



جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال
الموسومة بـ.

أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين
دراسة ميدانية بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت

إشراف الدكتور:
قوادري رشيد

من إعداد الطالبين
■ معروف عبد الرحمان
■ قلال بن عومر

لجنة المناقشة

رئيسا
مناقش أول
مناقش ثاني

د. عثمانى أمينة
د. لعريفي عودة
د. حري مختارية

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب

الشاكرين. }

نحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع، وعملا بقوله صلى الله

عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" أتقدم بأسى عبارات الشكر

والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور قوادري رشيد لقبوله الإشراف على هذا

العمل، والذي أفادنا بتوجيهاته ونصائحه، كما نتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على

قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع، وكل من كانت له يد المساعدة والعون على إتمام

هذا العمل، كما لا ننسى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير.

وشكرا

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهدا لنا طريق العلم...

الوالدين الكريمين

إلى العائلتين الكريمتين

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إلى هؤلاء جميعا نهدي ثمرة جهدنا، راجين من المولى عزوجل التوفيق

والنجاح في المساري العلمي.

المخلص:

لقد حاولنا في هذه الدراسة معرفة اثر الأنماط القيادية في مستوى عملية التحفيز لدى العاملين لدى كلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون -تيارت- وتبعا لتحقيق الأهداف التي فرضتها الدراسة تم التطرق لمتغيرات البحث من الجانب النظري والذي عالجنا فيه مختلف النظريات المفسرة لظاهرة قيد الدراسة كما قمنا بدراسة تطبيقية محاولين معرفة النمط القيادي في المنظمة ومدى ممارسة القائد الإداري لعملية التحفيز .

وتم التوصل إلى أن النمط القيادي المستعمل هو النمط الديمقراطي والأوتوقراطي معا وذلك حسب طبيعة الموقف الذي تفرضه الظروف وهذا ما أكدته الدراسة الإحصائية كما تم التوصل أن القائد يستعمل عملية التحفيز وهذا ما يوضحه استجابات المبحوثين لبعد مستوى تحفيز العاملين، كما بينت الدراسة أن الأنماط القيادية تؤثر في عملية التحفيز حيث كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى تحفيز العاملين، ولم توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الترسلوي ومستوى تحفيز العاملين

Abstract:

In this study we have tried to know the effect of leadership styles on the level of motivation process among employees of the Faculty of Material Sciences at Ibn Khaldun University - Tiaret - and according to the achievement of the goals imposed by the study, the research variables were addressed from the theoretical side in which we dealt with various theories that explain the phenomenon under study as we have studied Applied trying to know the leadership style in the organization and the extent of the managerial leader practicing the motivation process.

It was concluded that the leadership style used is both democratic and autocratic, depending on the nature of the situation imposed by the circumstances, and this is confirmed by the statistical study. It was also concluded that the leader uses the motivation process and this is what is evidenced by the respondents 'responses to the dimension of the level of motivation of the employees. The study also showed that leadership styles are affected by The motivation process where there was a statistically significant correlation between the democratic style and the level of motivation of the employees, and there was no statistically significant correlation between the leadership style and the level of motivation of employees

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

إهداء

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1

مقدمة:

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

9

تمهيد

10

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

10

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

16

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

16

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة والقيادة

22

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة

27

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

28

المطلب الأول: نظرية السمات

30

المطلب الثاني: النظرية الموقفية

33

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)

35

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية من حيث أساليب القيادة

37

المطلب الأول: نمط القيادة الديمقراطي

39

المطلب الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطي (الدكتاتورية)

41

المطلب الثالث: نمط القيادة الترسلية (الحرّة أو غير الموجهة)

44	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التحفيز
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز
47	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
49	المطلب الثاني: تعريف الدوافع
49	المطلب الثالث: عناصر التحفيز وأهميته
52	المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز
52	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
56	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز
57	المطلب الثالث: شروط نظام التحفيز وعوامل ضعفه
65	المبحث الثالث: نظريات الحوافز
65	المطلب الأول: نظريات المحتوى
73	المطلب الثاني: نظريات المسار
81	المطلب الثالث: نظريات التعزيز
84	خلاصة
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
90	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور ابن خلدون
90	المطلب الثاني: هيكل الجامعة وأهدافها
	المطلب الثالث: التعريف بكلية علوم المادة ونظامها الإداري

96	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
96	المطلب الأول: وصف أداة الدراسة
97	المطلب الثاني : أداة الدراسة
97	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة
103	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
103	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
112	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية العامة
113	المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات الجزئية
	خلاصة
117	خاتمة
121	توصيات
122	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

- 14 جدول رقم (01): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين
- 18 جدول رقم (02): نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة
- 19 جدول رقم (03): الفرق بين القيادة والإدارة
- 21 جدول رقم (04): الفروقات بين القيادة والإدارة-حسب زالزنك و روست
- 32 جدول رقم (05): الفرق بين القيادة والإدارة
- 68 الجدول (06): أساليب استجابة المنظمة للحاجات في سلم "ماسلو".
- 98 الجدول رقم 07: يوضح متغير الجنس
- 99 الجدول رقم 08: يوضح متغير السن
- 100 الجدول رقم 09: يوضح متغير الشهادة المحصل عليها
- 101 الجدول رقم 10: يوضح متغير الأقدمية في العمل
- 102 الجدول رقم 11: يوضح متغير الفئات المهنية
- 103 جدول رقم 12 يوضح استجابات المبحوثين لبعء نمط الإشراف الديمقراطي
- 105 جدول رقم 13 يوضح استجابات المبحوثين لبعء نمط الإشراف الأوتوقراطي (التسلطي)
- 107 جدول رقم 14 : يوضح استجابات المبحوثين لبعء نمط الإشراف الترسلّي
- 109 جدول رقم 15 : يوضح استجابات المبحوثين لبعء مستوى تحفيز العاملين
- 112 الجدول رقم 16: العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى التحفيز
- 113 الجدول رقم 17: العلاقة ما بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى التحفيز
- 114 الجدول رقم 18: نتائج العلاقة ما بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى التحفيز
- 115 الجدول رقم 19 الذي توضح نتائجه العلاقة ما بين نمط القيادة الترسلّي ومستوى التحفيز

قائمة الأشكال:

- 20 شكل (01): التمييز بين القيادة والإدارة
- 52 شكل (02) خطوات تصميم نظام الحوافز
- 74 الشكل رقم (03): عناصر نظرية فروم
- 78 الشكل رقم: 05 أسس المقارنة بين المدخلات والمخرجات حسب أدمر
- 79 الشكل رقم: 06 مراحل تحديد الأهداف
- 79 الشكل رقم: 07: يوضح نظرية العدالة
- 83 الشكل رقم 08: يوضح برنامج تطبيق نظرية التعزيز

مقدمة

مقدمة:

لقد كانت المؤسسة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، حيث اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه ومبادئه ومرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية.

ومع بداية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة وما تميزت به من كبر حجم المؤسسات وتعقدتها وزيادة حدة المنافسة بدأت النماذج وأنماط القيادة تميل نحو التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الجماعي والتعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، وكل هذا من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة مع الاعتناء بالعامل والاهتمام به.

إن القيادة الإدارية هي سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، ولعل ذلك يتضح جليا في وصف القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية.

ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، حيث لها دور هام وبارز في إعادة تخطيط، تنظيم وتنسيق وتوجيه جهود العاملين بما يخدم أهداف الطرفين، فقبل توجيه جهود العاملين على القيادة الإدارية التأثير على سلوك وأداء

المرووسين الذين يعتبرون أهم الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليهم، من خلال توفير جو ملائم للاستفادة من كفاءتهم، وذلك باستعمال نظام فعال للحوافز والذي يعتبر كسياسة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق.

ولكي يتمكن القائد الإداري من التأثير في تابعيه عليه إقناعهم وتحفيزهم من خلال اتباع مختلف الطرق التحفيزية الممكنة دون اللجوء إلى مركزية القرار وإصدار الأوامر والتعليمات وبالتالي تصبح العملية التحفيزية من الدرجة الثانية في سلم اهتمامات القيادة، إذ يتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حينها فقط.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها واحدة من أهم المتغيرات التي تساهم في زيادة دافعية العمال ورفع الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق.

وعلى ضوء ما سبق ذكره فإن للحوافز أهمية بالغة في تحريك الموظفين ودفعهم نحو الرغبة في العمل، ولكن بغيابها أو عدم فعالية نظام تطبيقها سينعكس لا محالة على العامل، حيث يفقد الإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وهذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل و بالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي.

بناء على كل ما سبق تظهر معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على مستويات تحفيز العاملين؟

وضمن هذا التساؤل المركزي تنطوي عليه تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

فيما تتمثل ممارسات كل نمط قيادي على مستوى الكلية؟

هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في تأثير كل نمط من الأنماط القيادية على مستوى

تحفيز العاملين بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الترسلي ومستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- إن اختيار أي موضوع ينبع من الذات أولاً واختيارنا لهذا الموضوع كان من رغبتنا في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتحفيز المورد البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.
- اختيار الموضوع بإرادة شخصية محضة كون أحد الباحثين يعمل بالمؤسسة قيد الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- إن اختيار أي موضوع ينبع من الذات أولاً واختيارنا لهذا الموضوع كان من رغبتنا في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتحفيز المورد البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.

■ الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.

■ اختيار الموضوع بإرادة شخصية محضة كون أحد الباحثين يعمل بالمؤسسة قيد الدراسة.

■ المساهمة في إفادة المؤسسة محل الدراسة بأهمية تحفيز المورد البشري، وبالتالي توفير نظام جديد للتحفيز يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثمة مساهمته في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

1- الأسباب الموضوعية:

■ الدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل نظام تحفيزي خاص بالمؤسسة.

■ إظهار مكانة القيادة الإدارية من خلال إبراز دورها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى صلاحياتها التي تخول لها تحديد الحوافز الممنوحة للموظفين.

■ وجود عدد كبير من الدراسات النظرية والميدانية حول موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء وفعالية الأفراد، والتي رغم تباين نتائجها إلى أنها تشترك في معظمها على التأكيد على دور وأهمية الحوافز في تنشيط قدرات الفرد المختلفة والرفع من أدائه.

■ الرغبة في دراسة نظام الحوافز على مستوى المؤسسة الجزائرية، وهذا بغية التعرف على الكيفية التي يتم بواسطتها النظر إلى نظام الحوافز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية البحث:

■ تكمن أهمية الدراسة من خلال تبيان دور القيادة الإدارية في توفير نظام حوافز يتوافق مع متطلبات الموظفين، حيث يكتسي البحث أهميته من أهمية متغيراته إذ تعتبر القيادة الإدارية من العمليات الاجتماعية النفسية لتوجيه المرؤوسين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، فعلى القيادة الإدارية إدراك أهمية

المورد البشري وتحفيزه بشكل مستمر باتباع مختلف الأساليب التحفيزية التي تتماشى وحاجاتهم.

▪ تساعد هذه الدراسة على تسليط الضوء على دور وأهمية الحوافز المادية كانت أو معنوية المقدمة للعمال في زيادة فعاليتهم وأدائهم، إضافة إلى معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات العاملين ومتطلباتهم على مستوى كلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون تيارت .

▪ أما بالنسبة للأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتمثل في تزويد متخذي القرار على مستوى المؤسسة محل الدراسة بالمعلومات ذات الصلة بتحسين الأداء والرفع من فعالية موظفيها، من خلال مراعاة تطبيق نظام للحوافز المادية والمعنوية المقدم للموظفين.

أهداف البحث:

مما لا شك فيه فإن كل دراسة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت نظرية أو تطبيقية، وهذا من أجل تفسير ظاهرة تنظيمية، وكذا البحث في إيجاد حلول لمشكلات ميدانية مرتبطة بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى إشراك القيادة مرؤوسيهيها في اتخاذ القرارات بهدف تحفيزهم.
- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في جامعة ابن خلدون.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والخدمات الاجتماعية بعملية التحفيز لعمال جامعة ابن خلدون.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية بالاستقرار الوظيفي لعمال جامعة ابن خلدون.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي يتعرض لها العامل وفق طبيعة عمله والتي تؤثر على مردوبيته.

المنهج المتبع:

يهدف الاستجابة لمتطلبات هذه الدراسة، فقد تمت الاستعانة بالمنهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والمالية حسب الحاجة، حيث اعتمدنا على **المنهج الوصفي** عند عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع.

كما نشير أنه تمت محاولة إسقاط الجزء النظري من دراستنا على الفصل التطبيقي معتمدين على **المنهج التحليلي** من أجل تحليل النتائج. كما تطلبت معالجة البيانات المجمع استخدام الأدوات الإحصائية الصحيحة والمناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، من خلال استخدام استبيان بغية تقصي آراء موظفي كلية علوم المادة بجامعة تيارت حول أنماط القيادة السائدة في كلية علوم المادة جامعة ابن خلدون تيارت.

حدود الدراسة:

تم إعداد الدراسة في موظفي كلية علوم المادة بجامعة تيارت، أما الحدود الزمنية فكانت مند شهر جانفي إلى مارس 2020، إضافة إلى تقسيم الاستبيان عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي نظرا للظروف التي مر بها العالم جراء وباء كورونا.

صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعوائق، حيث سنحاول إيجاز تلك الصعوبات التي واجهتنا ومنعتنا من الوصول إلى النتائج المرجوة:

* صعوبة التنقل إلى الكلية بسبب وباء كورونا.

* صعوبة مقابلة الموظفين لإيصال الاستمارات وشرح المطلوب منهم.

ونظرا لأهمية موضوع " **أنماط القيادة الإدارية والتحفيز**" تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو ميداني، وقد تضمن هذا البحث إلى ثلاث فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: القيادة الإدارية:

وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، قسمت كالتالي:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:** تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية، عناصرها، إضافة إلى تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم، والعلاقة بين القيادة والإدارة.

- **المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:** تم التطرق فيه إلى نظرية السمات، النظرية الموقفية والنظرية التفاعلية.

- **المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية:** شمل كل من النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي.

الفصل الثاني: الحوافز: شمل بدوره هذا الفصل ثلاثة مباحث، تم التطرق لها كآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز: شمل كل من: مفهوم التحفيز الإداري، تعريف الدوافع، ذكر عناصر التحفيز وأهميته.

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز: تم التطرق فيه إلى مراحل تصميم نظام الحوافز، أسس منح الحوافز وشروط نظام التحفيز وأنواع الحوافز المقدمة.

المبحث الثالث: نظريات الحوافز: تم ذكر كل من نظريات المحتوى، نظريات المسار ونظريات التعزيز.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدراسة:

المبحث الأول: تم فيه التعريف بميدان الدراسة، هيكل الجامعة، أهداف الجامعة التعريف بالكلية ونظامها الإداري.

المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية، منهجية الدراسة، وصف أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة، عرض نتائج الفرضية العامة والجزئية.

وأخيراً، تمت صياغة خاتمة عامة للبحث تضمنت أهم نتائج الدراسة الراهنة.

الفصل الأول:

موقف الفكر الإداري

من القيادة الإدارية

تمهيد:

تقيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة، وهذا ما يدفعنا إلي معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة، وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال القيادة باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي ستسمح لنا باستيعاب موضوع البحث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

إن دراسة موضوع القيادة كان منذ القديم يعنى باهتمام كبير وذلك من أجل صنع قادة مميزين يقودون الأمم والجيوش، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع وموحد للقيادة فقد قاموا بتعاريف عديدة لها نتيجة لصعوبة حصر مفهومها، وسوف نستعرض فيما يلي أقرب التعاريف احتواء لمفهومها.

1- تعريف القيادة لغة:

يرى Yukl (1989) و Tosti and Jackson (1999) صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح (Tosti and Jackson (Ibid) أن هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها في الـ 75 عام الماضية¹.

فإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) كما ذكر (ارندت) Arnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere (وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل)².

أما في اللغة العربية: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد³.

¹ ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، نظمه جامعة دمشق سورية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص342.

² فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص10.

³ زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق، 2001، ص 41

فتعريف كلمة القيادة يثير مسائل تتعلق بعلم دلالات الألفاظ وتطورها نظرا لأن الاصطلاحات تتداخل على نطاق واسع في الاستعمال العسكري والمدني وبالنسبة للكثير من العسكريين يعتبر الاصطلاحان إدارة وقيادة مترادفان، وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها فإن كلمة قيادة تعتبر تكرارا لما يسمونه المدنيين إدارة.¹

2- تعريف القيادة اصطلاحا:

عرف العديد من الباحثين والمختصين والخبراء القيادة بتعريفات كثيرة ومختلفة كل حسب وجهة نظره وحسب الدراسة التي طبقها. ويعرفها "هانت وآخرون" بأنها: " نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه ".²

ويرى " أردواي تيد" (Ordway Tead) في كتابه فن القيادة (1965) أن القيادة هي "الجهد أو العمل المبذول الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".³

أما "ليكرت" (Likert) يرى بأن القيادة: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".⁴

¹ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، عمان: دار الكندي 2013، ص 21.

² James. G. Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2ème édition, vilage mondial, France, 2002, p 361.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 ص 222.

⁴ حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 195.

وفي تعريف لـ "جون اتزيوني" (Etzioni) هي "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"¹، وفي تعريف آخر هي " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي"².

كما أن "علي السلمي" عرف القيادة على أنها "عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بما"³.

في حين يرى "فيدلر" (Fred Fiedler) أن القيادة تعني: "الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا".

أما كون (Kohn) فيرى أن القيادة هي "نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد".

بينما روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.⁴

يعرف Griffin (2002) القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات، والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً (Trait theory)، أما السلوكيات فهي المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة.

¹ Pierre Collette, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, 1995, p154

² Danny Cox and John Hoover, leadership when the heats'on, vinking, press. 1994, p67.

³ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 708.

⁴ ضاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، الأردن: عمان، دار زهران، 1997، ص 18.

ويتفق **Hellriegel, Slocum and Woodman (1998)** مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد من تشكيل والتأثير على سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين وشدد **Hall & Hersey (1999)** **Blanchard (1982)** على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص.

وعليه فإن الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس، وعليه تنبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس.

ويبين **Rue and Byars (2003)** أهمية القيادة في التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استنادا على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد.

والجدول التالي يلخص لنا أهم التعريفات حسب عدد من الباحثين:

جدول رقم (01): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
الفريد وبيتي Alfred&Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
تيري Terry	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك وفق الجهود التنظيمية.
كونتروأودونيل Koont&Donnel	هي القدرة على ممارسة التأثير مابين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
ليفنجستون R.T.Livingston	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
بيتر داراكر P.f.Drucker	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
لويس ألان L.A .Allen	القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد الآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكه.
ثيو هايمان T.Haimann.	العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار تحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى
جيمي جيبون J. Gibbon	هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة التحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.
كاتز وكالم Katz &Kalm	إنها كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،

2015، ص 20.

ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل سواء من حيث السلوك الذي يمارسه القائد داخل الجماعة أو من حيث عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه

والتي تنتج عنه هذه السلوكيات أو من حيث كيفية حدوث التأثير على نشاط الجماعة إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

ويرجع تباين تعاريف رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد لآخر إلى:¹

- أ- اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري.
- ب- اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري.
- ج- اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري.

ومما يجدر الإشارة إليه هو أن الإسلام قد عرف ماهية القيادة الإدارية على النحو الذي عرفه فيما بعد علماء النفس والإدارة والقانون وهذا واضح من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)²، فالإسلام يحرص على القيادة ويوجهها شخص لتحقيق هذا الهدف سواء اختارت الجماعة هذا الشخص من بين أعضائها أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة.

وتأسيساً على ما سبق يمكننا القول بأن القيادة إنما هي عملية التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وبالتالي إنجاز الأهداف.

أو هي " تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد والجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

¹ عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، (القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996)، ص 28.

² رواه أبو داود في السنن، كتاب الأفضية والأحكام، ط 1، دار الرسالة العالمية، 2009، ص 294.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية:

يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العنصر الأخرى أسر معطلا قد يكتنفه البس والغوص في محاولة الفهم الجيد للقيادة، وفيما يلي تتحصر القيادة المكونة لها:

1. **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتخيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول والأخير في المنظمة.

2. **المرووسين:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من قانون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

4. **ظروف الموقف أو بيئة القرار:** فالموقف هو الذي يظهر التسرف السليم للقائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.

5. **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة والقيادة:

وبالرجوع إلى مفهوم القيادة الإدارية فهي تختلف عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قواها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات

الشخصية، وحتى نفهم القيادة الإدارية يجب إدراك العلاقة بين القيادة والإدارة والفارق بينهما وذلك يستوجب معرفة معنى القائد الذي يمارس القيادة والمدير الذي يمارس الإدارة ومحاولة الجمع بين المفهومين للوصول إلى مفهوم عام للقيادة، على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أيًا منهما.

وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري "Administrative work"، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتشحنهم وتحتهم على التغيير فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل النزاعات هي الأبعاد القيادية لوظيفة المدير، ويعرض الجدول أبعاد التمييز بين الإدارة والقيادة.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أردت أن تحقق الفعالية لعملياتها فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة؛ والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

جدول رقم (02): نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة:

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تصميم برنامج جدول الأعمال	التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج	تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرامج	التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات المساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.
3- تنفيذ الخطط	الرقابة وحل المشكلات مطابقة النتائج للخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	التحفيز والتشجيع حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
4- النتائج	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات قد العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي. يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص

553.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القيادة والإدارة وبالتالي بين القائد والمدير حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعا، في حين يعتمد

المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الأخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم التأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر، لذلك يجب أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفي بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط فقد يفقد القدرة على التأثير في الأفراد وستكون فرصة لتحقيق أهداف المنظمة محدودة، والاختلاف بين الإدارة والقيادة يكمن في المهنة حيث أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والإدارية في حين خنق القيادة بالجوانب الإنسانية.¹

جدول رقم (03): الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على السلطة الرسمية • التنظيم الرسمي مصدر السلطة • السلطة مقننة ورسمية • مفهوم أشمل من القيادة • نظام العلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي • الجماعة هي مصدر السلطة • السلطة غير رسمية • وظيفة من وظائف المدير • التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة

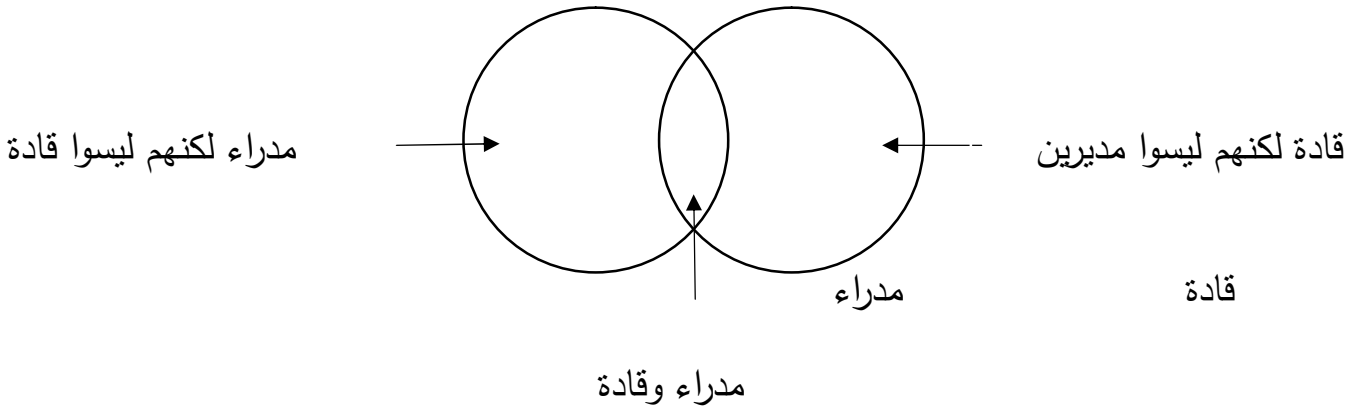
مصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 2000، ص37.

¹ عفاف وسطاتي، دافع الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص28.

ويميز الكاتب "جون كوتر" بين المدير والقائد كما يلي¹: الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، تصميم هيكل تنظيمي جيد ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط. أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع الغير، فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات، ويرى كوتر أن القيادة الفعالة والإدارة الفعالة ضروريتان لتحقيق فعالية عالية للمنظمة.

شكل (01): التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الإسكندرية: دار الفكر العربي، 2000، ص 263.

¹ حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 217.

كما ميز كل من "الزنك وروست" الفرق بين القيادة والإدارة على النحو التالي:¹

جدول رقم (04): الفروقات بين القيادة والإدارة-حسب الزنك و روست

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة والأتباع	المديرون والمرؤوسون
العمليات	توجه نحو التغيير الحقيقي	تنتج وتسوق الخدمات والسلع
الأهداف	التغيير المطلوب يعد لانعكاسات أهداف مشتركة	السلع والخدمات هي حصيلة النشاطات مختلفة

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،

بيروت: دار النهضة العربية، 2005، ص 420.

كما ميز "جون كوتر" بين القيادة والإدارة حيث يرى أن القيادة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام المتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.²

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية، (2004)، ص420.

² John kotter, quest-ce que le leadership harvard business review in le leadership editions d'organisation, paris, 6eme ed, 1999, p 58-60.

وبناء على هذا فإن القيادة الإدارية عند "كونتز وأدونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".¹

كما عرفها عبد العظيم على أنها "فن القائد وقدرته الذاتية على بسط نفوذه على مرؤوسيه، والتأثير الاختياري عليهم لتحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده واللجوء للسلطة الرسمية عند الضرورة فقط".²

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة لابد من أن يستمد قوته من مصادر عدة ومن توفر مهارات وكفاءات قيادية وفنية تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم.

يعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي:³

الفرع الأول: أنواع ومصادر القيادة:

أولاً: السلطة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

ثانياً: سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

¹ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 98.

² عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995، ص 55-56.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 258-259.

ثالثا: القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

رابعا: القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.

خامسا: قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

سادسا: القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيحة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات المنظمة.

الفرع الثاني: مهارات القيادة:

يتوقف الأداء الفعال والكفاء للقائد داخل المنظمات على القدر المتوافر من المهارات الإدارية التي يمتلكها، والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: المهارات الفنية: تشير إلى المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة والتي تحتاج إلى خبرات وكفاءة تطبيقية معينة. ويحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية للإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.¹

ثانيا: المهارات الفكرية: إن امتلاك القائد الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة، مصدر من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مرؤوسيه.

ثالثا: المهارات الإنسانية: يقصد بها توفر القدرة لدى القائد على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين، وكسب ثقتهم ومحبتهم، ورفع روحهم المعنوية.²

¹ طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 209.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التطم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص

رابعاً: **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتتمحور معظم المهارات القيادية الإدارية في الجانب الميداني داخل المنظمة في النقاط التالية:

- 1- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
- 2- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- 3- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.
- 4- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
- 5- **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بتشجيع أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- 6- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- 7- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
- 8- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.¹

¹ محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001. ص 183.

- 9- التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا أهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- 10- الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.
- 11- التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- 12- الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- 13- العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- 14- التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
- 15- الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تدونا وتقبلا له.
- 16- العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- 17- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- 18 - الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين .

- 19- الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية.¹
- 20- الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتمشي وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.²
- 21- الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- 22- التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- 23- القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتتفي تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- 24- النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- 25- الديمقراطية: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 26- إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 27- الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- 28- اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- 29- العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سابق، ص 188-189.

² محمد البدوي الصافي خليفة، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

30- إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة:

وفي هذا الصدد يمكن القول: أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل المشاهد أن هذا الفكر، قد أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف بتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات.

ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاثة مداخل رئيسية أو عامة يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هي:

- المدخل الأول: نظرية السمات.
- المدخل الثاني: نظرية المواقف.
- المدخل الثالث: نظرية المشترك.

وسوف نتناول في إطار هذا المطلب الاتجاه الأساسي لكل مدخل من هذه المداخل في تفسيرها لنشأة وظهور القيادة، والإشارة إلى أبرز نظريات القيادة التي تنتظم تحت كل مدخل من هذه المداخل الثلاث، ثم نتبع ذلك بتحليل وتعليق عن أهم دلائل نتائج هذا الاختلاف والتباين في مواقف نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية.

يقول كنعان (2009م): «ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل الثلاثينيات وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وتمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ، وكان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية»¹ ثم ظهرت بعد ذلك النظريات الحديثة منذ ثلاثينيات القرن الماضي حتى الخمسينيات منه، وحاولت تلك النظريات تجاوز عيوب النظريات الكلاسيكية، وكان لهذه النظريات دور بارز في الارتقاء بدور القيادة.

المطلب الأول: نظرية السمات:

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في تفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا. وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الإنجاز وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية.

وتذهب هذه النظرية (السمات) إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القاعة وضخامة الجسم وقوة البنية و الوزن و امتيازه بالنشاط والحيوية، وومعافاة البدن من العيوب.

¹ كنعان نواف سالم (القيادة الإدارية)، دار الثقافة لنشر و التوزيع، ط 2007 ، ص 57

ب- **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشاركتها، مع روح مرحية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم نحو المثابرة ونحو الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.¹

د- **سمات عامة:** يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع إتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة أنه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.²

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية والحماسة، والعزم والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها... الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية القيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، دور طبعة، 2001، ص : 236.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ط، 2002 ص 21.

2- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

3- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية لا يمكن تطبيقه عمليا... فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

5- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية الأثر عوامل الموقف في القيادة... ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.¹

المطلب الثاني: النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن نظرية السمات لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية والشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف التغيير في ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص222.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاسم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1، عمان، 2000، ص224-226.

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تبين أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف لا يكون قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية (الموقف) فمتخير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من سيكون القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه.¹

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.²

ولأجل ذلك اقترح الأستاذ (فيدلر) **Fiedler** كنموذج لدراسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة متغيرات الثلاث وهي "جو الجماعة، بنية الإرسالية أو الخدمة، مركز السلطة القائد" وكان تركيزه منصبا على تشخيص الحالة التي يعمل فيها القائد وتبعاً له ركز على طبيعة الموقف وفهمها ومطابقة الأسلوب القيادي الصحيح لذلك الموقف وهذا الأخير يعتمد على العناصر الثلاثة التالية:

1- جو الجماعة: يمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين القائد والأتباع.

2- بنية الإرسالية أو الخدمة: أي بنية المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.

3- مركز سلطة القائد: مدى امتلاكه سلطات المكافأة والإكراه والشرعية.

¹ لحمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

² عبد الغفار حنفي، لسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 533.

فالأستاذ (فدلى) يفترض أن القائد يتمتع بسلطة أقوى حيث علاقته بمرؤوسيه جيدة وسلطة أقوى والمهام محددة وسيطرته أقوى ويفترض أن السيطرة تقل حيث تكون العلاقة بمرؤوسيه جيدة والمهام محددة ولكن المركز السلطوي له ضعيف ومن هنا يتحدد له من هم الأتباع الذين يتم وضعهم في كل مهمة.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تتمنى سمات معينة لهؤلاء القادة. وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقيادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.¹ وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

¹ عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 534.

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما بما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة: القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، والتحكم في الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعتها.¹

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركه مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب).²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239.

² محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

كما يتضح من خلال هذه النظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العامة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

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

2- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية من حيث أساليب القيادة:

قبل أن نتطرق إلى أنماط القيادة الإدارية من حيث أسلوب العمل يجب أن نبين أن لها زاوية أخرى وهي تتمحور حول القيادة من حيث السلطة وهي تنقسم إلى قسمين:

1 - القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد من السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2 - القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.¹

¹ خليل حسن الشماع و خيضر كاضم, مرجع سابق, ص 124.

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرووسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.¹

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت (Ronald Lipit) ورافل وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة (الترسالية)، ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:²

المطلب الأول: نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرووسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

¹ المرجع نفسه، ص 226.

² عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العدسة، المطبعة العربية المدينة، (ط)، 1975، ص 408.

وقد يتخذ عدة أشكال أو ما يطلق عليه نماذج القيادة الديمقراطية وهي على النحو التالي¹:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدر من الحرية للمشاركة في صنع القرار فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن حدود فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار المناسب لحلها.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه لكنه يحرص على إثارة الحوار والمناقشة لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ويكون في الغالب عندما لا تكون الظروف مهيأة للمشاركة في القرار.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمشاركة في تحديد كيفية تنفيذه.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار فهو يترك لهم اتخاذ القرار الذي يرونه انه الأنسب وينحصر دوره في الموافقة عليه.
- مزايا نمط القيادة الديمقراطية:**

تختلف الآثار الايجابية التي يحققها النمط الديمقراطي فيما يلي²:

- الاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين الأفراد .

¹ علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري للتوزيع والنشر، الأردن، 2010، ص61.

² شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23 .

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية

- يحقق الترابط الجماعي بين العاملين ويحقق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.

- تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصيتهم ومقدرتهم.

- عيوب نمط القيادة الديمقراطية:

- ما يؤخذ على المشاركة أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض من مهامه القيادية التي فرضها عليه منصبه مما يقلل ويضعف من مركز القيادة.

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فيه نوع من المجازف خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة.

- قد تفسر بعض الحالات للقائد الديمقراطي بالضعف فتزداد حالات التسبب واللامبالاة

- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرار الذي يتطلب حسمًا وسرعة.

رغم أن الأسلوب الديمقراطي يملك مزايا تجعل منه يشجع المشاركة ويقوي العلاقات الإنسانية غير أنه ليس مضمون دائما لأنه متعلق بطبيعة العمال ومستواهم وكون بعض العاملين لا يجدي معهم هذا الأسلوب في التعامل معهم.

المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تم الرقابة بدقة لتحقيق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابية من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.¹

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويمني على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء.

▪ مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية:

ومن المفكرين من يرى أن هذا النمط قد يكون ناجحا في بعض الفترات أكثر من الأنواع الأخرى مثل:

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة والسرعة لحسم الأمور سريعا.

¹ عبد المقار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ص 585.

- الموظفون الذين لديهم ميول عدوانية لا يمكن أن تجدي الأنماط الحكيمة الأخرى في إقناعهم.
- الموظفون الذين يخشون السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد الأوتوقراطي.
- حينما يكون الموظفون ليس لديهم مستوى علمي أو معرفي أو الخبراتي الذي يؤهلهم لاتخاذ القرار الصحيح.

■ عيوب النمط الأوتوقراطي:

- وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة وكانوا غير مدربين وغير مهرة. وكذلك:
- يزرع السلوك الاستبدادي والخوف في النفوس المرؤوسين.
- يشعر بالانفراد و بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا.
- يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.
- في ظل المناخ الأوتوقراطي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.¹

¹ محمد شفيق، القيادة. تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 115.

المطلب الثالث: القيادة الترسلية (الحرّة أو غير الموجهة):

وهذا النوع من القيادة يتصف بالحرية التامة حيث يترك لقائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ.¹

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة.

كما أن القائد الترسلية هو الذي يمنح المرؤوسين حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.²

كما أنه في هذا النمط في القيادة تتصرف الجماعة معتمداً على نفسها غير موجهة ويركز القائد على اهتمامه على حرية العامل في أداء عمله، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العمال ملائمة لانجاز العمل ولهم كامل حرية اتخاذ القرار، وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق.³

¹ محمد شفيق، مرجع سابق، ص 119.

² عبد الرحمن عسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص 229-230.

³ عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010، ص 112.

▪ خصائص النمط الترسلّي:

من بين هذه الخصائص نذكر: ¹

- ترك الحرية الكاملة للإفراد في اتخاذ القرار سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
- يعتقد كل شخص أنه مسؤول عن العمل حيث أن المدير يقود مرؤوسيه ولا يدفعهم.
- لا يعترض أو يستهزئ بالاقترحات الجديدة التي تأتي من الأسفل.
- يتسامح مع مرؤوسيه.
- محور التحفيز الذي يعمل على أساسه محور عاطفي.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي.

▪ مزايا النمط الترسلّي:

يقوم على: ²

- تشجيع الأفراد على تقديم المساهمة بالأفكار لتحقيق الإبداع.
- يتم تفويض المرؤوسين الأكفاء ونتيجة هذه الثقة يتجاوب المرؤوسين معه.
- ثقة الموظف بنفسه وإقدامه على تحمل المسؤولية.
- ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل مع ذوي مستويات علمية عالية.
- عيوب النمط القيادي الترسلّي :

- انعدام السيطرة على المرؤوسين ومن هنا تنعدم أدوار القيادة.
- ازدواجية الجهود واضحة الكثير من الوقت.

¹ وفيق حلمي الأغا، دور القيادة الإدارية في التطور والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع نظمته كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، أيام 13-16 أكتوبر 2003، ص 268-269.

² وفيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص 268-269.

- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى التنظيم والضبط.

- يؤدي إلى فساد مناخ العمل حيث تفتقد الرقابة الفعالة ويحاول كل فرد السيطرة على زملائه.

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226-228.

الخلاصة:

رغم تباين التعاريف على مفهوم القيادة الإدارية واختلافها في بعض التفاصيل سواء من حيث السلوك الذي يمارسه القائد داخل الجماعة أو من حيث عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنه هذه السلوكيات أو من حيث كيفية حدوث التأثير على نشاط الجماعة إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. كما يتضح لنا أن الأنماط القيادية تعتمد على الظروف والمواقف والمرؤوسين ففي فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة النمط الأوتوقراطي يكون فعالاً لإعادة الاستقرار أو تغيير الوضع حسب طبيعته، بينما يكون النمط الديمقراطي ناجحاً في بيئة عمل تشجع على الابتداع والابتكار والمنافسة وتبادل الأفكار والآراء، كما أن النمط الحر أو غير الموجه يصلح في بيئة ذات مستوى علمي وفكري عال مثل الجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي حيث يكون المنتمون إلى هذه المنظمات يمتلكون من المعارف وخبرات لا يملكه القائد.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية التحفيز

تمهيد:

لقد أثبتت مختلف البحوث والدراسات في مجال علم الإدارة، أن فعالية هذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التحفيز باعتباره عنصرا أساسيا، حيث يشكل المحور الجوهري في نجاح أي إدارة، وعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التحديات التي يطرحها موضوع التنمية.

ولا شك أن هذه الأهمية التي يحتلها التحفيز في علم الإدارة أمرا ضروريا في سبيل الرقي بالخدمة العمومية، كما أن انتقاء وتعيين الموظفين والمستخدمين الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم، عمل غير متكامل ما لم تقوم الإدارة بالاستجابة لرغباتهم ببعض الحوافز.

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز:

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر كل البشر ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز:

1- المفهوم اللغوي للتحفيز:

نقول حَفَزَ حَفْرًا، أَي حَثَّهُ وَحَرَكَهُ.

حَافِزٌ: البَاعِثُ، الدَّافِعُ الَّذِي يَدْفَعُ الْإِنْسَانَ وَيَحْتُثُّهُ عَلَى الْقِيَامِ بِعَمَلٍ مَّا.

2- المفهوم الاصطلاحي: لتحفيز عدة تعاريف يتمثل أهمها في ما يلي:

■ الحوافز هي المثيرات التي تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول عليها مهما بالنسبة للفرد.¹

■ الحوافز هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين قادرين على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

² مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 476

- هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته".¹
- أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته".²
- هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات «³
- وعرفها عمر وصفي عقلي بأنها "قرص ووسائل (مكافأة، وعلاوة...) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافعية من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.
- كما أنها هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية الذهنية والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته".⁴
- ومن خلال التعريفات المقدمة، نلاحظ أنها متقاربة من حيث دلالتها فكلها تعرف الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تعدها إدارة المؤسسات للتأثير على سلوك الأفراد العاملين من أجل حملهم على بذل مزيد من الجهد وزيادة الأداء والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 151.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، 2004، ص 222.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحماية العامة، الجزائر، 2003، ص 70.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وظاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر وتوزيع، الاردن ، ص 458

المطلب الثاني: تعريف الدوافع:

تعتبر الدوافع من أهم المصطلحات المتداخلة مع التحفيز وهذا ما يحتم تبيين أهم المفاهيم أو التعاريف المتعلقة بها ومن أهمها:

- 1- يرى هوكس أن الدافعية هي القوة التي تحرك وتشير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجياته المادية والمعنوية.¹
- 2- وعرفها أيضا مصطفى نجيب أنها مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.²

3- كما عرف الدكتور ناصر داودي "الدافع" بأنه يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه"³

بناء على ما تقدم نجد التوافق بين الحافز الذي يعد مثير خارجي وبين الدوافع (الحاجات الكامنة) الذي ينبع من داخل الإنسان، فالحوافز هي التي تحرك وتحفز الدافع أي أنها تدفع العمل نحو تحقيق الحاجات المادية والمعنوية.

المطلب الثالث: عناصر التحفيز وأهميته:

1- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، وهي بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:⁴

القدرة: الشخص المؤهل للقيام بعمل معين، يمكن أن يحسن أدائه عن طريق التحفيز.

الجهد: الطاقة والجهد اللازمين لتحقيق هدف معين.

الرغبة: غيابها يقلل فرص النجاح حتى ولو تم أداء العمل فعلا.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، 1996، ص44.

² عمر وصفي عقلي، الإدارة العامة، التخطيط التنظيم الرقابة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 306-307.

³ ناصر داودي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر 2004، ص64.

⁴ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص235.

ب- أهمية الحوافز:

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. وبذلك يتضح أن الحوافز دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرة على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسة لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي الأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص الأهمية في ما يلي:

1- بالنسبة للمنظمات والهيئات المستخدمة:

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيزا لتناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكاريين لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أنذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
- تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها استخداما أفضل.
- تحقيق النجاعة بتقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب ووسائل العمل، ربح الوقت والتقليل من التكاليف.¹

¹ الطيب محمد رفيق: نفس المرجع، ص235.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.¹
- رفع الكفاءة والجودة في الأداء.
- وسرعة التنفيذ والتقدم والتطوير في أداء العمل.
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.

2- بالنسبة للأفراد العاملين:

- المساهمة في إشباع حاجيات العاملين.
- رفع روحهم المعنوية.
- تحقيق الرضا الوظيفي بتحقيق الحاجيات النفسية والمادية للعمال وتنسيق أولوياتهم.
- إشعار الموظف بأهمية ما يقوم به من أعمال.
- إبراز دور الموظف في المؤسسة.
- الإشادة بإنجازات الموظفين.

إن الحوافز تختلف عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو أماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت، وهي أيضا الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة.

يتجلى الاهتمام الحقيقي بالأفراد في العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل والحوافز التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق تلك المنظمات

¹ الطيب محمد رفيق: نفس المرجع، ص 236.

والمؤسسات أهدافها، فترتفع الإنتاجية، ويشعر الموظف بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته ويشعر بالانتماء الحقيقي لها.

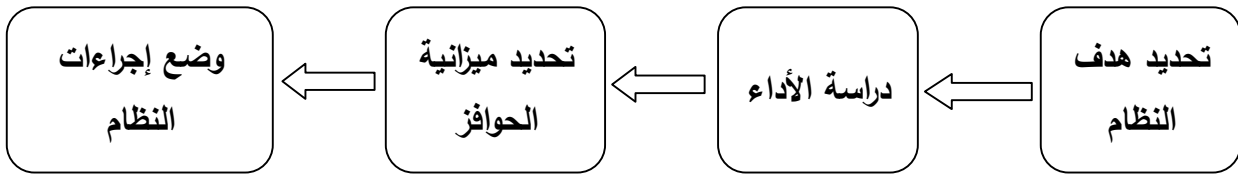
ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز إحدى أهم المتغيرات المستقلة للدافعية، بانعكاساتها وبعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري، وأيضا نحو الولاء والانتماء التنظيمي.

ونستخلص أن الحوافز تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى أداء العاملين، حيث أنها تدفعه على العمل أكثر والمثابرة فيه أو العكس، وعموما أن الحوافز من العوامل المهمة التي يدب أن تتوفر في المنظمة التي تهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء.

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز:

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز:

شكل (02) خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر : من اعداد الباحث

أ - تحديد هدف النظام: ¹

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع النظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو نظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع، والأقسام وكما ترى أن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هنالك أهداف خاصة بها.

وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا وآخر لمكافحة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات إلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ب - دراسة الأداء:

¹ رواية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 2009 ص: 289.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة

قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:¹

▪ **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

▪ **وجود عدد سليم للعاملين:** فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.

▪ **وجود طرق عمل سليمة:** ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

▪ **وجود ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.

▪ **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

¹ أحمد ماهر، نظام الحوافز والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص 298.

- **كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثير، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.
- **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات وحجم الديون.
- **التدرج والترتيب:** ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز وجيد جدا، وجيد، ومقبول، وضعيف).

ج- تحديد ميزانية الحوافز:

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.
 - **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
 - **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات وخلافه.

د- وضع إجراءات النظام:¹

- وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 299.

■ **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة.

■ **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

■ **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

■ **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

■ **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة، والشكل التالي يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على حافز.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز:

يرتكز نظام الحوافز على عدة أسس ومعايير للأداء والسلوك ومؤشرات الأداء لإنجاز الأهداف المسطرة.

1- **الأداء:** التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو

الوفرة، أو في وقت العمل أو في الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لنظام الحوافز.

2- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح في أداء ووظائف الخدمات أو الأعمال لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث. ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في الكثير من الأحيان.¹

3- **الأقدمية:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب مكافأة الأقدمية، وتظهر علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من القطاع الخاص.

4- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، رخص براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، كما نلاحظ أن نصيب هذا المعيار محدود جدا، فهو لا يساهم إلا بقدر ضئيل في تحفيز الأفراد.²

المطلب الثالث: شروط نظام التحفيز وعوامل ضعفه:

الفرع الأول: شروط نظام جيد للحوافز:

يطلق بعض الإداريين عليه اسم (إدارة نظام الحوافز) حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

▪ وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:

▪ **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده

وصياغته، وحساباته.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، 157.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص 237.

- **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة, فلا يكفي أن نقول "ينتج أكثر" أو "يؤدي إلي تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث" فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- **معايير الأداء:** ويقصد بذلك وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس .
- **ربط الحافز بالأداء:** لابد أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقد قيمتها الحافزة , الاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **الكفاية:** يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين, ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر, كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- **السيطرة:** ونعني سيطرة كاملة من الأفراد على العمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات. فمنها المادي ومنع المعنوي وفيها خطابات الشكر والرحلات والحفلات والشيكات وغيرها.
- **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا بالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.
- **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين في المنظمة.
- **لملموس وكبير:** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى حتى يفهمه العاملون ولكن إذا استدعي الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.
- **العلائية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية وعند عقد حفلات توزيع الجوائز والحوافز.

- **تدريب المشرفين:** لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين علي إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- **نظام للتسجيل:** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- **عائلي:** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل, وبعض المنظمات ترسل للأسر هدايا وخطابات تهنئه ومنشورات ترويجية للنظام أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- **بداية قوية:** وذلك بمساندة من الإدارة العليا, واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
- **نهاية قوية:** ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة وتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات ودعاية قوية وإخراج جيد.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز، وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في هذا المجال حسب الوسائل والأساليب المستخدمة من قبل الإدارة للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ويمكن تصنيف الحوافز كما ذكرنا إلى عدة أنواع:

1- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: بناء على الأهداف المرجوة من التحفيز تقسم

الحوافز كما يلي:

أ- الحوافز الايجابية: ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملون لامتيازهم وكفاءاتهم في العمل فتحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- نظام عادل للأجور.
- العلاوات والعلاوات الاستثنائية.
- المعاملة الطيبة والعدالة للعاملين.
- البدلات الخاصة بطبيعة العمل.
- الترسيم أو التثبيت مما يساهم في استقرار العاملين.
- توفير الخدمات الطبية والرياضية والاجتماعية والترفيهية والثقافية.
- توفير ظروف العمل المادية كالمكاتب المريحة، أدوات ووسائل العمل، جوانب الأمن والسلامة في مكان العمل.
- منحهم شهادات الشكر والتقدير والثناء.
- توفير فرص الترقية أمام العاملين.

ب- الحوافز السلبية: هي عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى التغيير في سلوك الموظف الذي سلطت عليه العقوبة أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وعليه ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف والعمل على تحسين أدائه وتصرفاته.

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز نذكر:

- 1- التنبيه أو لفت الانتباه.
- 2- الإنذار أو التوبيخ.
- 3- الاقتطاع لجزء من الراتب.
- 4- الحرمان من الترقية أو امتيازات أخرى.
- 5- تنزيل الفرد على درجة أدنى.

6- التهديد بإنهاء علاقة العمل (التسريح من العمل).

وتدخل في هذا الإطار كافة العقوبات التي تنص عليها اللوائح والنظم الداخلية التي تطبقها مختلف منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.¹

2- الحوافز المادية والحوافز غير المادية (المعنوية):

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها وقيمتها إلى:

أ- الحوافز المادية: الحوافز التي تهتم بشكل أساسي بتلبية حاجيات الأفراد العاملين الفسيولوجية، وهي الحاجات الأساسية المتعلقة بالمأكل، المشرب والملبس والحاجات المتعلقة بالعمل.²

تتنوع هذه الحوافز وتختلف من مؤسسه لأخرى منها الحوافز النقدية، يعتبر المال في الوقت الراهن من الحوافز الرئيسة لأن عن طريقه يتم إشباع ضروريات الحياة كالصحة والتعليم ومختلف كماليات الحياة، والمركز الاجتماعي يعتمد إلى حد بعيد على المال المتمثل في الأجر.³

أي أن المال من أكثر الأمثلة الملموسة المحفزة والمقبولة من الناحية الاجتماعية والتي يقوم الآخرون بالمطالبة بها، وربما كان العامل الرئيسي للتحفيز ومن أسهل هذه العوامل من حيث القدرة على تقديره والتعبير عنه.⁴

من أمثلة هذه الحوافز:

1. صرف الرواتب والأجور.
2. ربط الأجر بالإنتاج والمشاركة في الأرباح.
3. المكافآت ومكافآت العمل الإضافي والزيادات المختلفة.

¹ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011، ص 13.

² صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 314.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 301.

⁴ إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 6-7.

4. صرف العلاوات المختلفة (الدورية والاستثنائية).

5. السلف المختلفة.

6. السكن والمواصلات.

7. التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

كما يمكننا ملاحظة المزايا الرئيسية للحافز المادي والمتمثلة في:

- السرعة والفورية في الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.

- تحسن الأداء بشكل دوري ومنتظم.

3- الحوافز غير المادية (المعنوية):

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين، بل على احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمؤسسة.¹

فلا شك أن هذه الحوافز التي يتم تقديمها إلى المرؤوس من قبل مديره عما بذله من جهد يستحق المكافأة عليه، ولها أثر بالغ ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به وكذلك إبداعه الشخصي في العمل يحظيان بالمتابعة والتقدير من قبل رئيسه مما يجعله متفانيا في عمله.²

كل هذا يشبع لديه الحاجات المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل والتقدم والرقي وبالمركز الأدبي والمكانة المناسبة وهي الحاجات الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.³

تتنوع أشكال وصور التحفيز المعنوي، ومن أهم هذه الصور نجد:

1. الشكر والتقدير ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية.

¹ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 210.

² إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 9.

³ صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 314-324.

2. فرص الترقية والتقدم: ارتباط فعالية الترقية كحافز يتوقف على إنتاجية الفرد.
3. إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار.
4. التقدير الجماعي بتوجيه المدير شكره للمرؤوسين عما بذلوه من الجهود التي ساهمت في نجاح المشروع أو الأهداف.
5. وضع أسماء موظفين في لائحة الشرف، إدراج أسماء وصور للأشخاص قدموا جهودا تستحق التقدير وتغييرها من حين لآخر قصد تحفيزهم على العمل بخلق جو من المنافسة الشريفة بين هؤلاء الموظفين.

4- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

حسب عدد المستفيدين من الحوافز تقسم إلى:

- **الحوافز الفردية:** بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى.
- **الحوافز الجماعية:** تنمي في العاملين روح العمل كفريق واحد متكامل، يبذل فيه الجميع لتعم الفائدة على الجميع.

5- الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة: تقسم الحوافز من حيث موقع الحافز إلى:

- أ- **الحوافز المباشرة:** يشعر بها الموظفون شعورا مباشرا وهي الأساليب والوسائل التي تشجعهم على سرعة الإنجاز والدقة في الأداء ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا:

1. **حوافز مالية:** أجور، منح وعلاوات...
 2. **حوافز عينية:** الخدمات الاجتماعية، السكن، العلاج المجاني...
 3. **حوافز معنوية:** الأوسمة، المدح، الشهادات التقديرية...
- ب- **الحوافز غير المباشرة:** تمس العاملين بصفة غير مباشرة وتتمثل في:
- **ظروف عمل ملائمة:** الشعور بالأمان وعلاقة الود والمحبة بين العمال.

- **التكوين:** يعتبر من بين الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة.

المبحث الثالث: نظريات الحوافز:

إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات، الأولى هي نظريات المحتوى والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. الثانية هي نظريات المسار العملية وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له. أما الثالثة فهي نظريات التعزيز التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.

المطلب الأول: نظريات المحتوى:

1- نظرية ماسلو:

وتعتبر نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد أبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات هي:

- **فسيولوجي:** الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- **الأمن:** الحاجة للحماية ضد خطر.
- **اجتماعي:** الحاجة للحب الصداقة القبول والانتماء لجماعة.
- **التقدير والاحترام:** الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
- **إدراك الذات :** الحاجة للإنجاز.

وطبقا لنظرية "ماسلو" فإن إشباع الفرد الحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجات أخرى على مستوى أعلى تلي الحاجات الأولى في الترتيب وتسيطر على السلوك البشري.

ويؤدي إشباع الحاجات الثانية إلى ظهور حاجة ثالثة وهكذا... فالحاجات الفسيولوجية هي التي يلزم إشباعها أولا، وبمجرد إشباع هذه الحاجات إشباعا معقولا تبرز الحاجة إلى الأمن بحيث تسيطر على سلوك الفرد، وإشباع الحاجة إلى الأمن تبرز الحاجة إلى الانتماء بحيث يتجه سلوك الفرد إلى الاندماج مع الآخرين. ويبرز إشباع هذه الحاجة حاجة أخرى وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير التي بإشباعها تبرز الحاجة إلى تأكيد الذات.

إن هذا التقسيم الذي أورده "ماسلو" لا يعني في حد ذاته شرحا كاملا للتصرفات والسلوك البشري، فهذا السلوك يتأثر فيه عادة دوافع وحاجات مختلفة ومتعددة وتحتاج إلى عناصر مختلفة لإشباعها، ويتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد، فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري، وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافز ومن ثم في عملية التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد وليس الحاجة التي تم إشباعها، فالعامل ذو الأجر المنخفض الذي لا يكفي أجره إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية لا يتم تحفيزه إلا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله، والمديرون يتم تحفيزهم غالبا من خلال مزايا أدبية كالترقية إلى منصب أعلى أو منحهم شهادات تقدير أو غيرها من المزايا التي يجدون فيها تأكيدا وتحقيقا لذاتهم.

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، سيظل الأفراد محفزين دائما طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الأخرى حتى يصل للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

الجدول (06): أساليب استجابة المنظمة للحاجات في سلم "ماسلو".

رقم الحاجة	الحاجة	الرؤية العامة	التطبيق في المجال العلمي	
			العوامل التنظيمية	أمثلة في وسائل التحفيز
01	الفيزيولوجية (المادية)	- الهواء - الغذاء - المأوى	- ظروف العمل - الراتب الأساسي - التدفئة والتكييف	الإطعام برنامج التغذية أنظمة الدفع والأجور برامج وخدمات الإسكان
02	الأمان	- السلامة - الأمن - الكفاية - الاستقرار	- ظروف العمل آمنة - مزايا إضافية - زيادة عامة في الرواتب - خدمات بعد البيع	خطط الفوائد والمزايا البرنامج العناية بالأطفال البرامج الصحية الرواتب التقاعدية
03	الاجتماعية	- الرفقة - الصداقة - الوجدان - الانتماء	- الإشراف - مجموعة عمل متوافقة - علاقة مهنية	فترات الاستراحة من أجل بناء صداقات الفرق الرياضية السفريات العائلية فرق العمل
04	التقدير والاحترام	- المكانة - الاجتماعية - المركز - الاحترام - التقدير	- مسمى الوظيفة - المسؤولية - التقدير في الزملاء - المترقين - طبيعة العمل نفسه	الاستقلالية والمسؤولية علاوة الجدارة الدفع كمركز للموقع نوعية المكتب و تأثيثه. ¹
05	تحقيق الذات	- النمو - التقدم - الانجاز	الوظيفة التقدم والإنجاز في العمل	المواقع القيادية الإبداع والابتكار الإصلاحات والاستقلالية

المصدر 166 Hackett ,Penny ,Success in managing people ,John ,Murray (2004), P

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 169 - 170.

▪ الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

- يعاب على هذه النظرية أنها ساوت بين الأفراد في حياتهم دون النظر لتغيرات الدائمة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- نتائج البحوث لم يدعمها ماسلو، لم يهتم ماسلو بتنفيذ أي تجارب لاختبار هذه النظرية بل طورها اعتماداً على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس.
- النظرية لم تحدد حجم الإشباع أو الحاجة اللازمة للانتقال إلى حاجة أعلى منها مع العلم أن حجم الإشباع يختلف من فرد لآخر.
- إن تشابك وتعقد الحاجات لكل فرد يجعل مهمة القائد الإداري صعبة للغاية من أجل وضع خطط تحفيزية المقابلة لها.¹

2- نظرية "هرزبرج" في التحفيز:

في العام 1957 هنالك نظرية أخرى هامة في مجال التحفيز أوردها "فريدريك هرزبرج" وبنائها على نتائج أبحاث تجريبية، عكس نظرية "ماسلو" التي بنيت على أساس نظري وخبرات سابقة. وتتخلص نظرية "هرزبرج" أي أن العمل ذاته وليس البيئة الطبيعية أو الإدارية أو الاجتماعية المحيطة هو المصدر الأساسي، خاصة بالعمل ذاته وما يرتبط به من الاعتراف التقدير لتحفيز العاملين وأن هنالك عوامل محفزة وتوافر فرص النمو والتقدم والترقي وإلى جانب ذلك هنالك عوامل أخرى أطلق عليها "هرزبرج" العوامل الصحية والمتمثلة في:

- العلاقات بين الأشخاص Interpersonal Relationships

- أساليب الإشراف Supervision

- الأجور Wages

- سياسات المنظمة Company Policies

¹ مشال طلحت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص35.

- الأساليب الإدارية Techniques Management

وبفقد وجود هذه العوامل الصحية في تقليل حدة عدم رضا العاملين وتوفير بيئة عما ملائمة لكنها عوامل غير محفزة في حد ذاتها.

ويري "هرزبرج" أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية وتسترعي النظرية انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو أداءه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات.

وبعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو نفسه المسؤولية، والإنجاز، أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل وسياسات الشركة بشكل عام.

■ النقد الموجه للنظرية:

أن الأكاديميين انتقدوا نظرية هيرزبرج كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

3- نظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند David MaklelandM

نتيجة للأبحاث التي قام بها ماكيلاند 1958 في نظريته حول الدوافع والحوافز التي سماها نظرية الإنجاز فقد توصل إلى وجود ثلاث حاجات لها أثر في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وتمثل فيما يلي:

- أ- الحاجة إلى الإنجاز: **le besoin d'accomplissement**: وهي الرغبة والقوة الحركية لتحقيق التفوق والنجاح في أداء العمل اعتماداً على عدد من المعايير.
- ب- الحاجة للقوة: **le besoin de pouvoir**: تعتبر الحاجة للقوة في رغبة الفرد للتحكم والسيطرة والإشراف والتأثير على الآخرين أن رغبة الفرد أن يكون لديه القدرة والقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص.
- ج- الحاجة للانتماء **le besoin d'affiliation**: هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين فالفرد بحاجة أن يكون جزء من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، أما نبذ الآخرين له هو المصدر الرئيسي لإحباط.
- وقد توصل "ماكلياند" من خلال تجاربه أن هناك أفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة، أطلق عليهم ذوي الإنجاز العالي ومن هذه الدراسات استنتج أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز.¹
- ويرى "ماكلياند" أن دافع الإنجاز عامل يجذب الانتباه أكثر من غيره لوجود مستويين لأداء الفرد وهما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي والقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموحه هذا لاعتباره من الدوافع المسلمة أي الرجوع إلى خبرات الشخص ورصد ما تعلمه، وهي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلاً.
- ويرى ماكلياند أن الفرد ذو الأداء العالي يرغب في تمييزه عن الآخرين، ويرى أفضل وسيلة للقائد الإداري للتحفيز في تدريب العاملين للعمل بأسلوب الحاجة العالية للإنجاز عن تفضيل الحوافز التي تكون فيها المسؤولية الشخصية العالية.²

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص151.

² ماجد عطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق لنشر وتوزيع، 2003، ص122.

4- نظرية هينزبرغ 1959:

توجه (fredirik henzberg 1959) من دراسة الفرد إلى دراسة طبيعة العمل دون إنقاص من أهمية الحاجات وإشباع شعور الأفراد بالرضا في العمل، وركز في هذه النظرية على الدوافع الخارجية.

وقد قام هينزبرغ عن طريق المقابلات الشخصية لمائتين 200 مهندس ومحاسب من تسع مصانع مختلفة،¹ وتمحور في أسئلة على سؤاليين رئيسيين:

- الحالات والظروف التي عندما كان يشعر بعدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلها.
- وصف التفاصيل متى كان يشعر بالرضا حول وظيفة.

توصل إلى وجود عوامل خارجية ترتبط بنية العمل تعمل على تحفيز الفرد وإلى وجود عوامل داخلية ترتبط بالعامل نفسه.

العوامل الوقائية: وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها والإشراف الأجور الرواتب وظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة والأمن والوظيفي، غير أنه يرى أنها غير كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه على مستوى أعلى على الإنجاز،² بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا لدى العاملين ولكن توفرها لا يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة إنتاجهم.

العوامل الدافعة: هي عبارة عن عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا من هرم "ماسلوا"³ وتشتمل هذه العوامل كل من الإنجاز، التقدير، المسؤولية، النمو والتطور التقدم في الوظيفة، وفي حالة توفر هذه العوامل تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل.

¹ مصطفى نجيب ساوس، المرجع السابق، ص54.

² محمود سلمان العيان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2005، ص664.

³ محمود سلمان العيان، المرجع نفسه، ص287-288.

إن القادة الإداريين قبل ظهور هذه النظرية كانت تصب جل اهتماماتهم على معالجة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروفهم العمل (العوامل الوقائية) غير أن ذلك لم يروى لها الأهداف التي سطرته وبعد ظهور هذه النظرية استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.¹

■ النقد الموجه للنظرية:

تعرضت هذه النظرية كغيرها للانتقادات حيث تعبر النظرية أن تأخذ في عين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد، إذ يفترض هيزنبرغ أن العاملين يتماثلون في استجاباتهم العمل غير أن هناك من يستجيب للعوامل الدافعة وآخرين للعوامل الوقائية كما يرجع إلى عوامل أخرى كالعمر والمستوى الوظيفي.

البيانات التي حملها هيزنبرغ من تسع مصانع فقط و200 عامل أي أنه تجاهل الاختلاف في الظروف والتكنولوجيا التي يعمل فيها العمال في مختلف المناطق وبالتالي من الخطأ التعميم على جميع الظروف.

المطلب الثاني: نظريات المسار:

نظريات المسار وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له.

¹ محمد خليل حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظري المنظمة، دار المسيرة لنشر وتوزيع، عمان، 2002، ص280.

1- نظرية التوقع:

قدم المفكر "فكتور فروم" نموذجاً لتحفيز عام 1964 يختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط الفرد وتسييره، واعتمد على أساس علمي لدراسة الدافعية سميت نظريته بنظرية التوقع، والتي طورها فيما بعد لولر وبوتر.

تعتبر هذه النظرية أن سلوك الفرد نسبة عملية الاختبار بين عدة بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به والمفاضلة بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء وقبل تبني أي سلوك معين يأخذ بالنتائج المحتملة منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له.¹ يرى فروم أن الدافع الفعال لا يكون من خلال مجموعة ثابتة من الحاجات أو من خلال مجموعة من الدوافع الخارجية وإنما يكون من خلال عوامل معينة تنتج عن الجهد والأهداف الشخصية للفرد والحافز المقابل للأداء، ويوضح ذلك كما يلي:

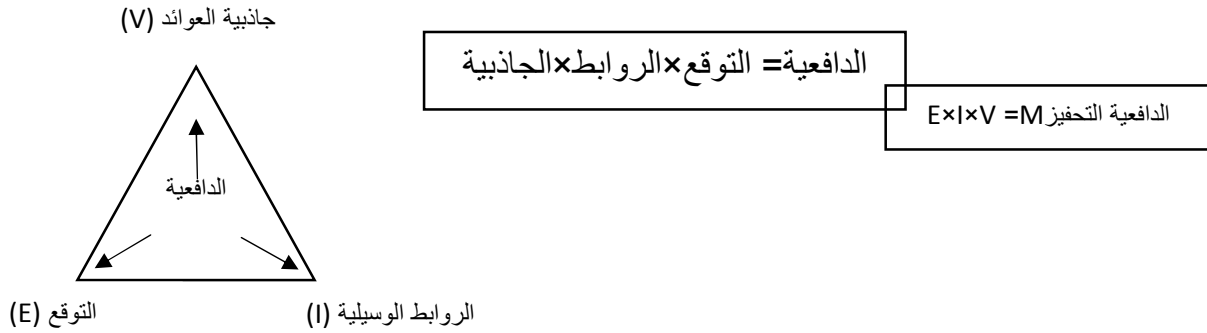
■ **التوقع:** هو تقدير العامل لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد ويبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا شعر الفرد أن مجهوده ونشاطه يضيع سدى، فإن العلاقة بين الجهد والأداء ستكون ضعيفة أما إذا أحس أن مجهوده سيؤدي إلى أداء مرتفع فهناك ستكون العلاقة قوية.

■ **الروابط الوسيئية:** هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الوصول على حوافز معينة فمثلاً قد يعتقد الفرد أن الأداء العالي يمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين وسيقرر بذلك من يعمل ومن لا يعمل ومنها كلما كانت العلاقة قوية زادت الدافعية.

■ **جاذبية وقوة العوائد:** إن درجة جاذبية العوائد تتحدد من خلال مدى منفعة هذه العوائد للفرد فكلما لبت المنظمة حاجات الفرد كلما زادت قيمتها وهي تختلف من فرد إلى آخر، فنجد البعض يهتم بالترقيات والبعض بالرواتب وهناك من يهتم بالتقدير.

¹ John R.cherhorm, James a.Nurt, opcit, p143- 144.

الشكل رقم (03): عناصر نظرية فروم



المصدر: محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (2009) ، ص

293

يرى فروم أن قوة الدافعية عن الفرد لبذل مجهود يعتمد على توقعه بنجاح وإذا توقع الإنجاز والنجاح فهو يتسائل إن كان سيحصل على العوائد الملائمة والمناسبة وإن تحصل على هذه العوائد فسيرى إن كانت تشبع حاجاته وإن حدث ذلك فهو سيحقق أهدافه.¹

إن هذا النموذج يؤكد دور القائد على صياغة نظام التحفيز وهيكل المكافآت ويوجه النموذج المدراء لتفاعل عملية التحفيز التي تنمي الوظيفة التوجيهية مع بقية الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.²

الدوافع: وهو يعبر عن مدى إشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الأهداف ونوايا العامل وغرضه، على أداء العمل الذي يحققه من الأهداف وهنا يظهر الأثر المباشر على الدوافع.

¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار النشر الاسكندرية، 1997، ص 234.

² خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 284.

2- نظرية الأهداف:

تعود هذه النظرية لادوين لوك والذي وضع معالمها في عام 1968 وترتبط بين الأهداف المقصودة وأداء المهام ويرى أن سلوك الفرد محكوم في اغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية.¹

يرى ادوين Edwin loke أن الأهداف ما هي إلا الطموحات التي يسعى لتحقيقها والتي تعتبر محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته من ناحية أخرى.

و يعرف التطبيق العلمي لنظرية تحديد الأهداف بمصطلح إدارة الأهداف حيث يقوم المدير أو القائد بوضع أهداف إدارته مع مرؤوسيه فيما يكون على الإدارة العليا وفق المصادقة.

إن التفاوض والتشاور بين الرئيس ومرؤوسيه في تحقيق الأهداف يضمن قبول الدوافع ومن ثم الحصول على الحوافز والتي ساهم في إشباع حاجات الأفراد.

وفي مرحلة التخطيط تحاول الإدارة الالتزام بتدريب وتنمية العاملين كما نجد في مرحلة وضع الأهداف وتقويمها إشراك العامل في إعطاء آرائه ومقترحاته وبهذا يتم تحديد كل من الحوافز اللازمة لهم فالإدارة بالأهداف تستعمل لتوضيح وظيفة العامل وإثارة الدافعية له.²

خصائص الأهداف:

- الأهداف يجب أن تكون محددة لكي تقود إلى أداء عالي.
- الأهداف المقبولة تدفعهم إلى أداء عال وتحقيق نتيجة أفضل.
- الأهداف قابلة للقياس ويتعلق الأمر بما يتم إنجازه وما يرغبون في إنجازه وهو ما تقصده بالتغذية العكسية.

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دارالنشر الرياض، 1993، ص170.

² أندرودي سينتر لافي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 129 - 130.

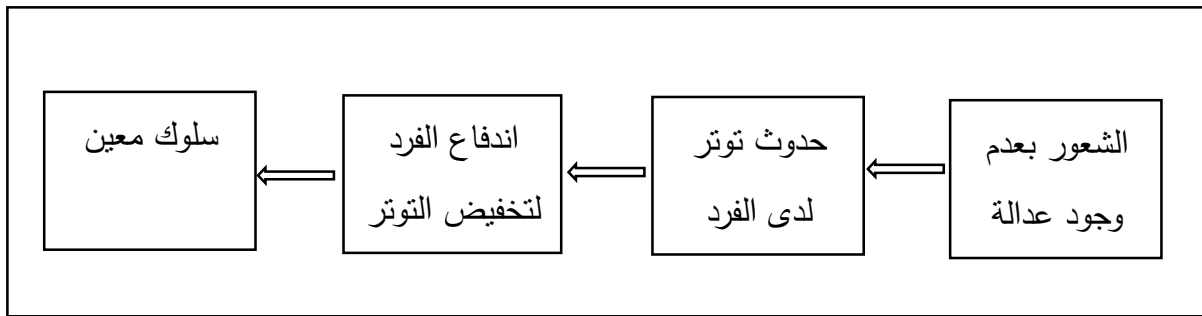
- المشاركة في عديد الأهداف تزيد من القبول.

النقد الموجه لنظرية:

بالرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه يركز على النتائج الكمية، ويستعمل كأداة قهر لدفع العاملين لأداء ما يريد منهم بالإضافة إلى كونه برنامج معقد التطبيق على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.¹

3- **نظرية العدالة والتحفيز:** ينتج عن المقارنة التي يقوم بها الفرد سواء ذاتية أو مع الغير إلى نسبتين إما متكافئتان أو مختلفتان، فإذا حكم أنهما متكافئتان شعر بالعدالة وبهذا تتوفر له الدافعية، أما تقديره بعدم التوازن فهذا سيؤدي به إلى التوتر وشعوره بغياب العدالة، وبالتالي في حالة عدم وجود العدالة فهناك احتمالين:
إما أن يقدر وضعه أحسن من وضع الغير أن وضعيته الحالية أحسن من وضعيته في السابق، وبالتالي يدفعه التوتر لتغيير سلوكه لإزالة عدم وجود عدالة.

الشكل رقم: 07: يوضح نظرية العدالة



Source : Michel truchan sapota, management de l'organistion,1995

p18.

¹ ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص164.

إن هذه النظرية توضح للقادة الإداريين ضرورة تقديم أنظمة حوافز عادلة، وهذا يربطها بما يقدره الأفراد من أداء وبالتالي ضرورة وجود أنظمة تعيش ما يقدمه الأفراد من أداء فالعدالة المادية أو المعنوية تؤدي إلى الشعور بالرضا.

هذا ما يحتم على القادة الإداريين توفير قدرات المقارنة والمعلومات للمرؤوس بالقدر الذي يسمح بالمقارنة مع الآخرين.¹

إن هذه النظرية تظهر الإطار للحد فيه تأثير العدالة على سلوك الأفراد وتظهر الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة في معاملة الإدارة له.

كما يري أدمر جيمز Admer james في نظريته الى شرح مدخلات ومخرجات الفرد ومقارنتها وتحديد الإطار المرجعي الذي يستند إليه في المقارنة.

- **مدخلات** : هو ما يقدمه الفرد للمنظمة وتتمثل في الجهود المبذولة وخبراته والمستوى التعليمي، والمهارة...

- **المخرجات**: فهي ما يجنيه مقابل ما قدمه وتقدم له في شكل أجور وترقيات ومنح، مسؤوليات، رضا اتجاه الأمور...

تعتبر عملية المقارنة من خلال المدخلات والمخرجات التي تقوم عليها النظرية حيث تكون المقارنة من زاويتين:

- **التنظيم**: سياسات الدفع المعلنة على مستوى كل منظمة.

- **لغير**: الأفراد الذين يعملون في وظيفة مماثلة داخل أو خارج المنظمة.

- **الذات**: العامل نفسه والذي يقارن أداءه مع غيره.

أ- تعتبر عملية المقارنة من خلال المدخلات والمخرجات التي تقوم عليها النظرية حيث تكون المقارنة من زاويتين:

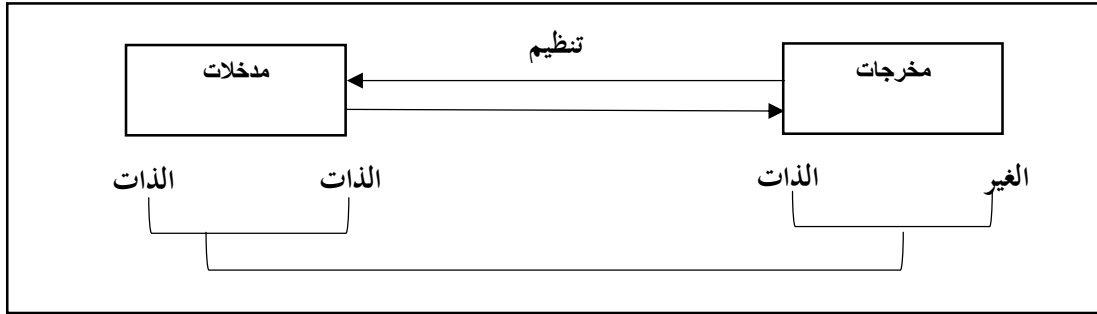
ب- **مقارنة ذاتية**: وذلك من خلال تقرير ما يقوم به من مجهود وبين ما يقدم له، وتكون

بمقارنة نسبة المدخلات للمخرجات المالية للفرد مع النسب الماضية.

¹ أحمد ماهر السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 164-165.

ت- مقارنة خارجية: نسبة مدخلات ومخرجات الفرد مع نسبة مدخلات ومخرجات الغير.

الشكل رقم: 05 أسس المقارنة بين المدخلات والمخرجات حسب أدمر



Source : Nicole Aubert, dirger et motiver, france ,2002. p34.

النقد الموجه للنظرية:

صعوبة وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء. و
 وصعوبة وجود المدير الناجح الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة و المساواة
 لضمان حفزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: نظريات التعزيز Reinforcement theories

هي النظريات التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق
 لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.

1- نظرية التعزيز: يرى المفكر B.F.Skinner ب.ف سكينر أن العامل ينجز عمله
 من أجل حصوله على حوافز أو من أجل تجنب العقاب فالسلوك المدعم والمعزز بالمكافأة

يستمر ويتكرر، فيما السلوك الذي لا يعزز لا يتكرر، فالمنظمة تحدد السلوكيات اللازمة وتضع بالمقابل جداول لتدعيمها.¹

أنواع التعزيزات: من أجل التأثير على السلوك يستعمل القائد الإداري التعزيزات التالية لإجراء تعديل في دافعية العمل.²

أ- **التعزيز الإيجابي:** وهو أي فعل خارجي يزيد الاستجابة ويشجع على تكرار السلوك الذي سبق من قبل الفرد، وهي حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية.

ب- **التعزيز السلبي:** يستخدم لتقليل احتمال تكرار سلوك غير مرغوب.

ت- **التجنب:** يشبه التعزيز الإيجابي إلا أن يستخدم لدفع الفرد إلى تجنب نتائج غير مرغوب فيها من قبل المنظمة.

ث- **الإنهاء أو التوقف:** عدم دعم السلوك مما يؤدي إلى إيقافه بصفة نهائية.

والهدف من هذه التعزيزات الأربعة تعديل سلوك الفرد مع ما يتلاءم مع أهداف المنظمة وهي تتبع في ذلك إلى جداول للقيام بتعزيز السلوك:

أ- **جداول التعزيز المستمر:** كلما حدث سلوك يتم تعزيزه بالحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية كالعقاب ويكون بصورة دائمة.

ب- **جداول التعزيز المنقطع:** تمنح التعزيزات بصفة متقطعة وليس بعد كل مرة يحدث فيها السلوك.

إن التعزيزات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كثيرة ومتنوعة فهناك حوافز مادية كأجر وظروف العمل، الأمن الوظيفي، والمكافأة المالية وحوافز تعتمد على وجود نوع من العلاقات مع الآخرين بالاهتمام والرعاية، الإشراف، والنفوذ والسلطة، وهناك حوافز تهتم بجوهر الوظيفة من حيث مسؤولياتها وواجباتها وغيرها.³

¹ Michel Amiel, Bonnet Socoh, opcit, p73.

² أندرودي سيتر لافي ، المرجع السابق، ص389.

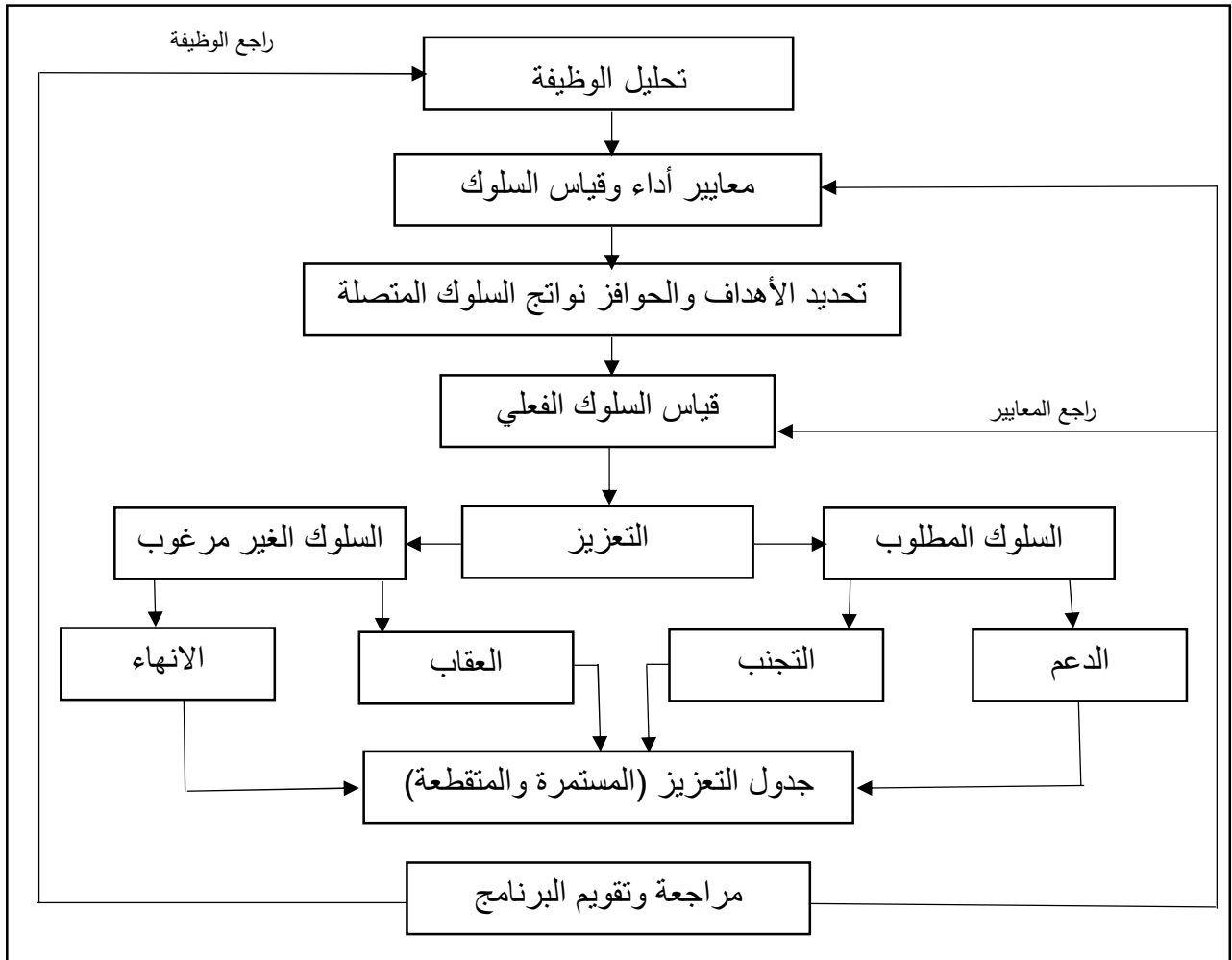
³ ناصر محمد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي ، المرجع السابق، ص169.

▪ برنامج تطبيق نظرية التعزيز:

وسمي ببرنامج تعديل السلوك ويتم عبر المراحل التالية:

- 1- تحليل الوظيفة: تعريف متطلبات الوظيفة وحدود المسؤولية والسلطة المرتبطة بها.
- 2- تحديد معايير الأداء: ويقصد بها تحديد وسائل قياس الأداء الوظيفي مثل: عدد الوحدات المنسجمة، مدة الإنتاج، القدرة على مسايرة الآخرين.
- 3- وضع الأهداف: تحديد السلوك المطلوب وغير المطلوب من العامل كالتقليل من الغياب.
- 4- قياس السلوك الفعلي: ويتم عن طريق حفظ السجلات الخاصة بالعمل اليومي.
- 5- التعزيز: يتوقف على سلوك الموظف المرغوب وغير المرغوب.
- 6- جداول التعزيز: يتم استعمالها سواء المستمرة أو المتقدمة وهذا حسب أنواع السلوك.
- 7- مراجعة وتقويم: ويقصد بها التغذية العكسية وفيها يتم إعادة النظر في أي مرحلة من المراحل والقيام بالمراجعة والتقويم وتصحيح الأخطاء.

الشكل رقم 08: يوضح برنامج تطبيق نظرية التعزيز



المرجع: أندرودي سيتر لافي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ص 125.

النقد الموجه للنظرية:

يتهم المنتقدون الرئيسيون لهذه الفرضيات سكينر بعدم مراعاة الظروف التي يحدث فيها السلوك ، وبالتالي خلق نظرية الاختزالي جدا للاعتماد على الطريقة التجريبية .ومع ذلك ، يتم تكرار هذا النقد من خلال لفت الانتباه إلى حقيقة أن الطريقة التجريبية تحاول تركيز الانتباه ليس فقط على الفرد ، ولكن في السياق ، ما يحدث في البيئة

2- نظرية (X) . (Y) (الشريير ، الطيب)

مؤسس هذه النظرية (دوجلاس ماكريجور) تركز النظرية على نظرة المديرين للأفراد العاملين، إذ يرى دوجلاس أن هناك فئتين من المديرين، تنظر الفئة الأولى (X) للعاملين نظرة تشاؤمية سوداوية وغير إنسانية، لا يعد فيها الأجر وسيلة لتحقيق الأهداف وإنما يجب أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة (فلسفة الضغط). أما الفئة الثانية من المديرين (Y) فهم أصحاب نظرة تفاؤلية وإنسانية، تترك لعاملين الحرية في توجيه أنشطتهم وتحملهم المسؤولية، فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية و تفويض السلطات للمرؤوسين و إشراكهم في اتخاذ القرار. 1

شرح لنظرية (X) و (Y)

فئة (X): يستعمل معها فلسفة الضغط من سائل العنف والتهديد والإشراف والرقابة المحكمة وهم المستخدمون الذين يتميزون بالصفات التالية،

- يكره الفرد العمل
- ضرورة المراقبة المستمرة .
- يتجنب الفرد المسؤولية
- يفضل الفرد التوجيه عن طريق الآخرين .
- لديه طموح قليل
- يكون مدفوعا للعمل نتيجة الحوافز المختلفة .
- يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

نظرية (Y): يستعمل معها فلسفة التشجيعية من وتفويض للسلطات وإشراكهم في اتخاذ القرار وترك لهم الحرية في توجيه أنشطتهم ويتميزون بالصفات التالية.

¹ - نظمي شحادة: مرجع سابق، ص 31-32-33.

- يحب الفرد العمل
- المراقبة الذاتية
- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية
- يفضل التوجيه الذاتي
- طموحات عالية و دوافع للابتكار
- يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة الحوافز المعنوية .
- يرغب في الإثراء الوظيفي.

النقد الموجه لنظرية:

غير أن ما يعاب على هذه النظرية تجاهلها لوجود منطقة وسطية ما بين (X) و (Y) ،
وليس بالضرورة أن ينتمي الأفراد إما (X) أو (Y).¹

¹ - عبد الله حمد محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم
بسلطة عمان ، 2011، ص 101.

الخلاصة:

على ضوء الدراسة النظرية لتحفيز الأفراد العاملين، يمكن القول بأن عملية التحفيز هي عملية منظمة من طرف المنظمات والمؤسسات، تسعى من خلال ذلك إلى رفع الحماس وإثارة الرغبة لدى العاملين بأنواع مختلفة من الحوافز في العمل للرفع من مستوى الأداء وزيادة الإنتاج عموماً، غير أن تحقيق هذه الغاية يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز، لذلك وجب خلال وضع تصميم النظام الحوافز الحرص على احترام مجموعة من الشروط والأسس التي تضمن الوصول إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام، كما أن القيادة الإدارية المثالية هي التي تراعي كل المداخل الحديثة لتحفيز العاملين والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل، وعلى الأسباب التي تؤدي على أن يختار سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة إلى الجانب التركيز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل وبهذا تجمع مختلف الآراء والنظريات العلمية.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أنماط القيادة والنظريات المفسرة لها والتي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري وإلى أهم النظريات المتعلقة بعملية التحفيز التي تستخدم للتأثير في مرؤوسين وتدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأنماط القيادية في القادة ومدى مساهمتها في تحسين عملية التحفيز، لذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في إحدى الكليات بجامعة ابن خلدون - تيارت - - وقد وقع اختيارنا على كلية العلوم المادة .

كما اعتمدنا في دراستنا على استجواب الموظفين الإداريين من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه على الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الحصول على إجاباتهم.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة ابن خلدون والهيكل التنظيمية والبيداغوجية لرئاسة الجامعة والأمانة العامة من خلال المطلب الأول ومن ثم نتطرق بأسطر على الكلية محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور ابن خلدون

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة ابن خلدون- تيارت- ثم نوضح في بضعة أسطر نشأتها وتطورها .

نشأة و تطور بجامعة ابن خلدون - تيارت

تعريف بالجامعة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 279 / 03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد المهام الجامعة والقواعد بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 279 / 03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من قانون رقم: 99-5 المؤرخ في: 04 أفريل 1990 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي و المتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها .

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: 18 / 08 / 1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في: 18/ 08 / 1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07 / 07 / 1992 وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18 / 09 / 2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم وعلوم الهندسة العلوم الزراعية والبيطرة وفي سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ

في 25 / 01 / 2010 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- علوم المادة كلية علوم الطبيعة.
- الحياة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
- معهد علوم البيطرة.

المطلب الثاني : هيكل الجامعة وأهدافها:

أولا هيكل الجامعة: وفي سنة 2013 تم إعادة هيكله الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 102-13 المؤرخ في 14 / 03 / 2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين:

- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم المادة.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات.
- معهد علوم البيطرة.
- معهد التكنولوجيا.

وعليه فان مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم أربع (04) نيابات مديرية:

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

-ثانياً أهداف الجامعة:

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:
أولاً: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

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

ثانياً: كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص في ما يلي:

- أ- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ب- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ج- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- د- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المطلب الثالث: التعريف بكلية علوم المادة ونظامها الإداري:

سننظر خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية:

أولاً: نبذة حول كلية علوم المادة:

تم إنشاء كلية العلوم في عام 2013 طبقاً للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 14/03/2013، حيث كانت نتيجة مسيرة من التطور للكلية ففي سنة 2001 صدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي كلية العلوم وعلوم الهندسة ثم في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه كلية العلوم والتكنولوجيا إلى أن تم إنشاء

كلية علوم المادة في شكلها الحالي حيث أُلزم الإقبال الكبير عليها من طرف الطلبة والباحثين لإنشاءها كي تقوم بدورها الكبير والرائد، في خدمة الفرد وتنمية المجتمع وتلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين والبحث العلمي.

كما لها قسمان وهما كالتالي:

- قسم الفيزياء.

- قسم الكيمياء.

ثانيا: الكلية ونظامها الإداري:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة

فإن الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة. وهي تنهض على الخصوص بالمهام الآتية:

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

عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفرضها له رئيس الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسئول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، فهو يتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج؛
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة فهو يتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:
- فهو يتكفل بما يلي:
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج؛
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: فهو يتكفل بما يلي:
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه. الأمين العام للكلية: هو يتكفل بما يلي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- الأمين العام للكلية هو يتكفل بما يلي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذها.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- مسئول مكتبة للكلية، وهو مكلف بما يلي:
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- رئيس القسم رئيس القسم مسئول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته. ويساعده رئيسا القسم المساعدان:
- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ويقوم بالمهام الآتية:
- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن لامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و يقوم بالمهام الآتية
- السهر على سير التعليم في ما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم الأمانة العامة:
- طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2004، والمحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة للكلية تتكفل بما يأتي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

• ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم الأمانة العامة:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2004، والمحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة للكلية تتكفل بما يأتي وللتمكن من تنفيذ مهامها، فإن الأمانة العامة للكلية تتضمن عدة مصالح، هي:

- مصلحة المستخدمين.
- فرع الأساتذة.
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة
- فرع الميزانية.
- فرع المحاسبة.
- مصلحة الوسائل والصيانة.
- فرع الوسائل.
- فرع الصيانة .
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة.

المطلب الأول: وصف أداة الدراسة:**أولا منهجية الدراسة:**

إن الباحثان يعرفان مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية ومستوى تحفيز العاملين بجامعة ابن خلدون تيارت، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها من خلال الرجوع إلى للوثائق المختلفة كالكتب والمجلات وغيرها التي تثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، لذلك اعتمد الباحثان على المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضع الدراسة.

▪ **طرق جمع البيانات:** تم الاعتماد على نوعين من الطرق في جمع البيانات وهما

كالتالي:

1-البيانات الأولية:

حيث تم اللجوء إلى المصادر الأولية للدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة للاستبيان الذي تم تصميمه لمعرفة آراء العاملين في كلية علوم المادة تيارت عن أنماط القيادة وتحفيز العاملين، ومن ثم تفريغها وتحليلها واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة الإحصائي باستخدام برنامج spss.

2-البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات اللازمة عن طريق اللجوء إلى المصادر الثانوية للدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث إعدادها تم على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول: يتكون من المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: تتناول متغير أنماط القيادة الإدارية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد متمثلة في النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والترسلي.

القسم الثالث: تناول متغير مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسة.

أساليب المعالجة الإحصائية :

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.

-النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون -تيارت-

والمقدر عددهم 103 مستخدم وقد أخذنا عينة لدراسة والبالغ عددهم 60 موظفا.

وتوضح الجداول التالية خصائص العينة:

الجدول رقم 07: يوضح متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%53.3	32	أنثى
%46.7	28	ذكر
% 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 01 الخاص بتوزيع العمال حسب الجنس، أن عدد الإناث هو 32، بنسبة 53.3%، متفوقة على الذكور الذين بلغ عددهم 28 بنسبة 46.7%.

الجدول رقم 08: يوضح متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
40,0%	24	من 25 إلى 29
41,7%	25	من 30 إلى 34
16,7%	10	من 35 إلى 39
1,7%	1	من 40 إلى 44
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

يمثل الجدول توزيع مفردات العينة حسب السن، حيث نجد أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من 30 إلى 34 سنة بنسبة 41.7 %، بينما تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية المنحصرة بين 25 إلى 29 سنة ممثلة بـ 24 مفردة بنسبة 40%، بينما كانت نسبة الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة 16.7% ممثلة بـ 10 أفراد. في حين بلغت نسب فئة من 40 إلى 44 سنة بـ 1.7%.

يمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسة تعتمد على الكادر الشبابي، باعتبارهم الفئة الأكثر ديناميكية وقوة وحيوية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها فئة عاملة نشيطة مما يسمح لها بإبراز قدراتها وبذل مجهود أكبر في العمل وتقديم أداء مميز.

الجدول رقم 09: يوضح متغير الشهادة المحصل عليها:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.7%	19	تقني مهني
45%	27	شهادة ليسانس
23.3%	14	شهادة ماستر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 04 التي تبين الشهادة المحصل عليها، حيث قدر عدد العمال الحاملين لشهادة مهنية ب 19 مبحوثا بنسبة 31.7 %، وقدر عدد العمال الحاملين لشهادة الليسانس ب 27 عاملا، قدرت نسبتهم ب 45% وتليها نسبة العمال أصحاب شهادات الماستر وعددهم 14 عمال بنسبة 23.3%.

تعتمد المؤسسة سياسة الاستقطاب والتي تركز على جلب اليد العاملة المؤهلة بالمستوى المهني والجامعي، ويعد الاعتماد على الجامعيين لحاجة المؤسسة لحاملي الشهادات العليا لشغل مراكز وظيفية هامة ولضمان جودة في الخدمة المقدمة.

الجدول رقم 10: يوضح متغير الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
23,3%	14	أقل من 5 سنوات
41,7%	25	من 6 إلى 10
16,7%	10	من 11 إلى 15
18,3%	11	من 16 إلى 20
% 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

توضح البيانات الموجودة توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث نجد أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة من 06 إلى 10 سنة، ويقدر عددهم بـ 25 فردا بنسبة 41.7% وهي أكبر فئة، تليها الفئة أقل من 5 سنوات ممثلة بـ 14 مبحوثا بنسبة 23.3%. بينما مثلت فئة من 16 إلى 20 سنة بـ 11 مبحوثا بنسبة 18.3%، فيما مثل 10 مبحوثين فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7%.

الجدول رقم 11: يوضح متغير الفئات المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
13.3 %	8	إطار
35 %	21	عون تحكم
51.7 %	31	عون تنفيذ
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يتضح لنا أن غالبية مجتمع البحث أعوان تنفيذ وعددهم 31 بنسبة 51.7%، وتليها أعوان التحكم عددهم 21 مبحثاً ممثلين بنسبة 35%، وهي الفئات الممثلة بنسب مرتفعة في مجتمع البحث، أما بالنسبة للإطارات فنجدهم ممثلين بـ 8 مبحثين بنسبة 13.3%.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ إلى طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة محل الدراسة التي تحتاج إلى عمال تنفيذيين يسهرون على تلبية حاجات الطلبة، مما يضمن السير الحسن للمؤسسة، أما بالنسبة لأعوان التحكم فهم أقل نسبة عن أعوان التنفيذ حيث تعالج هذه الفئة الملفات الإدارية بالمؤسسة من تقارير ومخالفات ونقل شكاوي العمال إلى المصالح العليا، إلى جانب المراسلات وكافة الإجراءات الأخرى.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

جدول رقم 12 يوضح استجابات المبحوثين لبعد نمط الإشراف الديمقراطي:

		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الانحراف	المتوسط											
1,20	3,71	3.3	2	16.7	10	20	12	25	15	35	21	1
1,14	3,51	1.7	1	23.3	14	20	12	31.7	19	23.3	14	2
1,33	3,63	6.7	4	20	12	13.3	8	23.3	14	36.7	22	3
1,32	3,68	8.3	5	15	9	11.7	7	30	18	35	21	4
1.25	3.63	القيم الإحصائية العامة										

المصدر: من إعداد الباحثين

العبارة 01 : (يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 3.71 وبلغ الانحراف المعياري 1.20، وهذا يدل على أن القائد يفتح المجال أمام الموارد البشرية بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل فهو يحتاج إلى خطط يحقق بها التوازن بين قدرات ومؤهلات العامل وحاجاتهم ورغباتهم وبين متطلبات العمل بمقابلات فردية معهم.

العبارة 02 : (يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 3.51 وبلغ الانحراف المعياري 1.14 وهذا يدل على أن قائد المؤسسة يحرص على خلق جو عمل مناسب يغلبه التنافس والتعاون بين العمال مما يجعل العمل محبباً لكل عامل بالمؤسسة.

العبارة 03 : (يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 3.63 وبلغ الانحراف المعياري 1.33. وهذا يدل على أن القائد يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه من أجل خلق محيط عمل مبتكر وإبداعي يحمس العاملين ويشجعهم في أداء أعمالهم.

العبارة 04 : (يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 3.68 وبلغ الانحراف المعياري 1.32، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة بأن قائدهم يسعى إلى بناء فريق عمل ويحقق ديناميكية سير عمل فعال وفتح المجال أمام المشاركة الجماعية والإدلاء بالآراء والأفكار من أجل تحفيز العمال على أن يكونوا جماعة عمل متلاحمة وهذا لا يكون إلا من خلال نمط قيادي مرن وديمقراطي مبني على الموضوعية والشفافية والوضوح ويشعرون العمال بأن المؤسسة تحفزهم وتسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم 13 يوضح استجابات المبحوثين لبعد نمط الإشراف الأوتوقراطي (التسلطي):

	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
	الانحراف	المتوسط	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.18	2.18	3.3	2	15	9	15	9	30	18	36.7	22	1
1.21	2.15	1.7	1	20	12	10	6	26.7	16	40	24	2
1.27	2.23	3.3	2	21.7	13	8.3	5	26.7	16	38.3	23	3
1.25	2.48	5	3	23.3	14	13.3	8	31.7	19	26.7	16	4
1.23	2.26	القيم الإحصائية العامة										

المصدر: من إعداد الباحثين

العبارة 01: (يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات وعدم تفويضها للعاملين) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.18 وبلغ الانحراف المعياري 1.18، وهذا يدل على أن العمال يوافقون وبشدة على أن القائد يحتفظ لنفسه بالصلاحيات المخولة إليه، وهذا راجع لخصوصياته المهنية وحقوقه والصلاحيات المخولة إليه من جانب قانوني رسمي والتي تسمح له بتفويض الصلاحيات من عدمه، حيث يعتمد القائد عدم تفويض الصلاحيات حفاظاً على تماسك المؤسسة وعدم ازدواجية القرار الذي قد يؤثر سلباً على المؤسسة.

العبارة 02: (يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.15 وبلغ الانحراف

المعياري 1.21 وهذا يدل على أن القائد هو المسؤول الأول ويمثل العاملين في مختلف الانشغالات التي تخصهم والمشاركة بينهم، حيث يمنح نمط التسيير الديمقراطي ثقة العمال في قائدهم مما يجعلونه متحدًا باسمهم، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى اهتمام ذلك القائد بمصالح العمال ومحاولة تحسين مستواهم الوظيفي والاجتماعي

. العبارة 03 : (يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.23 وبلغ الانحراف المعياري 1.27. وهذا يدل على أن جل العاملين يؤكدون أن الصرامة في تطبيق القوانين يزيد من درجات الإتقان في العمل، حيث أن اتباع محتوى اللوائح القانونية والتنظيمية يساعدهم على تنظيم وقتهم وتنفيذ عملهم في الأوقات المحددة وعدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلته، كذلك يساعدهم على كسب ثقة المشرف أو المسؤول المباشر، وهذا ما يزيد في درجات الإتقان في العمل وهذا ما دعى إليه فريديريك تايلور حيث يؤكد بأن الرقابة اللصيقة والضبط والقوانين الصارمة بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال يحسن من أداء العامل وهذا ما يكون عن طريق المتابعة ورقابة الأداء وفقا للخطة المطلوبة،

العبارة 04 : (يعتبر القائد الإداري المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.48 وبلغ الانحراف المعياري 1.25، وهذا يدل على أن مناقشة العمال مضيعة للوقت بسبب ما قد يخلفه هذا الإجراء من تأخر في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما قد يرجع هذت إلى تخوف القائد من تعدد القرارات وازدواجيتها، حيث يؤثر ذلك على أداء المؤسسة وقد ينجر عنه سوء التسيير.

جدول رقم 14 : يوضح استجابات المبحوثين لبعء نمط الإشراف الترسلّي:

		معارض		معارض		محايد		موافق		موافق		العبارة
		بشدة		بشدة		بشدة		بشدة		بشدة		
الانحراف	المتوسط	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,29	2,41	3.3	2	26.7	16	11.7	7	25	15	33.3	20	1
1,29	2,40	5	3	21.7	13	15	9	25	15	33.3	20	2
1,16	2,16	1.7	1	18.3	11	11.7	7	31.7	19	36.7	22	3
1,21	2,33	3.3	2	21.7	13	10	6	35	21	30	18	4
1.24	2.33	القيم الإحصائية العامة										

المصدر: من إعداد الباحثين

العبارة 01 : (يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.41 وبلغ الانحراف المعياري 1.29، وهذا يدل على أن منح القائد مزيداً من حرية التصرف في أداء المهام يعزز العمل بأسلوب فعال ويؤدي إلى الرفع من فعالية وكفاءة الطاقات البشرية، إضافة إلى تشجيع الإبداع الذي يزيد من روح التعاون بين أفراد المؤسسة.

كما أن تحسيس العاملين بمدى اهتمام الإدارة بهم تنعكس بالصورة الإيجابية على فعالية ونجاعة الأداء، ففتح المجال أمام العاملين لتنمية المهارات الإدراكية والتحليلية تحقيق التوافق والانسجام مع مختلف الأنشطة.

العبارة 02: (يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.40 وبلغ الانحراف المعياري 1.29 وهذا يدل على أن غالبية العمال يوافقون على أن القائد يفوض السلطة للعاملين وذلك بالرجوع إلى تخصصاتهم الوظيفية، كفاءاتهم، ومردودهم في العمل، كما يعتبر تفويض السلطة من بين المهام المحفزة للعمال، والتي تمنحهم تأهيلا وظيفيا في مختلف المناصب المفوضين لها، مما يجعلهم محل ثقة القائد والإدارة العليا.

العبارة 03: (يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.16 وبلغ الانحراف المعياري 1.16. يرجع هذا الإجراء إلى اختيار القائد العمال الذين يتوفرون على الشروط المناسبة للمهام المقدمة لهم، حيث يفاضل القائد بين العمال لتأدية مهام معينة نظرا لمستواهم التعليمي والوظيفي، إضافة إلى كفاءتهم وتكوينهم، حيث يترتب عن هذا الإجراء أداء أفضل للمهام.

العبارة 04: (يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.33 وبلغ الانحراف المعياري 1.21، وهذا يدل على أن القائد يتحلى بنمط قيادي ديمقراطي ويفسح المجال أمام العمال لتحديد مدى إنجازهم لمهامهم باعتبار عملية التسيير المؤسساتي عملية تشاركية، كما يمنح هذا الإجراء شفافية تامة في عملية تقييم أداء العمال، مما يمنحهم رضا تاما على عملية تقييمهم ومنحهم منحة المردودية، وهذا الإجراء من شأنه أن يجنب المؤسسة عدة أمور سلبية من بينها الشكاوي والصراعات الداخلية.

جدول رقم 15 : يوضح استجابات المبحوثين لبعدهم مستوى تحفيز العاملين:

		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الانحراف	المتوسط											
1,41	2,70	10	6	26.7	16	18.3	11	13.3	8	31.7	19	01
1,22	2,40	00	00	28.3	17	16.7	10	21.7	13	33.3	20	02
1,37	2,45	8.3	5	20	12	15	9	21.7	13	35	21	03
1,51	2,76	16.7	10	23.3	14	10	6	20	12	30	18	04
1,22	2,40	1.7	1	23.3	14	21.7	13	20	12	33.3	20	05
1,11	2,35	3.4	2	21.7	13	8.3	5	45	27	21.7	13	06
1,33	2,55	10	6	18.3	11	15	9	30	18	26.7	16	07
1.31	2.52	القيم الإحصائية العامة										

المصدر: من إعداد الباحثين

العبارة 01 : (تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.70 وبلغ الانحراف المعياري 1.41، وهذا نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.45 وبلغ الانحراف المعياري 1.37، وهذا يدل على أن القائد يستعمل التحفيز كوسيلة من أجل القيام بالإنجازات، ويعتبر ذلك سلوكاً إيجابياً ومن بين أهم العوامل التي تساهم في تحفيز العاملين، وتبيان قدراتهم ومهاراتهم، حيث يساعد هذا التحفيز على كسب الثقة بين العاملين

والقائد، كما يعتبر كذلك هذا المبدأ عاملاً إيجابياً مساعداً على أداء المهام، وسلاسة التسيير بعيداً عن التداخل والصراعات بين الموظفين والقائد.

العبارة 02 : (لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.40 وبلغ الانحراف المعياري 1.22، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي الفرصة للعاملين المهاريين والتقنيين لتأدية المهام باحترافية، وتعتبر من بين الخطط التي يستعملها القائد بصفته مدير المؤسسة من أجل تشجيع العاملين على إنجاز المهام بطريقة مبتكرة، كما يشير ذلك إلى أن عامل منح الفرصة للعامل المهاريين يزيد من أداء العمال ويمنحهم ثقة، وهذا ما ويرتبط مع طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة.

العبارة 03 : (إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.45 وبلغ الانحراف المعياري 1.37 وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي الفرصة للعاملين المهاريين والتقنيين لتأدية المهام باحترافية، وتعتبر من بين الخطط التي يستعملها القائد بصفته مدير المؤسسة من أجل تشجيع العاملين على إنجاز المهام بطريقة مبتكرة، كما يشير ذلك إلى أن عامل منح الفرصة للعامل المهاريين يزيد من أداء العمال ويمنحهم ثقة، وهذا ما ويرتبط مع طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة.

العبارة 04 : (تستخدم المكافآت كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.76 وبلغ الانحراف المعياري 1.51، وهذا يدل على أن القائد يعتمد على فكرة التحفيز بالمكافآت، والتي تحقق نتائج جد إيجابية في العمل، حيث يحتاج العامل إلى تحفيز معنوي من أجل أن يحقق ذاته ويقدرها، وهذا ما يستخدمه القائد باستعماله للمكافآت لإرضاء عماله وإرضاء حاجاتهم الاجتماعية والوظيفية.

العبارة 05 : (منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.40 وبلغ الانحراف المعياري 1.22، إن

مكافأة العمال المبدعين أمر مهم في التنظيم، حيث يمنح هذا الإجراء بخلق جو تنافسي بين العمال يجعل كل واحد منهم يحاول إنجاز مهامه بطريقة مبتكرة، ويسمح تحفيز العمال المبدعين بخلق مناخ عمل تنافسي، مبدع يعمل على تأدية المهام بصورة كاملة وباحترافية وكفاءة تامة، وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة بشكل مباشر.

العبارة 06: (توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.35 وبلغ الانحراف المعياري 1.11، وهذا يبين أن من بين أهداف القائد في المؤسسة خلق مناخ عمل يساعد على تأدية المهام وسير العمل بطريقة سلسلة، حيث يسعى القائد إلى خلق نوع من الندية والمنافسة بين العمال وذلك من خلال منح تحفيزات وامتيازات للعمال المهاريين والمبدعين زيادة على العمال الآخرين، الأمر الذي يجعل العمال يتنافسون من أجل الظفر بكل التحفيزات المعنوية والمادية، إضافة إلى تنافسهم لكسب ثقة الإدارة العليا، وهذا من شأنه أن يقدم مناخا تنافسيا يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة 07: (تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل) نلاحظ أن نسبة الموافقين أكبر من نسبة المعارضين حيث قدر المتوسط الحسابي 2.55 وبلغ الانحراف المعياري 1.33، وهذا يبين أن القائد يفتح المجال لمشاركة العمال في تقديم مقترحاتهم من أجل تحسين ظروف العمل وتحسين التسيير داخل المؤسسة، كما أن المشاركة وتقديم الاقتراحات يعتبر حافزا مهما للعمال الذين يجدون أنفسهم محل ثقة قائدهم وإدارتهم العليا، وهذا ما يعزز من النمط القيادة الديمقراطي ويعكس ثقافة المؤسسة التي تأخذ عاملها بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم 16: العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى التحفيز

المتغير	معامل الارتباط	التفسير
الأنماط القيادية/مستوى التحفيز	0.81	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين

يبين الجدول رقم 10 العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى التحفيز، بحيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.81 ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى التحفيز لدى العاملين.

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم 10 الذي توضح نتائجه العالقة ما بين الأنماط القيادية مستوى التحفيز لدى العاملين ومن خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.81 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الأنماط القيادية المعتمدة من طرف الإدارة داخل المؤسسة وتحفيز العاملين.

وعليه نقول أن الأنماط القيادية لها دور في تحفيز العاملين أي من خلال النتائج نستنتج أن النمط القيادي الذي يتبناه المدير أن المشرف في المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون، وباعتبار أن نمط العمل داخل المؤسسة الجامعية يعتمد على آليات التواصل والتفاعل الإداري ما بين الإداريين.

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

الفرع الأول: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 17: العلاقة ما بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى التحفيز

المتغير	معامل الارتباط	التفسير
نمط القيادة الديمقراطي/ ومستوى التحفيز	0.62	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم 11 الذي توضح نتائجه العلاقة ما بين النمط القيادة الديمقراطي ومستوى التحفيز لدى العاملين ومن خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.62 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين نمط القيادة الديمقراطي المعتمد من طرف الإدارة داخل المؤسسة وتحفيز العاملين.

وعليه نقول أن نمط القيادة الديمقراطي لها دور في تحفيز العاملين أي من خلال النتائج نستنتج أن النمط القيادي الذي يتبناه المدير أن المشرف في المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون، حيث يمنح النمط الديمقراطي الحرية في أداء المهام لموظفيه، وهذا من خلال مناخ بيئي تنافسي يقوم على الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

الفرع الثاني: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 18: نتائج العلاقة ما بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى التحفيز

المتغير	معامل الارتباط	التفسير
نمط القيادة الأوتوقراطي /مستوى التحفيز	0.32	دالة

المصدر: من إعداد الباحثين

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم 12 الذي توضح نتائجه العلاقة ما بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى التحفيز لدى العاملين ومن خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.32 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى تحفيز العاملين.

وعليه نقول أن نمط القيادة الأوتوقراطي له دور في تحفيز العاملين أي من خلال النتائج نستنتج أن نمط القيادة الأوتوقراطي الذي يتبناه القائد في المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون، حيث يعتمد النمط الأوتوقراطي على الاحتفاظ بالصلاحيات والسلطة لنفسه، وإصراره على التطبيق الصارم للتعليمات الصادرة من طرف، مطبقاً بذلك القوانين، حيث يعتمد هذا النمط في تحفيزه للعاملين على اللجوء للقوانين والتعليمات من أجل التحفيز وترقية الموظفين، مما يجبر العمال على تنفيذ ما يطلب منهم للحصول على ترقية ومكافآت من طرف القيادة.

الفرع الثالث: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 19 الذي توضح نتائجه العلاقة ما بين نمط القيادة الترسلية ومستوى التحفيز

المتغير	معامل الارتباط	التفسير
النمط الترسلية / مستوى التحفيز	0.12	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثين

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم 13 الذي توضح نتائجه العلاقة ما بين نمط القيادة الترسلية ومستوى التحفيز لدى العاملين ومن خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون الذي قدرت قيمته بـ 0.12 وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الترسلية ومستوى تحفيز العاملين.

وعليه نقول أن نمط القيادة الترسلية يؤثر بالسلب على تحفيز العاملين، أي من خلال النتائج نستنتج أن نمط القيادة الترسلية الذي يتبناه القائد في المؤسسة يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على مستوى تحفيز العاملين بكلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون.

الخلاصة:

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة العلاقة بين نمط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين في كلية العلوم التطبيقية بجامعة ابن خلدون -تيارت- لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

وللوصول إلى العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (مستوى تحفيز العاملين) في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في كلية العلوم التطبيقية إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى تحفيز العاملين. كما توصلنا إلى أن النمط الأوتوقراطي له علاقة مع مستوى تحفيز العاملين، وهذا من خلال محاولة تطبيق القائد التعليمات والقوانين بحذافيرها.

في حين استنتجنا من خلال البيانات الإحصائية أنه لا توجد علاقة بين النمط الترسلّي ومستوى تحفيز العاملين في كلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون بتيارت.

فدرجة ممارسة المهام التحفيزية تتأثر بنوع النمط القيادي الممارس من طرف القيادة الإدارية، وهذا ما بينته الدراسة الإحصائية في المؤسسة المبحوثة.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد ودراسة مدى قدرة القيادة الإدارية على التأثير في مستوى تحفيز العاملين، وذلك عبر الإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات المعتمدة، ولأجل ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية من حيث التطرق إلى مفهوم وأهمية القيادة الإدارية وعناصرها، وأهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية والأنماط القيادية الممارسة على نطاق واسع ومزاياها ومآخذها

أما في الفصل الثاني فتحدثنا عن نظام الحوافز وتحديد جوانبه المختلفة من أهميته وأنواعه والنظريات المفسرة له وكيفية تقييمه.

وكنتايج لدراستنا النظرية:

- الحد قدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر، لأن الإفراط في ممارسة أساليب

نمط

القيادة الحرة يؤدي إلى افتقار فرق العمل إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

- ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، لأن المنظمات الأهلية

تعتبر جزءا من المجتمع المدني والذي يعتبر الديمقراطية وحقوق الإنسان سواء في المجتمع

او داخل المؤسسات من أبرز القيم والمبادئ التي ينادي بها ويعمل على تعزيزها

- أن التحفيز مرتبط ارتباطا وثيقا بنوع القيادة ومدى تأثيرها المباشر على المرؤوسين بشكل

يحسن وينمي ويطور الأداء ، وضمن هذا السياق لابد أن ندرك إلزامية التحفيز في المنظمة

لرفع من مستوى الأداء وتحسينه بغية البقاء والاستمرارية ، وذلك من خلال اتباع نمط

القيادي المناسب .

أما في الجانب التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة

بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا " كلية علوم المادة بجامعة ابن

خلدون" لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث.

وفقا لمتطلبات الدراسة الميدانية تم إعداد الاستمارة الخاصة بالاستبيان الذي اعتمدها

بناء على الفرضيات التي تنص على وجود علاقات معنوية بين القيادة الإدارية بحسب

أنماطها (ديمقراطية، ديكتاتورية، تسيبية) والتحفيز، وتم التوصل للنتائج التالية:

ومن خلال معامل الارتباط المحسوب بين علاقة القيادة الإدارية بحسب أنماطها وتأثيرها

على مستوى التحفيز على العاملين في كلية علوم المادة استنتجنا مايلي :

-
- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى تحفيز العاملين.
 - هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى تحفيز العاملين.
 - عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الترسلوي ومستوى تحفيز العاملين.
 - وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لبعدي مستوى تحفيز العاملين.

التوصيات:

تأسيسا على ما قدمناه ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التحليلية لإشكالية دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين، نقدم مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة الاعتماد على أساليب تحفيزية أكثر فعالية سواء كانت مادية أو معنوية والتنويع في طرق التحفيز وفقا لبيئة العمل الوظيفية، وتبني برامج تحفيزية جديدة، ولعل أبرزها تمكين العاملين كل حسب نطاقه وقدراته، لما له من آثار إيجابية على العاملين من حيث زيادة ولائهم وانتماءهم للمنظمة وتحسن أداءهم.

إلى جانب التعامل بالعدالة بين العاملين لأن التعامل يكون في أغلب الأحيان مع أفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق قيمة مضافة يتوجب على القيادة الإدارية بكلية علوم المادة "جامعة ابن خلدون-تيارت-" ممارسة مهام النمط الديمقراطي بدرجة أوسع مما هي عليه، ووفقا لما يتضمنه هذا النمط من سلوكيات ومهارات اتصالية وتحفيزية، ومن تفويض للصلاحيات وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه اللوائح والتشريعات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- المراجع العربية:

1. ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، نظمتها جامعة دمشق سورية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
2. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
4. أحمد ماهر، نظام الحوافز والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
5. حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
6. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية، 2004.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
10. راوية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 2009.
11. زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق، 2001.
12. سنن الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، 2004.

13. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

14. شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال، 2013.

15. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

16. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال دار وائل لتوزيع والنشر، 2005.

17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، دط، 2002.

18. ضاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، الأردن: عمان، دار زهران، 1997.

19. طارق طه، " السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

20. الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

21. عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010.

22. عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، (القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996).

23. عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة، القاهرة: دار النهضة العربية 1995.

24. عبد الغفار حنفي، لسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.

25. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العدسة، المطبعة العربية المدينة، (ط)، 1975.

26. علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري للتوزيع والنشر، الأردن، 2001.
27. على السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
28. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992.
29. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التظم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
31. محمد شفيق، القيادة.. تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة المكتب الجامعي الحديث، 2007.
32. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
33. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007.
34. مشال طلحت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، 1996، ص44.
36. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحماية العامة، الجزائر، 2003.
37. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
38. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، عمان: دار الكندي 2013.
39. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- -Danny Cox and John Hoover, leadership when the heats 'on, vinking, press. 1994.
- 2- -James. G. Hunt et outré, comportement human et organization, tra Claire De Billy, 2éme edition, village medial, France, 2002.
- 3- John kotter, quest-ce que le leadership harvard business review in le leadership editions d'organisation, paris, 6eme ed, 1999.
- 4- Michel Amiel Bonnet Francoie, jaclois josphi management de l'administration , editions de boeksuperieur.1997
- 5- . Pierre Collerette, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, ed Presse de l' université, Québec, 1995, p154
- 6- Michel truchan sapota ,management de l'organistion,, edition de lorganistion, france . 1995
- 7- nicole Aubert, dirger et motiver,france ,edition de lorganistion,2002.

ج: الرسائل الجامعية:

1. عفاف وسطاتي، دافع الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
2. شروق احمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

د: الملتقيات العلمية

- وفيق حلمي الأغا، دور القيادة الإدارية في التطور والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع نظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، أيام 13-16 أكتوبر 2003.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان حول موضوع:

أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين

دراسة ميدانية بكلية علوم المادة بجامعة تيارت

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام الدراسة.

نرجو منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستمارة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة، ووضع علامة (x) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك، علما أن جميع الإجابات ستكون محل العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

قوادري رشيد

إعداد الطالبين:

▪ معروف عبد الرحمان

▪ قلال بن عومر

الموسم الجامعي: 2019-2020

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الشهادة المحصل عليها: جامعي ثانوي

المسمى الوظيفي:

سنوات الخبرة:

المحور الأول: إلى أي مدى يمارس القائد الإداري هذه المهام على مستوى المنظمة؟

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
النمط الديمقراطي					
					يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم
					يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا
					يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه
					يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة
النمط الديكتاتوري					
					يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات وعدم تفويضها للعاملين
					يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين
					يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية
					يعتبر القائد الإداري المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت
النمط التسبيبي					
					يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل
					يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين
					يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم
					يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل

المحور الثاني: ما موقفك من المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية على مستوى المنظمة؟

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين
					لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات
					إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز
					تستخدم المكافآت كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة
					منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين
					توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل
					تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل