الأجور:**يساهم رفع الأجور في استقرار حالة العامل النفسية والاجتماعية، ونقصها يؤدي إلى عدم استقراره وهو بتالي عدم رضاه، وما الاضطرابات العمالية العديد الى مؤشر من مؤشرات عدم الرضا وعدم تقبل أجور متدنية (رضوان، 2006، 84).
- **خدمات اجتماعية وترفيهية:**تهدف إلى توفير الجو اجتماعي المناسب لتكيف الفرد واندماجه مع الجماعة وذلك عن طريق توفير مواصلات والنوادي الثقافية والمراكز الصحية ونشاطات الترفيهية .(حديبي،2009، 88) .
- **إدراك العاملين للهدف العام:**معرفة العاملين الهدف التي تسعى إليه المنظمة ودور كل منهم لتحقيق هذا الهدف يساعد على وضوح الرؤية لدى العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح معنوية.(بلة محمد،2011، 187) .
- تعتبر قناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة من عوامل مهمة التي تؤثر على شعور الأفراد العاملين بالسعادة في عملية تقييم تصوراتهم الايجابية نحو المنظمة. إن سمعة الجيدة للمنظمة التي يعمل فيها أفراد العاملين وكفاءتها الممتازة تعتبر من الأمور التي يعتز بها أولئك الأفراد العاملين وتكون موضع فخر واعتزاز لهم وان هذا الاعتزاز سوف يعمل على رفع الروح معنوية لانتسابهم للعمل في المنظمة .ومما كان الأفراد يتمتعون بهذا الشعور لأنهم سوف يبذلون أقصى طاقتهم لخدمة المنظمة التي يعملون فيها .(الطائي، الفضل، العبادي، 2006، 472) .

- **العلاقات والاتصالات:** ان تحقيق الاتصالات يوقف الروابط بين العمال، حيث نستثنى عملية نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد، فلاتصال والمشاركة تشعران الفرد بان الجماعة في حاجة إليه ولذلك يزيد شعورها بالأمن (حيمر، 2010، 36) .

- **الثناء والتوبيخ:** يمكن القول أن هناك طريقتين الإثارة دوافع العمل هي الثناء على مجوداتهم عندما يقومون كما هو مرغوب فيه وتوبيخهم في حالة ارتكاب الأخطاء، ويساهم الثناء عند قيام العامل بفعل ناجح لدرجة كبيرة في رفع روحه معنوية في حين ان توبيخ يعمل على خفضها (حديبي، 2009، 88) .

- **الشعور بالتقدم:** يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل طاقة أكبر في الإنتاج، وتتناوله هنا كعامل مهم في رفع معنويات الجماعة، اذ تبقى روح التماسك في الجماعة عالية وإذ كان ينتج عن الجهود مشتركة تقدم في الجماعة عالية، إذا كان ينتج عن الجهود مشتركة تقدم ملحوظ فلتقدم أو ترقية يكون دائماً لها أثرها في رفع معنويات (إبراهيم سليم، 2013، 183) .

10- دور القيادة في بناء الروح المعنوية:

التي يجب أن تكون عادلة ومستحقة من خلال اهتمام بتوفير المكافآت التي تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم:

وقد أشار ياساسوي (yasasuy, 2001) إلى بناء الروح المعنوية للعاملين، أو إبقائها ضمن المستوى المعقول ليس بالعمل اليسير وإنما يتطلب من الإداري القيام ببعض الإجراءات الضرورية مثل :

- **المكافأة:** التي يجب أن تكون عادلة ومستحقة، من خلال الاهتمام بتوفير المكافآت التي تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم .

- **الأمن الوظيفي:** الاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي لتحرير العامل من القلق. وترسيخ الاطمئنان لديه باستمرار في العمل والبقاء في الوظيفة .

- **إثراء العمل:** من خلال مراجعة الأعمال أكثر مسؤولية وتحدياً ومنتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل إنجاز والمعرفة والنمو المهني.
- **تعويض الظلم:** في معظم الأحيان تأتي عملية شكوى والتذمر والانتقادات بسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ولذلك إن الإجراء الفوري والسريع يتطلب استخدام المدير للسلطة والعمل على إزالة الشكوى، وتعويض العامل عن الظلم الذي لحق به .
- **استشارة العاملين:** ضروري الاهتمام بالعمل على مساعدة العاملين ووضعهم على المسار الصحيح، من خلال التعرف إلى مشكلاتهم وحالها بصورة فورية، وجعل القاعدة الأساسية للعمل هي استشارتهم .
- **القيادة متناغمة:** ينبغي على الإدارة العليا الاهتمام بالعاملين على كافة مستوياتهم ووظائفهم وتأمين سلامة العامة، والنشاطات الترفيهية لهم مع وضع الخطط لبناء علاقات قوية عادلة بين العاملين والاستماع والإنصات إلى مشكلاتهم وملاحظتهم دون إحباطهم أو تثبيط همومهم من خلال عملهم ومن خلال سجلاتهم لمعرفة أسباب الغياب والتذمر ومد يد العون والمساعدة العاجلة لهم، الأمر الذي يقود إلى تحسين الصحة الذهنية للعاملين، ورفع روحهم معنوية. (المشهداني، 2017، 32) .

خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل نرى أن الروح المعنوية العالية هي إقبال العامل على أداء مهامه وعمله بحماس واطمئنان والتزام بتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة مما يشعر العامل بالرضا ومن أهمها أيضا شدة تماسك الجماعة مع أعضائها، وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها منها نفسية واجتماعية، وتنظيمية والفيزيائية وكذا إشباع العامل لحاجاته وتقدير النجاح في مهنته والحاجة إلى الأمن والانتماء ومدى أهميته داخل هذه المؤسسة لكي لا يفكر في انفصال عنها.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

❖ تمهيد

❖ الدراسة الاستطلاعية

❖ الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد التطرق للجزء النظري للمفاهيم المرتبطة بالنمط القيادي والروح المعنوية سيتم في هذا الفصل التعرف على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة التي تمكّنا من الوصول إلى نتائج علمية من خلال إتباع خطوات المنهج المستخدم المناسب للدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1 - منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كونه يتلاءم مع أهداف الدراسة.

1-2 - أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة .
- ✓ اختيار العينة المناسبة لدراسة .
- ✓ التمكن من بناء أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها .
- ✓ التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة

1-2 - حدود الدراسة الاستطلاعية:

- لقد تمت هذه الدراسة في حدود زمانية ومكانية وبشرية وتتمثل فيما يلي:
- ✓ **الإطار المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة بجامعة ابن خلدون - تيارت - في كل من كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
 - ✓ **الإطار الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال أربعة أيام من (11 أبريل إلى غاية 14 أبريل) .
 - ✓ **الإطار البشري:** لقد اقتصرت العينة على (30) فردا من جامعة ابن خلدون تيارت .
 - ✓ **منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كونه يتلاءم مع أهداف الدراسة.

✓ عينة الدراسة الاستطلاعية: استخدمنا العينة القصدية والتي كانت مكونة من

(30) موظفا (أساتذة وإداريين في جامعة ابن خلدون) .

✓ الخصائص أفراد العينة :

الجدول رقم (2): عينة الدراسة الاستطلاعية تتمثل في البيانات الشخصية:

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
70%	21	ذكور	الجنس
30%	9	إناث	
50%	15	من 29 - 37	العمر
46.70%	14	من 38 - 46	
3.3%	1	من 47 - 55	
60%	18	أستاذ	المستوى الوظيفي
40%	12	إداري	
33.3%	10	أعزب	الحالة الاجتماعية
66.7%	20	متزوج	
13.3%	4	من 0 - 5	الخبرة العملية
40%	12	من 6 - 10	
36.7%	11	من 11 - 15	
10%	3	أكثر من 15	

الجدول رقم(1)توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير النوع الاجتماعي حيث قدر عدد الذكور ب 21 مفرد ما يعادل نسبة 70% وتعتبر أكبر نسبة مقارنة بالإناث التي كانت عندها 9 مفردة بنسبة قدرت ب30% وهذا ما يظهر أهمية عدد الذكور على الإناث .

_أما بنسبة لمتغير الفئة العمرية :يوضح أن الفئة العمرية (29_37)هي الأكثر توزيعا بنسبة (50%)،في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (38_46) (46%) . تليها بعد ذلك الفئة العمرية (47_55) بنسبة قدرت ب 3,3%، غير أن الفئة العمرية(56_64)كانت منعدمة .
_كما يوضح متغير المستوى الوظيفي في الجامعة، أن عدد الأساتذة 18 مفردة ما يعادل نسبة 60% مقارنة بالإداريين بنسبة ثلثي التي كان عددها 12 مفردة بنسبة 40% .
_ويمثل متغير الحالة الاجتماعية حيث كان عدد العزاب 10 أفراد بنسبة 33,3% وأقل نسبة مقارنة بعدد 20 من المتزوجين بنسبة 66,7% .

_كما يبين متغير الخبرة العملية، حيث تمثل فئة (6_10) أكبر نسبة (40%) وتليها فئة (11_15) بنسبة (36,7%) حيث تمثل فئة (0_5) بنسبة (13,3%) مقارنة بفئة (أكثر من 15) (3) بنسبة (10%) كانت أقل نسبة مقارنة بالفئات السابقة .

- أداة الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة لجمع معلومات خاصة بأفراد العينة (الأساتذة والإداريين) وتمثلت في الاستبيان نمط القيادة

بالنسبة لمتغير الروح المعنوية استخدمنا مقياس للباحث (مرزوق مقالتي، 2020) الذي طبق في جامعات الجزائر (جامعة أم البواقي، تبسه، خنشلة) يتكون من (42) فقرة موزعة على خمس أبعاد:

- بعد الراتب والمكانة الاجتماعية تكوّن من 8 عبارات من 1 إلى 8 .
- بعد العلاقة مع زملاء العمل تكوّن من 8 عبارات من 9 إلى 16 .
- بعد الثقة في المشرف تكوّن من 8 عبارات من 17 إلى 24 .
- بعد ظروف العمل تكوّن من 9 عبارات من 25 إلى 33 .
- بعد نظام الحوافز تكون من 9 عبارات من 34 إلى 42 .

جدول رقم (3) يمثل أبعاد وبنود إستبيان النمط القيادة :

الأبعاد	البنود
النمط الديمقراطي	10-9-8-7-6-5-4-3-2-1
النمط الدكتاتوري	-17-16-15-14-13-12-11 19-18
النمط التسبيبي	-26-25-24-23-22-21-20 29-28-27

اعتمدنا في بدائل الإجابات على مقياس ليكرت وهو مكوّن من (خمس بدائل) : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة .

أما عن طريقة تصحيح استجابات أفراد العينة فكانت على النحو التالي :

إذا كانت موجبة تكون كالاتي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التصحيح	5	4	3	2	1

إذا كانت سالبة تكون كالاتي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التصحيح	1	2	3	4	5

بناء على ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للاستبيان .

دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري " المحكمين " :

تم بناء استبيان خاص بالنمط القيادي مكون من 31 فقرة تم مراجعته مع الأستاذ المشرف ثم عرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (05) أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت - تخصص علم النفس العمل والتنظيم (أنظر الملحق رقم 1) للتأكد من صحة الصياغة اللغوية والعلمية، وما إذا كانت الفقرات ملائمة لقياس الأبعاد ومدى استجابتها لمشكل الدراسة. بعد الاطلاع على ملاحظات الأساتذة المحكمين، الموضحة في الجدول رقم (4) وأصبح الاستبيان يحتوي على 29 فقرة.

جدول رقم (4): العبارات التي تم تعديلها في بعد النمط الديمقراطي والنمط الدكتاتوري

والنمط التسبيبي وإعادة صياغتها.

الرقم	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
النمط الديمقراطي		
11	يعتمد المدير على نفسه في إتخاذ القرارات دون اللجوء إلى العاملين	يتخذ المسؤول القرارات دون إستشارة الموظفين
13.	يسيطر المسؤول على العاملين من خلال التخويف وحوافز السلبية	يتحكم المسؤول في الموظفين من خلال التهديد والردع
16	إعطاء المدير الأوامر مستمرة تعارض رغبة العاملين	يأمر المدير موظفين باستمرار دون مراعاة رغباتهم
17	يحاسب المدير العاملين عند غيابهم دون البحث أسباب عن أسباب الغياب	يراقب المسؤول الموظفين عند غيابهم دون مراعاة ظروفهم
18	يفرض المسؤول عقوبات على العاملين عند عدم إلتزامهم	يفرض المسؤول عقوبات على الموظفين في حال عدم إلتزامهم
20	يهمل المدير العلاقات الإتصالية	لايراعي المسؤول العلاقات المهنية
النمط الدكتاتوري		
11	يعتمد المدير على نفسه في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى العاملين	يتخذ المسؤول القرارات دون استشارة الموظفين
13	يسيطر المدير على العاملين من خلال التخويف	يتحكم المسؤول في الموظفين من خلال

التهديد والردع	والتهديد	
يأمر المسؤول الموظفين باستمرار دون مراعاة رغباتهم	إعطاء المدير أوامر مستمرة تعارض رغبة العاملين	16
يراقب المسؤول الموظفين عند غيابهم دون مراعاة ظروفهم	يحاسب المدير العاملين عند غيابهم دون البحث عن أسباب الغياب	17
يفرض المسؤول عقوبات على الموظفين في حال عدم التزامهم	يفرض المدير عقوبات على العاملين عن عدم التزامهم	18
لا يراعي المسؤول العلاقات المهنية	يعمل المسؤول العلاقات الإتصالية	20
النمط التسبيبي		
لا يتحمل المسؤول جميع مسؤولياته	يتهرب المدير من جميع مسؤولياته	21
يتساهل المسؤول في غيابات الموظفين	يتساهل المدير في غيابات العاملين	22
المسؤول غير قادر على حل صراعات	لا يساهم المدير في حل صراعات بين العمال	24
لا يتدخل المسؤول في شؤون الموظفين	لا يتدخل المسؤول في شؤون العمل ولا يسعى لتوجيههم	26
لا يصدر المسؤول أوامر وتعليمات على الموظفين	المدير ليس لديه القدرة على إصدار الأوامر والتعليمات	28
عدم تمكن المسؤول من التخطيط والتنظيم	عدم ممارسة المدير مهامه التخطيطية وتنظيمية في المؤسسة	30

تم حذف ثلاث عبارات على حسب الأساتذة المحكمين:

14، 19، 23، 31 (أنظر الملحق رقم 1)

الخصائص السيكومترية:

الجدول رقم (5 صدق الاتساق الداخلي بعد النمط الديمقراطي

رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	0,804**	0,918**
2	0,828**	
3	0,747**	
4	0,764**	

	0,732 **	5
	0,690 **	6
	0,744 **	7
	0,882 **	8
	0,784 **	9
	0,813 **	10

** دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ، * دالة عند مستوى الدلالة 0,05

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ بعد النمط الديمقراطي كانت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0,01 وكذلك نجد أنّ البعد والدرجة الكلية منتمية لبعضها البعض بقيمة بيرسون 0,91 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 وهذا ما يؤكد أنّ هذا البعد صادق والفقرات سليمة وصادقة.

الجدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي بعد النمط الديكتاتوري

رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	معامل الارتباط البعد بالدرجة الكلية
11	0,753 **	0,760 **
12	0,489 **	
13	0,474 **	
15	0,723 **	
16	0,693 **	
17	0,388 *	
18	0,656 **	
19	0,651 *	

** دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ، * دالة عند مستوى الدلالة 0,05

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أنّ بعد النمط الديكتاتوري كانت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ما عدا عبارة رقم (19) دالة عند مستوى الدلالة 0,05 . وكذلك نجد أنّ البعد

والدرجة الكلية منتمية لبعضهما بقيمة بيرسون 0,76 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,01 منّا يؤكد أنّ هذا البعد صادق والفقرات ملائمة.

الجدول رقم(7) الاتساق الداخلي لبعد النمط التسيبي

رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل الارتباط البعد بالدرجة الكلية
20	0,676 **	0,863 **
21	0,256	
22	0,560 **	
23	0,692 **	
26	0,514**	
28	0,655 **	
29	0,821 **	

دالة عند مستوى الدلالة 0,01

من خلال الجدول رقم (8) بعد النمط التسيبي نلاحظ أنّ العبارات (20،22،23،26،28،29) دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ما عدا العبارة رقم (21) تم حذفها لأنها غير دالة، وكذلك نجد أنّ البعد والدرجة الكلية منتمية لبعضهما بقيمة بيرسون 0,86 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,01 مما يؤكد صدق البعد وصدق العبارات السابقة.

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تم حذف ثلاث عبارات (14-24-25-27)

(أنظر الملحق رقم 04)

الثبات:

التأكد من ثبات استبيان النمط القيادي:

للتأكد من ثبات استبيان النمط القيادي، استخدمنا الأسلوب الإحصائي المتمثل في معامل

ألفا كرونباخ، حيث جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8): ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة ألفا كلومباخ

القيمة ألفا كرومباخ	البعد
0,925	النمط الديمقراطي
0,728	النمط الدكتاتوري
0,672	النمط التسبيبي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح مستوى ثبات استبيان النمط القيادي وأبعاده الثلاثة، حيث نجد أنّ معامل ألفا لبعد النمط قدر ب 0,925 في حين قدر بعد النمط الدكتاتوري ب 0,728 ويليه النمط التسبيبي قدر ب 0,67 وهذا ما يدل على أنّ كل الأبعاد ثابتة ونجد مستوى الثبات لاستبيان نمط القيادة قدر ب (0,91) وعلية نقول أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهو صالح لإجراء الدراسة الأساسية .

التأكد من ثبات استبيان الروح المعنوية:

جدول رقم (9) يمثل ثبات مقياس الروح المعنوية بطريقة ألفا

القيمة ألفا كرونباخ	البعد
0,948	الروح المعنوية
0,877	الراتب والمكانة الاجتماعية
0,690	علاقة مع زملاء العمل
0,942	ثقة في المشرف
0,801	ظروف العمل
0,734	نظام الحوافز

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) قيمة ألفا لأبعاد الروح المعنوية، بحيث بعد الثقة في المشرف أخذت أكبر نسبة ب (0,942) وليها بعد الراتب والمكانة الاجتماعية ب (0,877) مقارنة ببعد ظروف العمل متقاربة راح ب (0,801) ويليه بعد نظام الحوافز ب (0,734)

في حين كان بعد علاقة مع زملاء العمل آخر مرتبة ب (0,690)، وقد بلغت قيمة مقياس الروح المعنوية ب (0,948) . مما يدل على أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

2- الدراسة الأساسية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية تأكدنا من صلاحية الاستبيان قمنا بإجراء الدراسة الأساسية.

حدود الدراسة:

1-المكانية: تم إجراء دراستنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون.

2-الزمانية: تمثلت في ثلاث أسابيع من 19 أفريل حتى 14 ماي 2022 .

3-البشرية: تكوّن مجتمع عينة الدراسة (130) من (الأساتذة والإداريين) في جامعة ابن خلدون - تيارت -، وتم توزيع (140) استبيان ولم يتم استرداد (10) استبيانات، ومنها (130) استبانة صالحة للتحليل وتم بعد ذلك تفريغ البيانات ومعالجتها وفقا لبرنامج spss .

الخصائص العينة للدراسة الأساسية:

الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
47,7 %	62	ذكور	الجنس
52,3 %	68	إناث	
56,2 %	73	37 - 29	العمر
33,2 %	43	46 - 38	
6,2 %	8	55 - 47	
4,6 %	6	64 - 56	
45,4 %	59	أستاذ	المستوى الوظيفي
54,6 %	71	إداري	

39,2 %	51	أعزب	الحالة الاجتماعية
58,5 %	76	متزوج	
1,1 %	3	مطلق	
17,7 %	23	5 - 0	الخبرة العملية
47,7 %	62	10 - 6	
27,7 %	36	15 - 11	
6,9 %	9	15 فأكثر	

من خلال الجدول رقم (11) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية:

حسب متغير الجنس يمثل 68 من عدد الإناث قدرت ب 52,3 % وهي أكبر نسبة مقارنة بعدد الذكور 62 بنسبة 47,7 % .

وفي متغير الفئة العمرية حيث مثلت فئة (29 - 37) أكبر نسبة ب 56,2 % من عدد (73) وتليها فئة (38 - 46) قدرت ب (33,3) بالإضافة إلى فئتين (47 - 55) و(56 - 64) بنسب متقاربة (6,2 - 4,6) .

ويبين متغير المستوى الوظيفي نسب الموظفين (الأساتذة والإداريين) حيث نلاحظ أنّ عدد الإداريين (71) ب (54,6) مقارنة بالأساتذة تمثل عددها (59) ب (45,4) .

يمثل متغير الحالة الاجتماعية كان عدد المتزوجين (71) أكبر نسبة (58,5) مقارنة بعدد العزاب (51) قدرت ب (39,5) ويليهما عدد المطلقين (3) بنسبة (1,5) .

كما يوضح متغير الخبرة العملية فئة (6 - 10) ب (47,7) وتليها فئة (11 - 15) ب (27,7) وتليها فئة (17,7) وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة ب (6,9) .

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

لتقديم نتائج الدراسة سنقوم بعرض الفرضيات الجزئية ثم نتائج الفرضية العامة .

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى

الروح المعنوية

الجدول رقم (11) : مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	البعد
دالة عند 0,01	0,721 **	النمط الديمقراطي

من خلال الجدول رقم (12) يبيّن بأنّ قيمة الارتباط بيرسون قدرت: 0,712 % عند دلالة 0,01، ممّا يؤكد على تحقق الفرضية لوجود علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية .

هذه نتيجة أكدته دراسة (لعياضي، بن سايح سمير، 2021) على عينة مسيري الشركات الرياضية التجارية قدرت بـ (108) كما توصلت نتائج توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي ودافعية، وفي دراسة (العامودي 2013) مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية لدى موظفي سلطة التوجيه في قطاع غزة في الوظائف الإدارية، وعددها (70) موظف، وتوصلت نتائج لوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي.

وقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Gallemeirs): والتي أجريت على عينة مكونة من طلبة الدراسات العليا البالغ عددها 45 طالب وأظهرت نتائج أنّ المعلمين الذين يعملون في ظل القيادة الديمقراطية لم يكونوا بمستوى تحفيز أعلى بكثير من المعلمين الذين يعملون تحت القيادة الدكتاتورية .

وقد اختلفت مع دراسة (مرنيز، بن رجم، 2021) لدى موظفي معهد العلوم وتقنيات ونشاطات على عينة حجمها (40) موظف وموظفة ومن نتائجه توجد علاقة طردية ضعيفة بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطن ولا توجد علاقة بين النمط الدكتاتوري وسلوك المواطن .

• من خلال نتائج الفرضية الأولى الموضحة في الجدول رقم (17) نفسر بأن المسؤول في جامعة ابن خلدون يستعمل أسلوب النمط الديمقراطي بشكل أقوى في تعامله مع الموظفين ويعمل على أساس التشارك في اتخاذ القرارات واستعمال أسلوب المدح والثناء يزيد من مجهوداتهم في العمل، وكذلك إهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين ومن خلال الدراستين (لعياضي، بن سايج) ودراسة (العامودي) توضح بأن النمط الديمقراطي يساهم في تحفيز الموظفين ويرفع من دافعيتهم للإنجاز .

• أما دراسة (Gallemeirs) و(مرنيز، بن رجم) تصرح بأن النمط الدكتاتوري كان له أثر إيجابي وسلبي فبعض المؤسسات يضطر المسؤول إلى استعمال النمط الدكتاتوري في بعض المواقف لردع الموظفين فيمكن أن يكون التسبب والإهمال من طرف الموظفين فيضطر لاستخدامه حتى يلتزمون بالعمل، ولكن لا يكون دائما رسمي لهذا يخلق للموظفين الإحباط وكره العمل.

عرض ومناقشة الفرضية الثانية: توجد علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي.

الجدول رقم (12): عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

البعد	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
النمط الدكتاتوري	0,613 **	0,01 %

من خلال جدول رقم (13) يبيّن بأن قيمة الارتباط بيرسون قدرت ب (0,613) % عند دلالة 0,01مما يؤكد على تحقق الفرضية لوجود علاقة بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي.

هذه النتيجة أكدتها دراسة (العيسى، 1992) على مديرات مدارس الثانوية تابعة للرئاسة العامة حجم العينة (57) مديرة، وأظهرت نتائج أنّ النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية هو النمط التسلطي. (شحادة العجارمة، 2012)

وفي دراسة كما توصلت دراسة (عبد المالك، 2009) على أساس الثانويات على عينة حجمها (315)، وتوصلت نتائج الدراسة على وجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسيبي والأوتوقراطي مع درجة الرضا غير أنّ النمط التسيبي كان أقوى من النمط الأوتوقراطي. (علقم، 2013).

دراساتالتي اختلفت كدراسة (جردان، 2011) على مدرء ورؤساء القسم على عينة حجمها (283) مدير ورئيس قسم، وتوصلت على نتائج التالية: عدم وجود والعلاقة بين النمط الأتوقراطي الإدارة الوسطى في تنفيذ الإستراتيجية . (العنزي، 2014).

وفي دراسة (علي عباس، 2012) على عينة من الموظفين في شركة الكهرباء، عدد العينة (119)، وكانت نتائج كالتالي: أنّ النمط المتساهل له أهمية قليلة وأنّ النمط الدكتاتوري كان تأثيره سلبيا.

• من خلال نتائج الفرضية الثانية الموضحة في الجدول رقم (18) نفسر بأنّ النمط الدكتاتوري يستعمل في جامعة ابن خلدون بشكل مرتفع ب (0,61) %، فالمسؤول الذي يكون دائماً قاسياً في معاملاته أو يفرض عليهم عقوبات دون مراعاة ظروفهم أو عدم مناقشتهم في أمور العمل ويفرض عليهم تعليمات الواجب تنفيذها أو ممارسة مبدأ التخويف فينتج من خلالها نقص في دافعية الإنجاز ونقص الثقة بينهم أو البحث عن عمل آخر .

• أمّا بالنسبة للداراسات التي اختلفت كدراسة (جردان) و(علي عباس) لعدم وجود علاقة بين النمط الدكتاتوري أي ليست كل المؤسسات يستعمل فيها الأسلوب الأوتوقراطي فذلك يبقى دائماً على حسب المسؤول ويمكن استعمال النمط التسيبي يكون فيه المسؤول في كامل الثقة مع موظفيه أو لهم كفاءات عالية فيفوض لهم المسؤوليات عند غيابه.

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي .

جدول رقم(13): عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

البعد	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
النمط التسيبي	0,594 **	0,01

من خلال الجدول رقم (14) يبيّن بأنّ قيمة الارتباط بيرسون قدرت بـ، (0,594) عند دلالة 0,01 ممّا يؤكد على تحقق الفرضية لوجود علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي.

ومن الدراسات التي تؤكد ذلك دراسة (أسميو، 2016) على متطوعي جمعية الهلال الأسود حجمها (50) متطوعا وتوصلت إلى وجود ارتباط بين النمط الفوضوي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دالة عند مستوى المعنوية من 0,05 .

وفي دراسة (سمير بن موسى، 2015) عمال قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم (130)، وكشفت نتائج الدراسة أنّ أثر النمط القيادي التسيبي مرتفع مقارنة بكل من النمط الدكتاتوري والديمقراطي .

وقد اختلفت دراسة (نسوبوجا، 2008) على مدرّاء ومعلمين وطلاب، وكانت عينة عشوائية (24 مدير، 200 معلم، 351 طالب) وتّضح أنّ النمط التسيبي والأوتوقراطي يرتبطان سلبيا مع أداء المدرسة (علقم، 2013، 64، 65) .

وفي دراسة (شواورة 2010) على عينة من العاملين غ شركة الصناعية في الأردن قدر حجمها 742 موظف وتبين النتائج عدم وجود تأثير نمط القيادة المتساهل وإدارة النادي الاجتماعي في السلوك الاجتماعي (أبو الناموس، 2011، 119) .

• من خلال نتائج الفرضية الثالثة يمكن تفسير بأنّ النمط التسيبي يمارس بشكل مرتفع نوعا ما (0,59) وهذا يعني أنّ المسؤول يعطي الحرية للموظفين في التصرف ولا يتدخل في

أمور العمل في التخطيط للأنشطة مع مساهمة المسؤول بدرجة أقل ولمّا يكون نسبة التسبب مرتفعة من طرف المسؤول فيستحيل تحقيق أي هدف فهي من سمات المسؤول ذو الشخصية الضعيفة وغير قادر على إدارة المؤسسة فيترك المجال للموظفين .

• وبالنسبة للدراسات التي اختلفت توضح بأن النمط التسيبي هو نمط غير فعال ويعود بالسلب على أداء الموظفين أو الطلاب لذلك نجد تجنبه في المؤسسات لنتائج السلبية ونحب الصراع في العمل .

عرض ومناقشة الفرضية العامة: توجد علاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي.

الجدول رقم (14): عرض ومناقشة الفرضية العامة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	130	0,756**	0,01
الروح المعنوية			

من خلال الجدول رقم (15) يبيّن بأنّ قيمة الارتباط بيرسون قدرت ب 0,756 % عند دلالة 0,01 يؤكد على تحقق الفرضية لوجود علاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي .

ومن الدراسات التي توافقت مع الفرضية العامة: دراسة (عواضة، 2020) على عينة من المعلمين والمعلمات في المدرسة بلغ عددهم (410) وتوصلت نتائج الدراسة أنّ وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي .

وفي دراسة (مقالاتي، 2020) تمثلت عينة دراسة من (234) عامل من جامعة أم البواقي وتبسة وخنشلة.

ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط الديمقراطي والنمط التسيبي وبين الروح المعنوية للعاملين

كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط الدكتاتوري وبين الروح المعنوية للعاملين .

ومن الدراسات السابقة التي اختلفت دراسة (Hunter, Harriet, Evans, 1995) تكونت العينة من مديري مدارس الثانوية في كولومبيا وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين وبلغ عددها من (40) مدير و(411) معلما وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ مستوى الروح المعنوية كان بدرجة متوسطة وإنّ تقديرات 50% من المعلمين مستوى الروح المعنوية كانت منخفضة، وتبيّن أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة ومنخفضة بين النمط القيادي للمديرين وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين . (أبو سمرة، الطيطي، قاسم، العدد، 2010) .

• من خلال نتائج الفرضية العامة والدراستين التي اتفقت بأن توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة والروح المعنوية بنسبة عالية مقارنة بالأنماط الأخرى وقدرت ب. (0,75) % ومن خلال ما توصلنا إليه في ضوء الفرضيات (1) و (2) و (3) نستنتج أنّ الفرضية العامة تحققت بصفة كلية وبالتالي يمكن تفسير هذا على أنّ جامعة ابن خلدون تتبنى الأنماط القيادية الثلاثة ولكن بنسب متفاوتة (النمط الديمقراطي والدكتاتوري ونمط التسيبي) فإنّ استعمال النمط الديمقراطي يزيد من تحسين أداء الموظفين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على العمل ويزيد من ارتفاع الثقة بالنفس وبين مسؤوليهم . وفي بعض الأحيان أن يكون المسؤول رسمياً في بعض الأمور وفرض السلطة القانونية والعدل بينهم وكذلك استخدام النمط الفوضوي أحيانا حتى لا يشعر الموظف لآثته تحت الرقابة والضغط ويترك لهم بعض من الحرية للقيام بأعمالهم بأريحية .

عرض النتائج:

استنادا إلى كل ما توصلنا إليه من نتائج ومناقشة الفرضيات الجزئية والفرضية العامة

نستنتج ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط التسبيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات تعليم العالي بجامعة ابن خلدون - تيارت - .

خاتمة:

لقد تناولت دراستنا موضوع نمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي في بعض كليات جامعة ابن خلدون تيارت كما تناولنا مفاهيم القيادة واهم النظريات المفسرة للقيادة وأهميتها وخصائصها والمهارات القيادية وأنماطها ومقوماتها وكذلك صفات القائد الناجح، كما تطرقنا في فصل الروح المعنوية الى تعريف الروح المعنوية والمفاهيم المرتبطة بها خصائصها ومستوياتها والنظريات المفسرة لها وأخيرا العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية والعوامل المؤثرة فيها.

فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على الروح المعنوية لدى الموظفين بحيث سجلنا تحقق كل الفرضيات الجزئية والعمامة.

حيث أثبتت الدراسة صدق الفرضية الجزئية الأولى، بوجود علاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية، بحث يعمل المسؤول على أساس التشارك في اتخاذ القرارات ويساهم في تحفيز الموظفين ويرفع من دافعيتهم للإنجاز.

كما أثبت صحة الفرضية الثانية أن النمط الدكتاتوري له أهمية وذلك بأن المسؤول يجب عليه استخدام الدكتاتورية في التعامل من أجل الحفاظ على هيئته أمام الموظفين وجديته في العمل وعدم التسبب من طرف الموظفين.

وأثبتت صحة الفرضية الثالثة بوجود علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية بشكل مرتفع نوعا ما وهذا يعني أن المسؤول يعطي بعض الحرية للموظفين في بعض الأحيان حتى لا يشعر الموظفون بالضغط خلال العمل، وقد أثبتت صحة الفرضية العمامة بوجود استخدام للأنماط الثلاثة (الديمقراطية-الدكتاتورية-التسيب) في بعض كليات جامعة تيارت، وهذا حسب النظرية الموقفية بأن القيادة هي قيادة مواقف فقد لا يرتبط بنمط واحد ومحدد لأن القيادة تعتمد أكثر من نمط في نفس الوقت، ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها، فقد توصلنا إلى تحقيق كل الفرضيات وتوصلنا إلى نتائج عملية يمكن الرجوع إليها في بحوث أخرى واختيارها كمنطلق لدراسات أخرى.

قائمة المراجع:

1. أبو فلجة غيات، (2016). مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية.
2. أحمد عواد عابر العنزي، (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكوتية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
3. احمد، عباس بلة محمد، (2011). الروح المعنوية في التنظيمي الإداري الجامعي، مجلة جامعة ام درمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات الاستراتيجية السودان .العدد 19،ص176ص217.
4. إدارة الدولة، تخصص إدارة الدولة الحكم الرشيد، جامعة الأقصى .
5. أسامة خيرى، (2014). القيادة الإستراتيجية، ط 1، دار القرية النسر والتوزيع، عمان - الأردن .
6. أمل أحمد طعمة، (2015) . اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط3، دار ديبون للنشر والتوزيع، عمان -الأردن .
7. أيمن فيصل السعداوي، (2020). أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء الكورونا، دراسة تطبيقية .مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية مجلد 57.العدد الخامس، ص1ص40.
8. برو هشام،(2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى مرؤوسين المباشرين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، باتنة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه وعلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد، بسكرة).
9. بشير العلاق، (2016). القيادة الإدارية، طباعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
10. بطرس حلاق، (2020). القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، الإجاز في الإعلام واتصال .BMC
11. جوادي حمزة، (2006). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.
12. حاتم السماتي، (2011) .النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة .

13. حسين التهامي، (2013). التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط 2، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
14. حسين الصديق، (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية بدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقييم، مجلة جامعة دمشق .مجلد 27.العدد الثالث، والرابع إلكترونيا ص323ص361
15. حنان العدواني، (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
16. حيدش العربي، (2006). الارشاد المدرسي وعلاقته بالروح المعنوية لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي مدينة بوسعادة. اطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التربية. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
17. حيدش العربي، سامية إبراهيمي، (2020). الروح المعنوية وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى طلبة جذع مشترك علوم إنسانية، دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 1، ص 25، 2020.
18. الخفاف عبد المعطي، (2007). مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية)، ط 1، دار الحلة، عمان الأردن .
19. درويش شهيناز، (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة .
20. رائد على عبد الكريم أبو ناموس، (2016). فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة الإدارية جامعة الأقصى .
21. ريب الله محمد، (2012). الروح معنوية لدى أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.العدد الثامن.
22. رضوان سامية، (2006). أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح معنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة الوطنية بعتاد الأشغال العمومية مركب المجارف الرافعات CPG عين أسمارة قسنطينة .مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم .جامعة منتوري، قسنطينة

23. رضوان نخالة، (2015). القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة. مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
24. سمر عمر بني حمد، حابس محمد حتاملة، (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 29.
25. سمير حديبي، (2009). حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG على العمال منفذين بعين سمارة -قسنطينة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. جامعة منتوري، قسنطينة
26. الشعبي، مجلة لارك الفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية. العدد السابع والعشرين.
27. صباح، (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية طولقة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر بسكرة .
28. طويل حسونة، مباركي صفاء، (2021). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21. العدد 2.
29. عباس نوري جاسم المشهداني، (2017). درجة ممارسة مدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي تربية الإسلامية من وجهة نظرهم. أطروحة لنيل شهادة ماجستير في التربية. جامعة الشرق الأوسط، بغداد.
30. عبد العزيز إبراهيم سليم، (2013). علم النفس المهني، ط1، دار الزهراء للنشر والتوزيع-الرياض.
31. عبد العزيز إبراهيم سليم، (2013). علم النفس المهني، ط، رياض، دار
32. عصام لعياضي، بن سايح سمير، (2021). علاقة الأنماط القيادية بدافعية الإنجاز لدى مديري الشركات الرياضية التجارية، المجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، ص 86، 102
33. علي عباس، (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية، المجلد 20، العدد 1، ص 120 - 157 .

34. عويد سلطان المشعان، (1994). علم النفس الصناعي، ط1.بيروت، مكتبة الفلاح لنشر والتوزيع
35. فاتن العوض الغزو، (2010)ذ القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة النسور والتوزيع، عمان -الأردن
36. فاروق عبد فليہ السيد محمد عبد المجيد، (2005). السلوك تنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
37. فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، (2003). إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان كلية اقتصاد المنزلي.
38. محمد الحسين العواضة، (2020). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الأداء الوظيفي عند المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 14.
39. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، (2000). الإدارة (علم التطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان - الأردن.
40. محمد زكي العامودي، (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية لدى موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة، رسالة ماجستير في برنامج
41. محمد شفيق، (2007). القيادة (تطبيقات العلوم سلوكية في مجال القيادة، ط1.القاهرة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
42. محمود شفيق، (2007). القيادة (تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة)، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
43. محمود، عماد سمير، (2009). بناء مقياس للروح المعنوية للاعبين كرة القدم، مجلة مؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط (الاتجاهات الحديثة لعلوم الرياضة في ضوء سوق العمل مجلد 1، ص655ص689.
44. مريم أرفيس، (2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال منظمة دراسة ميدانية لووكالة ولانية لتسيير وتنظيم الوقاري الحضري، رسالة لنيل شهادة ماجستير، طور الثالث .جامعة محمد خيثر، بسكرة.
45. معن محمود العياصرة، مروان محمد بني أحمد، (2007). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

46. موافق أحمد شحادة العجارمة، (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
47. نبيل سعد خليل، (2009). الإدارة المدرسية الحديثة (في ضوء الفكر الإداري المعاصر)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
49. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، (2015). استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
50. هبال عبد المالك، (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل . م . د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
51. هشام مهدي كريم الكعبي، (2017) الروح المعنوية لدى طلاب الجامعة المتطوعين في فصول الحشد.
52. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، (2006). إدارة موارد البشرية (ندخل استراتيجي متكامل)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

مراجع أجنبية:

- a. ArvindMallik,LakshmiMallik ,keerthDS, (2019). impact of ompllyee moral on organzatioanlsucess, International,journalofrecenttechnologyandengineering (IJ-te).volume8.Issen4,issen2271 – 3- 878 .
- b. Paul-Albou,(1981) . humains de L’entrepriseDunod. Paris.
- c. Behaviours and organisation culture on knowledge management practices in small and medium Enterprises, Griffith Scholl , Engineering science , Enviromment , Engineering and technology Griffith university . Submitted in fulfilment of the requirement of thé degree of doctor of philosophy .

- d. Flora wambura Mirumba, (2020). effect of leadership style on Employee performance: A case of selected institutions in Arusha ,Masters of Business Administration (NBA) dissertation administration Submitted in partial in fulfilment of Award of tha requiment for the degree of masters of Business Administration of the institute of Accountancy Arusha .
- e. Hai Nam N gugen, (2009),.B .Eng .M .Eng .(Thé impact of leadership
- f. Hall , Calvin S. &Lindzey , G, (1978) ,“ Theories of Personality ”, 3rd ed , John Wiley& , Sons , *U.S.A* .
- g. J.L, (1951),Socionetry expermental méthode and science of society anapproachte anew politcal orientation.
- h. Obodougou Jacinta, (2010) , thé determinats of effective leadership style in organisations a study of United Bank for Africa (UBA) .PLC in E nugu Metropolis , A project submitted in partial fulfilment of thé requirement for the Award of master of Business Administration (MBA) .degree in management , faculty Business Administration , university f Nigeria Enugu Campus .

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان أولي

استبيان من أجل التحكيم:

في إطار انجاز مذكرة لعلم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد البشرية بعنوان النمط القيادة وعلاقته بالروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان من أجل إبداء ملاحظات المناسبة حول فقرات الاستبيان ومدى صلاحيتها من الجانب اللغوي ومدى قياسها للمتغيرات. كما نرجو منكم إفادتنا بآرائكم حول بدائل الإجابات المقترحة في هذا الاستبيان ولكم جزيل الشكر والتقدير

اسم ولقب الأستاذ	
التخصص	
مؤسسة الانتماء	
الدرجة العلمية	

كما يشرفنا أن نضع بين أيديكم فرضيات الدراسة التالية

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي

الفرضية الجزئية :

- توجد علاقة بين الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي لجامعة ابن خلدون.

-توجد علاقة بين نمط الدكتاتوري ومستوى روح المعنوية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي لجامعة ابن خلدون.

- توجد علاقة بين النمط التسيبي ومستوى الروح المعنوية لدى عمال جامعة مؤسسات التعليم لجامعة ابن خلدون.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: () ذكر () أنثى

العمر: من 29-37 من 38-46 من 47-55 من 56-64

المستوى الوظيفي: أستاذ () إداري ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق ()

الخبرة العملية: من 0-5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15

المحور الثاني:

التعريف الإجرائي للنمط القيادي: هو الأسلوب الذي يعتمده المسؤول في تعامله اتجاه عماله وهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الأساتذة والإداريين في جامعة ابن خلدون تيارت من خلال الإجابة عن فقرات الاستبيان.

رقم الفقرة	البعد	الفقرات	تقيس	لا تقيس	صالحة لغويا	غير صالحة لغويا
1	النمط الديمقراطي	يمنح المدير العاملين فرصة لإبداء آرائهم				
2		يقوم المدير برفع الروح المعنوية للعاملين				
3		يشارك المدير العاملين باتخاذ القرار السليم				
4		يسعى المدير لكسب ثقته للعاملين من خلال مشاركتهم وتوفير حاجيتهم				
5		يهتم المدير بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل				
6		يوفر المدير للعاملين الأمن الداخلي والخارجي				
8		ينمي المدير روح الابتكار والعطاء بين العاملين				
9		يحافظ المدير لكسب ثقته على المؤسسة ويسرها بشكل جيد				
10		يحرص المدير على العمل الجماعي ما بين العاملين				
11		يعتمد المدير على نفسه في اتخاذ القرارات				
12	النمط الديكتاتوري	يركز المدير على ما تنتجه المؤسسة أكثر من اهتمامها يمر به العاملين				
13		يسيطر المدير على العاملين من خلال التخويف والحوافز السلبية				
14		يرفض المدير التغيير ويرى أن ما يقوم به هو الصحيح				
15		يصدر المدير التعليمات والأوامر على العاملين عند غيابهم دون البحث عن أسباب الغياب				
16		إعطاء المدير أوامر مستمرة تعارض رغبة العاملين				
17		يحاسب المدير العاملين عند قيامهم دون البحث عن أسباب الغياب				
18		يفرض المدير عقبات على العاملين عند عدم التزامهم بالتعليمات				

قائمة الملاحق

				يمنع المدير العمال من المناقشة في أمور العمل	19	
				يهمل المدير العلاقات الإتصالية	20	النمط التسيبي
				يتهرب المدير من جميع مسؤولياته	21	
				يتساهل المدير في غيابات العاملين	22	
				غياب المدير عن المؤسسة يجعل العمال يتهربون من العمل	23	
				لا يساهم المدير في حل الصراعات بين العمال	24	
				يمنح المدير حرية التصرف للعمال دون أي تدخل	25	
				لا يتدخل المدير في شؤون العمال ولا يسعى إلى توجيههم	26	
				المهام والأدوار غامضة بالنسبة للعمال	27	
				المدير ليس له القدرة على إصدار الأوامر والتعليمات	28	
				أهداف المؤسسة غير واضحة بالنسبة للعمال	29	
				عدم ممارسة المدير مهامه التخطيطية والتنظيمية في المؤسسة	30	
				يسمح المدير للعمال بخروج أثناء العمل	31	

الملحق رقم (02):

جدول البدائل:

البدائل					
النمط القيادي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التصحيح					

الملحق رقم (03): جدول المحكمين

الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
عمارة جيلالي	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم
بلعربي عادل	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم
قرينعي احمد	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم

علم النفس المدرسي	أستاذ محاضر (أ)	بوشريط نورية
علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	بن موسى سمير

الملحق رقم: (4) الاستبيان النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستبيان

أخي الموظف /أختي الموظفة :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل والتنظيم، نضع بين أيديكم جملة من الفقرات الرجال منكم الإجابة بصدق بهدف مساعدتنا على القيام بدراسة علمية من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها لفصل مساهمكم الفعالة والإيجابية والصادقة يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل فقرة

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم

ملاحظة: يرجى منكم أن لا تتركوا أي عبارة من الاستبيان فارغة

محور البيانات الشخصية :

الجنس :ذكر () .أنثى ()

العمر: من 29_37 () ، من 38_46 () ، من 47_55 () ، من 56_64 ()

المستوى الوظيفي: أستاذ () ، إداري ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () ، متزوج () .مطلق ()

الخبرة العملية: من 0_5 () ، من 6_10 () ، من 11_15 ()

15 سنة فأكثر.

المحور الثاني: نمط القيادة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يمنح المسؤول الموظفين فرصة لإبداء آرائهم					
2	يرفع المسؤول الروح المعنوية للموظفين					
3	يشارك المسؤول الموظفين في إتخاذ القرارات					
4	يسعى المسؤول لكسب ثقة الموظفين من خلال الإنصات لإنشغالاتهم					
5	يهتم المسؤول بالموظفين أكثر من اهتمامه بالعمل					
6	يوفر المسؤول للموظفين السلامة المهنية					
7	يقوم المسؤول بتوجيه وإرشاد الموظفين					
8	يعزز المسؤول روح الإبتكار والمبادرة لدى الموظفين					
9	يحافظ المسؤول على المؤسسة بالطريقة المناسبة					
10	يحرص المسؤول على التنسيق في العمل بين الموظفين					
11	يتخذ المسؤول القرارات دون إستشارة الموظفين					
12	يركز المسؤول على مصلحة المؤسسة أكثر من اهتمامه بالموظفين					
13	يتحكم المسؤول في الموظفين من خلال التهديد والردع					
14	يصدر المسؤول التعليمات والأوامر على الموظفين بمفرده					
15	يؤمر المسؤول الموظفين دون مراعاة رغباتهم					
16	يراقب المسؤول الموظفين عند غيابهم دون مراعاة ظروفهم					
17	يفرض المسؤول عقوبات على الموظفين في حال عدم التزامهم					
18	لا يناقش المسؤول أمور العمل مع الموظفين					
19	لا يراعي المسؤول العلاقات المهنية					
20	لا يتحمل المسؤول جميع مسؤولياته					
21	يتساهل المسؤول في غيابات الموظفين					

قائمة الملاحق

					غموض المهام والأدوار بالنسبة للمسؤول	22
					المسؤول غير قادر على حل الصراعات بين الموظفين	23
					يمنح المسؤول حرية التصرف للموظفين دون أي تدخل	24
					لايتدخل المسؤول في شؤون الموظفين	25
					يوزع المسؤول المهام على الموظفين بطريقة غير منظمة	26
					لايصدر المسؤول الأوامر وتعليمات على الموظفين	27
					عدم وضوح أهداف المؤسسة للموظفين	28
					عدم تمكن المسؤول من التخطيط والتنظيم	29

المحور الثالث:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر أنّ راتبي يعطي متطلباتي الحياتية					
2	أعتقد أنّ راتبي يساوي المجهود الذي أبذله					
3	أشعر أنّ المركز الاجتماعي لمهنتي جيد					
4	أنجز أعمالتي بحماس					
5	أحس أنّ عملي في الجامعة يتلائم مع طموحاتي					
6	أحس أنّ مكانتي الاجتماعية تحضى بتقدير من زملائي					
7	أفتخر بالمصلحة التي أعمل بها					
8	أنا سعيد بوظيفتي لأنها تأمن مستقبلي					
9	أشعر بالحماية وأنا بين زملائي في الجامعة					
10	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشاكلهم الوظيفية					
11	أخاف من المنافسة أحيانا					
12	أحسن التعبير عن آرائتي					
13	لدي علاقات جيدة مع زملائي					
14	تعرضت كثيرا للاحتقار في الجامعة					
15	أتعاون مع زملائي في العمل					
16	أشعر بأنني شخص ناجح في مكان عملي					

قائمة الملاحق

					يعاملني المشرف بعدالة	17
					يوجهني المشرف لأخذ القرار المناسب	18
					يعترف المشرف بمجهوداتي	19
					ألقى التقدير من المشرف لما أبذله من جهد	20
					أحس أن المشرف قادر على النجاح في تسيير المصلحة	21
					يتصف بالصدق في تعامله مع العاملين	22
					يشعرنى المشرف بأنه يدافع عنا	23
					يتميز المشرف بالشفافية في التعامل مع المشكلات	24
					أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملية	25
					أقوم بأعمال تطوعية كلما جاءت الفرصة	26
					أشعر بوضوح واجباتي الوظيفية بالجامعة	27
					أحس بالملل كلما دخلت إلى الجامعة	28
					أرى أن عدد ساعات العمل في اليوم غير مناسبة	29
					يشعرنى عملي بالجامعة بالأمن والإستقرار	30
					لدي خوف مبهم من المستقبل	31
					أشتاق للعمل في الجامعة عندما أتغيب عنها	32
					الظروف الفيزيائية(ضوء+تكييف) للعمل ملائمة	33
					أشعر بالرضا عن المكان الذي أعمل فيه	34
					أرغب في الإستمرار في وظيفة إلى غاية سن التقاعد	35
					يهتم المشرف بتقديم الدعم المعنوي للعاملين	36
					بيئتي المنزلية سعيدة	37
					يتم الحرص على توزيع منحة المردودية بعدالة	38
					أعتقد أن هناك محبات فيما يخص منح التكوين بالخارج	39
					يراعي المشرف ظروفنا الخاصة	40
					أحس بعدم وجود عدالة في التقويم	41
					تم تكريمي خلال مشواري المهني	42

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	62	47,7	47,7	47,7
	انثى	68	52,3	52,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29-37	73	56,2	56,2	56,2
	38-46	43	33,1	33,1	89,2
	47-55	8	6,2	6,2	95,4
	56-64	6	4,6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	امتاذ	59	45,4	45,4	45,4
	اداري	71	54,6	54,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

الحالة_الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	51	39,2	39,2	39,2
	متزوج	76	58,5	58,5	97,7
	مطلق	2	1,5	1,5	99,2

4	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-5	23	17,7	17,7	17,7
	6-10	62	47,7	47,7	65,4
	11-15	36	27,7	27,7	93,1
	اكثر من 15	9	6,9	6,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Corrélations

		النمط_القيادي	النمط_الديمقراطي	النمط_الديكتاتوري	النمط_التسبيبي
النمط_القيادي	Corrélacion de Pearson	1	,879**	,869**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130
النمط_الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	,879**	1	,583**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130
النمط_الديكتاتوري	Corrélacion de Pearson	,869**	,583**	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130
النمط_التسبيبي	Corrélacion de Pearson	,825**	,551**	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130
الروح_المعنوية	Corrélacion de Pearson	,756**	,712**	,613**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130

Corrélations

الروح_المعنوية

النمط_القيادي	Corrélacion de Pearson	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	130
النمط_الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	130
النمط_الديكتاتوري	Corrélacion de Pearson	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	130
النمط_التسبيبي	Corrélacion de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	130
الروح_المعنوية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	130

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques de groupe

	المبتوى_الوظيفي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الروح_المعنوية	استاذ	59	159,3729	16,33897	2,12715
	اداري	71	145,8310	26,66886	3,16501

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الروح_المعنوية	Hypothèse de variances égales	8,759	,004	3,404	128
	Hypothèse de variances inégales			3,551	118,371

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الروح_المعنوية	Hypothèse de variances égales	,001	13,54190	3,97803
	Hypothèse de variances inégales	,001	13,54190	3,81341

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
الروح_المعنوية	Hypothèse de variances égales	5,67069	21,41310
	Hypothèse de variances inégales	5,99056	21,09324



جامعة ابن خلدون - بيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السند(ة) حمزة أسود

الحمل لبطاقة التعرف الوطنية رقم 1100460 و الصادرة بتاريخ 2021.02.02

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عتواتها:

التبليغ الفيداعية وعلاقتها بالدرج المعنوية في أعمال

مؤسسات التعليم العالي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه.

تاريخ 2021/05/29

إمضاء المعني

Hamza



29 MAY 2021