



وزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات



الطدار الحادي عشر



مجلة التنمية الإدارية والمعلوماتية
مجلة نصف سنوية
تصدر عن المركز الوطني للتطوير الإداري
وتقنية المعلومات

2026

وزارة التخطيط
المركز الوطني للتطوير الإداري
وتقنية المعلومات

مجلة التنمية الإدارية والمعلوماتية / العدد الحادي عشر

مجلة علمية متخصصة يديرها المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية
المعلومات تعنى بالعلوم الإدارية والمالية وتكنولوجيا المعلومات

رئيس التحرير

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

أ.د. محمد علي تميم

مدير التحرير

مدير عام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

د. حسين علي داود

العدد الحادي عشر / 1447 هـ - 2026 م

أولاً: هيئة التحرير

1. الدكتور حسين علي داود / مدير عام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
2. السيدة شيماء عبد الرحيم محمود / مدير إدارة البحث والتطوير
3. الدكتور يسار فاروق فيصل / مدير قسم البحوث والدراسات
4. السيد مصطفى حكمت عبد الستار/ مدير قسم التعاون العلمي والفني

ثانياً: الهيئة الاستشارية

1. الدكتور ماهر حماد جوهان / وكيل الوزارة للشؤون الفنية
2. الدكتورة هناء اسماعيل ابراهيم/ وكيل الوزارة للشؤون الادارية
3. الدكتور مظهر محمد صالح / مستشار رئيس الوزراء للشؤون المالية
4. الدكتور مهدي محسن العلق / مستشار صندوق الامم المتحدة للسكان/ خبير متقاعد
5. أ.د. وفاء جعفر المهداوي / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
6. أ.د. شهناز فاضل احمد النجار / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
7. السيدة انعام ارحيم احمد / خبير في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
8. أ.د. احمد طارق صادق العبيدي / الجامعة التكنولوجية
9. أ.د. علاء كاظم فرحان / الجامعة التكنولوجية / عميد كلية علوم الحاسوب

ثالثاً: سكرتارية التحرير

1. الآنسة نادية محمد عبد الله / رئيس ابحاث اقدم / رئيساً
2. الآنسة مي هاشم محمد / رئيس ابحاث اقدم اول /عضواً
3. السيد انمار هاتف عبد المجيد / رئيس مبرمجين اقدم/ مدير قسم المعلومات والمواقع الالكترونية /عضواً
4. السيد ياسر نبيل عبد القادر / معاون رئيس مترجمين / عضواً
5. السيدة الزهراء علي مظلوم / مترجم اقدم / عضواً

رابعاً: هيئة اللغة والتصحيح

1. السيد عبد الزهرة محمد الهنداوي / المتحدث الرسمي لوزارة التخطيط
2. م.م. يثرب اسامة قوام / جامعة بغداد / كلية الاداب / قسم اللغة العربية

شروط النشر في المجلة

1. أن يكون البحث جديداً ولم يسبق نشره أو قبوله للنشر في مجلة أخرى أو مؤتمر .
2. تخضع البحوث المقدمة للنشر والتقويم العلمي .
3. يقدم أصل البحث بثلاث نسخ مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الاسطر وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) وبحجم (14) ونوع (Simplified) أقا بالنسبة للبحوث باللغة الانكليزية فيكون الخط نوع (Times New Roman) , وبحجم 14 وعلى وجه واحد من ورق قياس (A4) على أن يتم تزويدنا بنسخة وقرص مدمج بعد التقييم .
4. ألا يزيد عدد صفحات البحث المقدم عن (20) صفحة بما في ذلك الجداول والمواد التوضيحية .
5. يجب ان يتضمن البحث : عنوان البحث , مستخلص باللغتين العربية والانكليزية مقدمة , منهج البحث , النتائج والمناقشة , الاستنتاجات , قائمة المراجع ان وجدت الاطار النظري والاطار العملي , والاستنتاجات والتوصيات , قائمة المراجع .
6. لا تزيد عدد الكلمات المستخلصة عن (200) مائتي كلمة , يوضع في رأس المستخلص (العربي والانكليزي) عنوان البحث , مستخلص باللغتين العربية والانكليزية , عنوان البحث اسم الباحث (والمراسلة إن كان مختلفا عن مكان البحث) , مع وضع رقم أو رمز بشكل نجمة (*) التي تربط بين الاسم ومكان العمل .
7. تستعمل دائما وحدات القياس الخاصة بالنظام الدولي فقط (Standard International Units)
8. لا تستخدم الاختصارات في عنوان البحث أو في المستخلص فيما عدا الاختصارات بوحدات القياس .
9. يشار إلى المصادر حسب ورودها في متن البحث بأرقام متسلسلة توضع بين قوسين () .
10. ترتب المراجع في قائمة المراجع , حسب الأصول العلمية المتبعة في هذا الصدد .
11. بالنسبة للمراجع المأخوذة من دوريات يجب ان يحدد رقم مجلد ورقم العدد وارقام الصفحات بداية ونهاية البحث .
12. بالنسبة للمراجع المأخوذة من كتب علمية , تحدد أرقام الصفحات المستخدمة .
13. قد يستخدم التذييل لتوضيح المعلومة , وفي هذه الحالة يرقم التذييل لكل صفحة على حده .
14. يتم استيفاء مبلغ (75000) خمسة وسبعون ألف دينار عن نشر البحوث في المجلة للبحث الواحد والمبلغ المقدم غير قابل للرد في حالة عدم قبول البحث للنشر .

الراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر اصحابها ولا تعكس بالضرورة رأي المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات .

الرقم الدولي للمجلة : 5252 - 2410 هو ISSN
رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق - بغداد - 2112
المراسلات :-

ص.ب : 2040 العلوية

ص.ب : 3469 بغداد - العلوية

هاتف: 7188483

البريد الالكتروني : ncmdit@ncmdit.gov.iq

العراق - بغداد - شارع 52 مقابل الجوازات العامة

الموقع الالكتروني : www.ncmdit.gov.iq

المقالة الافتتاحية التحول الرقمي أداة للشفافية والتنمية المستدامة

رئيس التحرير
نائب رئيس مجلس الوزراء
وزير التخطيط
أ.د. محمد علي تميم



تحية طيبة وبعد،

تشكل مرحلة إعادة الإعمار والبناء التي نعيشها اليوم في العراق منعطفاً تاريخياً حاسماً في مسيرتنا الوطنية، فهي مشروع وطني شاق وطموح لإعادة تأسيس الدولة العصرية، دولة المؤسسات والقانون، التي تضع المواطن في صلب أولوياتها، وتستثمر في طاقاته الإبداعية لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة.

وفي خضم هذا المشروع الكبير، يبرز (التحول الرقمي والتنمية) بوصفه ركناً أساسياً من أركان النهوض، وليس مجرد رافد مساعد. فبناء عراق جديد يتطلب جهازاً إدارياً كفوئاً شفافاً، قادراً على مواكبة متطلبات العصر، ويعمل بروح الفريق وخدمة المواطن، إنَّ التحول الرقمي لم يعد خياراً ترفيهياً، بل أصبح ضرورة حتمية لتعزيز الكفاءة، ومكافحة الفساد وبناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار. ويمكن توظيف استراتيجيتنا من خلال اصلاح الهيكل الإداري وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، وإعادة هندسة العمليات الحكومية واعتماد معايير الجودة والأداء للقضاء على البيروقراطية المعقدة التي تعرقل تقديم الخدمات والاستثمار في رأس المال البشري لتطوير قدرات الكوادر البشرية في دوائر الدولة عبر برامج تدريبية متخصصة ومستمرة، وربط الترقّيات والحوافز بالأداء والكفاءة، مما يعزز الثقة ويحفز الإبداع الوظيفي ويعزز النزاهة والشفافية بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، ومكافحة الفساد بكل أشكاله، واستخدام التكنولوجيا لتقليل التدخل البشري المباشر في المعاملات، مما يحد من هامش التلاعب ويبنى جسور الثقة بين المواطن والدولة.

إنّ التحول الرقمي الشامل هو محور استراتيجي نعمل عليه بتسريع وتيرة رقمنة الخدمات الحكومية، وبناء البنى التحتية للمعلومات، وتطوير أنظمة ذكية لإدارة البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار على أسس علمية سليمة. كما نعمل على تعميم مفهوم (الحكومة الإلكترونية) لتكون الخدمات متاحة للمواطن في أي وقت ومن أي مكان، بما يوفر الجهد والوقت والمال. وبناء شراكات فاعلة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والأكاديميين، فالنجاح لا يمكن أن تتحمله الحكومة وحدها فنحن بحاجة إلى عقول مبدعة وأيدي عاملة ماهرة وأفكار خلاقة من خارج الصندوق الحكومي. ان الطريق طويل والتحديات كبيرة، لكن إرادة التغيير والإصلاح التي يحملها شعبنا وقيادتنا السياسية أقوى، إنّ النجاح في هذا المضمار لن يحقق طفرة في الخدمات والإنتاجية فحسب، بل سيعيد صياغة العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن، على أساس من الثقة والمساءلة والشفافية. إننا في وزارة التخطيط نعمل بجد مع كافة الوزارات والمحافظات لتحقيق هذه الرؤية، مدرّكين إنّ التحول الرقمي والتنمية هي محرك التنمية الأساسي الذي يمكن جميع القطاعات التنموية الأخرى من تحقيق أهدافها.

والله ولي التوفيق»

أ.د. محمد علي تميم
نائب رئيس مجلس الوزراء
وزير التخطيط

المحتويات

المقالة الافتتاحية

أ.د. محمد علي تميم

نائب رئيس مجلس الوزراء - وزير التخطيط / رئيس التحرير

ت	اسم الباحث	عنوان البحث	رقم الصفحة
المحور الإداري			
1	د. يسار فاروق فيصل أ. يوسف عظام	القيادات الإدارية الفاعلة ودورها في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية	85-1
2	محمد حامد ضايف الطعنة منتصر عبد الباقي عناد احمد مشاري تركي زهراء محمد جاسم	قوة اللامركزية الإدارية في بناء شبكة التواصل مع الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار " دراسة تطبيقية "	139-86
3	أمل سبتي جاسم هبة عثمان محمد سجى سعد محمد طالح	دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال البشري في المنظمات العامة	158-140
4	طه لطيف عواد	دور القيادة الادارية في إدارة ازمات العمل	181-159
ت	اسم الباحث	عنوان المقالة	رقم الصفحة
5	يحيى قحطان محمود	التحول الرقمي	189-182
6	ياسر نبيل عبد القادر	التوجهات الحديثة في القيادة والإدارة	208-190

القيادات الادارية الفاعلة ودورها في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة استطلاعية

مقدم من قبل
د. يسار فاروق فيصل
أ. يوسف عظام

2022

المستخلص

يهدف هذا البحث عبر فصوله إلى تقصي دور القيادة الإدارية الفاعلة كمتغير تأثيري في الرضا الوظيفي كمتغير مستجيب، إذ تعد هذه المتغيرات من العوامل الأساسية التي لها تأثير كبير على أداء المنظمات العامة والخاصة، لذا ولأيجاد العلاقات والروابط بين متغيرات البحث جرت صياغة مجموعة من الأهداف منها التعرف على مستوى القيادة الفاعلة وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين، ولهذا الغرض صيغت عدد من الفرضيات وأهمها كانت (توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة في تحقيق الرضا الوظيفي)، وللتحقق من فرضيات البحث تم استخدام البحث الميداني وطبقت على عدد من العينة من العاملين في المركز الوطني للتطوير الإداري إحدى تشكيلات وزارة التخطيط العراقية، وقد شمل البحث (39) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والمقابلات غير المهيكلية، وتم تحليل البيانات من خلال عدد من البرامج الإحصائية تمثلت بـ (Amos، Spss V.23) مع اعتماد الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل الاختلاف، والتحليل العاملي التوكيدي)، أما أبرز الاستنتاجات فقد أظهرت إثبات الفرضيات التي تجلت وجود تأثير معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي، ويدل ذلك على أن القيادة العليا في المركز كلما كانت إدارتها بصورة فاعلة من خلال وجود الاحساس بالمسؤولية والنضج والاستقرار العاطفي ولديها روح المغامرة وعدم الخوف في السير نحو الامام كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد خرج البحث بجملة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تفاعل الإدارة العليا مع فرق العمل الموجودة في المركز المبحوث من خلال المشاركة الفعلية التطبيقية في تنفيذ مهام الفرق وذلك لما له من دور في تشجيع وتحفيز العاملين وأيضا من أجل أن يساهم في تقليص الفجوة ما بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

المقدمة

تخوض الطروحات الفكرية الحديثة في عوالم جديدة من أجل الوقوف على آخر التطورات الإدارية التي تمثل إضافة لعلم الإدارة على الصعيد العلمي والعملية لأيجاد صيغة حل لكثير من المشاكل أو تطور أساليب العمل بالشكل الأمثل.

لقد شهد التطور في مجال الفكر الإداري بزوغ العديد من الأفكار الحديثة التي سلطت الضوء على موضوعات مهدت للاسترسال المعرفي والتبحر في الدراسات الإدارية والتنظيمية، ومن هذه الرؤى الفلسفية والمساهمات البحثية الحديثة هو الاهتمام بموضوعات القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي.

وقد اهتم الكثير من الباحثين والكتاب في المجال العلمي والتطبيقي بمتغيرات الدراسة التي نحن بصدها لما لها من تأثير على أداء المنظمات وتطورها الإداري وانعكاس تلك المتغيرات على آليات تحقيق أهداف تلك المنظمات هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الاهتمام بهذه المتغيرات يرتبط بالموارد البشري الذي يشكل العنصر الأكثر قيمة في الموارد التي تمتلكها المنظمات.

وبناءً على ما تقدم، سيجري البحث في موضوع القيادة الإدارية الفاعلة التي تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، وإن القائد هو الشخص الذي يؤثر إيجابياً في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه، وإن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم، ولأيمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ويدفعهم إلى التزام عالي في الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.

وحيث إن الرضا الوظيفي يمثل قدرة الوظيفة على إشباع حاجات الموظف المختلفة وبمعنى آخر أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يعيشه الموظف مع ما يقدمه لوظيفته ومنظّمته.

ونظراً لأهمية القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، ومحدودية تبنيتها في المنظمات العراقية، تظهر أهمية الولوج في دراسة التوجهات الفلسفية لهذه الموضوعات والإفادة من معطياتها لتجسيدها ميدانياً في البيئة العراقية، وقد ارتأى الباحثان أن يقدموا فكرة عامة عن طبيعة الدراسة التي نحن في صدها ومضمونها والمشكلة القائمة عليها ليشكل إطاراً منهجياً للبحث.

الفصل الأول المبحث الأول (منهجية البحث)

١. مشكلة البحث:

إن قضية التحقق من تأثير القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي للعاملين من الأمور المهمة في إدارة المنظمات وتفعيل دور الإدارات والمستويات التنظيمية على تحقيق أهدافها بشكل أمثل، وعليه يذكر (بيتر دركر) في مقابلة أجريت معه بأن الأدوار القيادية قد تغيرت بشكل أساسي من الإشراف وإعطاء الأوامر للمرؤوسين إلى تقديم الخدمة لهم وصياغة فرق العمل وتشكيل الاستراتيجية ومساعدة الزبائن وغيرها. وهو ما يستدعي أن يتعلم المديرون كيفية إدارة المواقف، وتعلم الإدارة في كل الاتجاهات بما فيها زيادة التأثير في المرؤوسين الذي يعني بدوره ضرورة تطوير وتنمية قدراتهم، حيث أصبح الوصف الوظيفي لأدوارهم أكثر تعقيداً لما يحتاجه من مواصفات لشاغل تلك الوظيفة والمتضمنة لسلوكيات أكثر تعقيداً. (العنزي والعطوي، 2013: 143)

إن المهام القيادية للإدارة تفرز تعقيدات سلوكية وآليات تساهم في تعزيز أداء الأدوار المتعددة للقائد الإداري في العصر الحديث، بما فيه الرضا الوظيفي لدى العاملين، فضلاً عن تأثير طبيعة النظام الهرمي في الإدارة ومستوى المهارات والمعارف التي يمتلكها المديرون، وهو ما يفرز مشكلة القيادة الإدارية والآليات المتاحة لإنجاز المهام الإدارية، وهنا تظهر مشكلة ذلك التعقيد والآليات المتاحة للتعامل مع تداخل المهام التي تم التساؤل عنها من خلال الآتي: -

١. ما مدى طبيعة القيادة الإدارية الفعالة؟

٢. ما درجة أيمان المنظمة بالرضا الوظيفي للعاملين؟

٣. ما مدى توفر الآليات التي يتعزز من خلالها الرضا الوظيفي للعاملين؟

٤. ما هو دور القيادات الإدارية الفاعلة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

ومن خلال هذه التساؤلات يمكن الإجابة عن طبيعة العلاقة التي تربط بين (القيادة الإدارية الفاعلة، الرضا الوظيفي)، وما هي أسباب الجدل الفكري والمفاهيمي الحاصل ضمن حقل الإدارة حول متغيرات البحث. فطبيعة الرضا الوظيفي تجعل هنالك نوعاً من الاستقلالية للعاملين يخلق نوع من الولاء للمنظمة، لذلك ارتأى الباحثون أن يركزوا على القيادة العليا والتي تلعب دوراً محورياً بين القيادة الإدارية الفعالة والرضا الوظيفي للعاملين، وهكذا تتضح ملامح المشكلة الميدانية من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما طبيعة ومستوى الاهتمام بمتغيرات البحث (القيادة الإدارية الفاعلة، الرضا الوظيفي) في المؤسسة المبحوثة؟

٢. ما هي طبيعة العلاقة الترابطية بين (القيادة الإدارية الفاعلة، الرضا الوظيفي).

٣. هل هنالك تأثير للقيادة الإدارية الفاعلة على الرضا الوظيفي؟

٣. أهمية البحث.

يستقي البحث أهميته عن طريق ذكره لموضوعات ذات أهمية ودور كبير في الجانب الإداري، ويمكن تقسيم أهمية هذا البحث إلى جانبين مهمين هما:

أ- الجانب الفكري:

١. استعراض التوجهات الفكرية الخاصة بمتغيرات البحث والمتمثلة بال (القيادة الإدارية الفاعلة، الرضا الوظيفي) ومن ثم انعكس هذا الاستعراض على الجمع بين مواضيع (السلوك التنظيمي والموارد البشرية) للخروج بنتائج معرفي متكامل.
٢. طرح فكري جديد نسبياً من خلال تناول مفهوم القيادة الإدارية الفاعلة كمتغير مستقل وربطه بمتغير البحث التابع الرضا الوظيفي.
٣. العمل على رفق المكتبات العراقية والعربية بأفكار متواضعة في مجال القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي، إلى جانب تعريف المؤسسة المبحوثة بالجانب المعرفي لقيمة هذه المتغيرات.

الجانب التطبيقي:

١. العمل على وضع أنموذج متكامل لمتغيرات البحث ومحاولة اختبارها في المؤسسة المبحوثة من خلال استخدام مقاييس وأدوات عملية.
٢. يعد هذا البحث إطلالة علمية وتطبيقية، الغاية منها الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب العمل الحديث لكي تساعد في تحسين الأداء من قبل مجتمع البحث بالاعتماد على أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة والتي ستعكس نتائجها على الرضا الوظيفي للعاملين.
٣. يعد هذا البحث مرشداً للقيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب عمل معاصرة تساعد في تحسين مستوى الخدمة المقدمة من قبل مجتمع البحث في الاعتماد على النتائج المتوخاة من تأثير علاقة القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي للعاملين.
٤. ترسيخ ثقافة منظميته جديدة لدى عينة البحث، بأهمية القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المبحوثة.

٤. أهداف البحث:

ويهدف البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف في ضوء المشكلة في جانبها المعرفي والميداني وكما يأتي:

- أ- تحليل المضامين الفلسفية من توافقات واختلافات في وجهات النظر عن متغيرات البحث الحالي والمتعلقة بالقيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي للعاملين، للاستفادة منها من قبل مجتمع البحث.
- ب- التعرف على مستوى القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين.
- ج- التوصل إلى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع في المؤسسة المبحوثة.

د - تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمؤسسة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي.

٥. المخطط الفرضي للبحث:

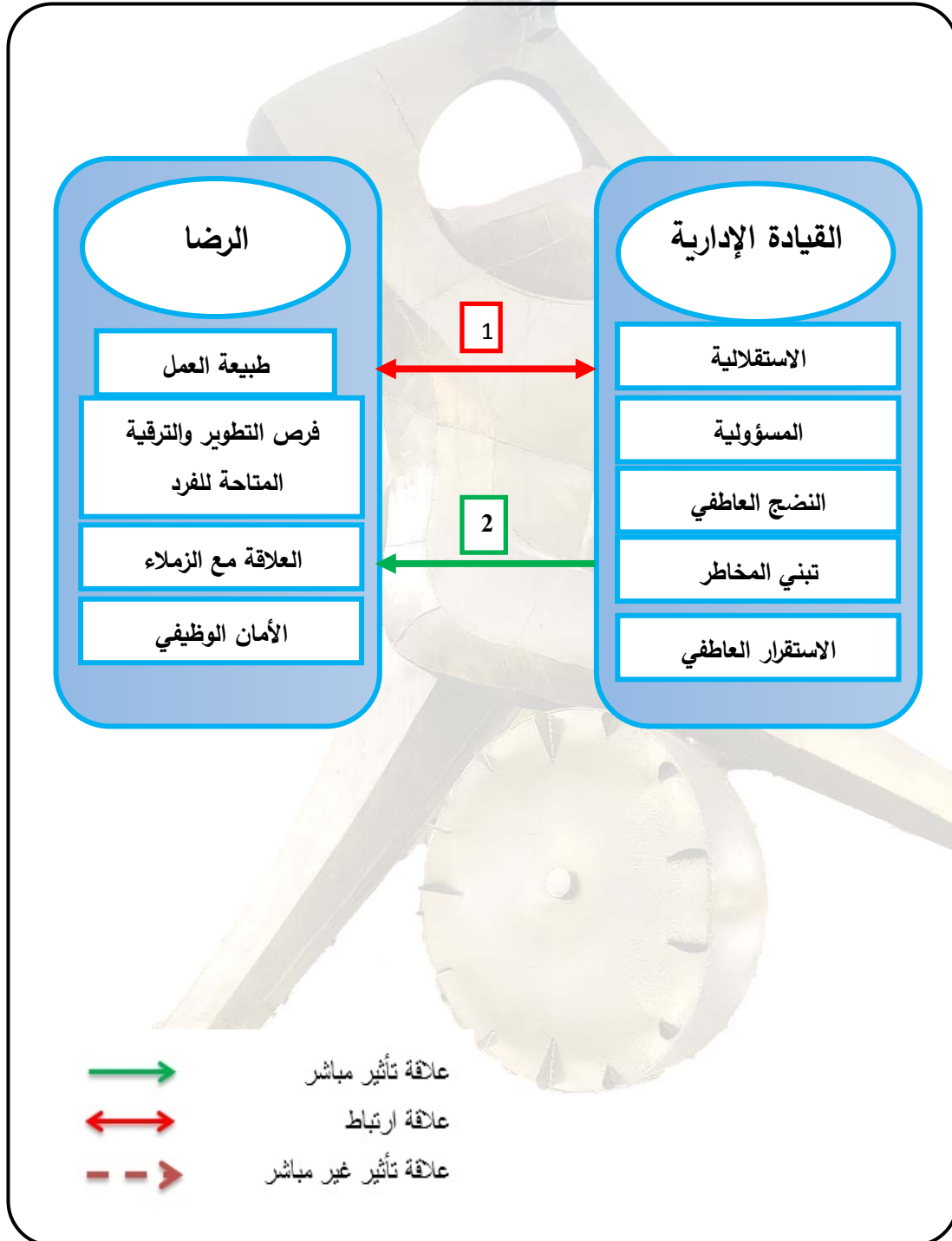
يمثل أنموذج صورة معبرة عن فكرة البحث، ولغرض ترجمة مشكلة البحث إلى إطارها العملي لغرض تحليل وتفسير النتائج، فقد تم بناء أنموذج ديناميكي للبحث على وفق الافتراضات التي تمخضت عن الجدل الفكري والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات القيادة الإدارية الفاعلة، والرضا الوظيفية ودلالاتها المتوقعة والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة وتساؤلات البحث وبما ينسجم ومنهج البحث وأسلوبه واختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكما موضح في الشكل.

ويضم هذا الأنموذج المتغيرات وبضمنها الأبعاد الفرعية وهي:

١. **المتغير التأثيري X:** هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير المستجيب والمتمثل في البحث الحالي بالقيادة الإدارية الفاعلة والمكون من خمسة أبعاد فرعية هي تبني المخاطر، والاستقلالية، والمسؤولية، والنضج العاطفي، والاستقرار العاطفي.

٢. **المتغير المستجيب Y:** هو المتغير الذي تتأثر قيمته في حالة تغير قيم المتغير التأثيري والمتمثل في البحث الحالي بالرضا الوظيفي والمكون من أبعاد أربعة هي: طبيعة العمل، وفرص التطوير، والترقية المتاحة للفرد، والعلاقة مع الزملاء والأمان الوظيفي.

الشكل (١) المخطط من إعداد الباحث



٦. فرضيات البحث:

تنبثق الفرضيات من التساؤلات المطروحة وما تم تحديده في مشكلة البحث وضمن سياق التوجهات الفكرية، ومن خلال الجهود المعرفية تم الإفادة منها في صياغة وإعداد الفرضيات للبحث الحالي للربط بين المتغيرات، وفي ضوء المخطط الفرضي العام للبحث يصبح من السهل صياغة الفرضيات الإحصائية الملائمة، وللوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغير التفسيري والوسيط والمتغير المعتمد سيتم صياغة الفرضيات ضمن منهجية البحث بتعبير إحصائي وعلى النحو الآتي:

أولاً: فرضية البحث الرئيسية (الأولى):

والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي).

١- **فرضية البحث الفرعية الأولى:** والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تبني المخاطر والرضا الوظيفي)

٢- **فرضية البحث الفرعية الثانية:** والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والرضا والوظيفي)

٣- **فرضية البحث الفرعية الثالثة:** والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية والرضا والوظيفي)

٤- **فرضية البحث الفرعية الرابعة:** والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النضج العاطفي والرضا والوظيفي)

٥- **فرضية البحث الفرعية الخامسة:** والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقرار العاطفي والرضا والوظيفي)

ثانياً: فرضية البحث الرئيسية (الثانية):

والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي)

١. **فرضية البحث الفرعية الأولى:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية تبني المخاطر في الرضا الوظيفي)

٢. **فرضية البحث الفرعية الثانية:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستقلالية في الرضا الوظيفي)

٣. **فرضية البحث الفرعية الثالثة:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمسؤولية في الرضا الوظيفي)

٤. **فرضية البحث الفرعية الرابعة:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للنضج العاطفي في الرضا الوظيفي)

٥. **فرضية البحث الفرعية الخامسة:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستقرار العاطفي في الرضا الوظيفي)

٦. **فرضية البحث الفرعية السادسة:** والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الإدارية الفعالة معاً في الرضا الوظيفي)

٧. **الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل**

لغرض تحليل بيانات الخاصة بالبحث واختبار فرضياته، تم الاستعانة بمجموعة من البرامج وهي (SPSS v.23، AMOS v.23)، وبهذا الخصوص فقد استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية والتي قسمت كما يأتي:

١. **النسب المئوية:** الغرض منها هو وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وإعطاء فكرة عن وجهات نظرهم وإعطاء مؤشر عن اتفاقهم من عدمه.

٢. **الوسط الحسابي:** هو واحد من أهم مقاييس النزعة المركزية، لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات.

٣. **الانحراف المعياري:** لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، فكلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

٤. **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لتحديد العلاقة ما بين متغيرين.

٥. **معامل الانحدار البسيط:** يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

٦. **معامل الاختلاف:** وهو أحد مقاييس التشتت، إذ يستخدم للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية، ويستخرج بحساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

٧. **معامل التحديد (R^2):** يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.

٨. **التحليل العاملي التوكيدي:** وهو مقياس إحصائي يستخدم لتوكيد قياس متغيرات البحث، تجمع بمقياس واحد لتكون مقياس مؤكد يلائم البحث الحالي وهو يعد أفضل طريقة تستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.

٩. **التحليل العاملي الاستكشافي:** وهو مقياس يستخدم من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت المقياس المستخدم في البحث.

١٠. **تحليل الانحدار المتعدد:** يستخدم في تحديد مقدار التأثير الذي يحدثه عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع عبر برنامج (AMOS V.23).

٨. منهج البحث:

سوف تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يطلبها البحث، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات، وعادة ما يلجأ الباحثون إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضع البحث، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالبحث. (الفياض، 2011: 35).

ومن أجل إعطاء صورة أدق عن مجتمع البحث سوف نأتي على توضيح نبذة مختصرة عن المركز وعن أهدافها وكما يأتي:

أولاً: نبذة عن تاريخ المركز

- تأسس المركز بموجب القانون ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ بأسم المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري.
- عام ١٩٨٨ تم دمج المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مع المعهد القومي للتخطيط.
- عام ١٩٩٤ تم دمج المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري مع مركز التدريب المالي والمحاسبي التابع لوزارة المالية بأسم مركز التطوير الإداري والمالي.
- عام ١٩٩٦ أعيد استحداث المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري.
- عام ٢٠١١ تم دمج المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري مع مدرسة القدس للحاسبات الإلكترونية بتشكيله الحالي بأسم المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات.
- يتولى المركز مهمة بناء وتعزيز قدرات العاملين في المجال الإداري والتقني للقطاعين العام والخاص بما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية والتقنية، ويرتبط هذا التشكيل بوزارة التخطيط، ولدى المركز فروع في محافظات الموصل والبصرة والديوانية.

عينة البحث: استخدم الباحث العينة القصدية من فرق العمل (الموظفين، ورؤساء الأقسام) في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (١٠٩) شخصا، إذ وزعت (١٧٦) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث للعينة، وتم استبعاد (٤) لم يتم الإجابة عنها، و(٦٣) استبانة لم تسترجع، والجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث وكما يأتي:

جدول (١) خصائص عينة البحث				
ت	السمات الشخصية لعينة البحث	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	30	56.6%
		أنثى	23	43.4%
المجموع			53	100.0
2	الفئة العمرية (سنة)	30سنة فأقل	7	13.2%
		31-40 سنة	19	35.8%
		41-50 سنة	22	41.5%
		51سنة فأكثر	5	9.4%
المجموع			109	100.0
3	مدة الخدمة	5سنوات فأقل	8	15.1%
		6-10سنوات	7	13.2%
		11-15سنة	10	18.9%
		16-20سنة	14	26.4%
		21-25سنة	12	22.6%
		أكثر من 25 سنة	2	3.8%
المجموع			53	100.0
4	التحصيل الدراسي	دبلوم	4	7.5%
		بكالوريوس	31	58.5%
		دبلوم عالي	4	7.5%
		ماجستير	14	26.4%
المجموع			109	100.0

الفصل الثاني المبحث الأول الإطار النظري (القيادة الإدارية الفاعلة)

تمهيد

إنَّ القيادة هي القدرة على خلق بيئة يعرف فيها الجميع ما هو المتوقع من المشاركة والالتزام الكامل للقيام بعمل عظيم، وتعد القيادة مهارة أساسية لجميع المدراء الناجحين للتعلم والممارسة بأنَّظَم.

وقد أصبحت القيادة أكثر تحدياً في ظل النشاط العالمي الذي تواجهه المنظمات اليوم في البيئة العالمية الحالية.

وهذا يؤدي بدوره إلى أن يتحلَّى القائد بمجموعةٍ من الخصائص التي تؤهله إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التنسيق واتخاذ القرارات بصورة سليمة، وعليه سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى خصائص القيادة من خلال:

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: أهمية القيادة

ثالثاً: مداخل دراسة القيادة

١. مدخل السمات

٢. المدخل السلوكي

٣. المدخل الموقفى أو الظرفي

٤. المدخل الحديث

رابعاً: خصائص القائد:

أولاً: مفهوم القيادة

إنَّ الجذور اللغوية التاريخية لكلمة **(lead)** (يقود) ومشتقاتها ترجع إلى كلمة **(laed)** وتعني السبيل أو الطريق، كما أن فعل **(laeden)** يقصد به (يسافر) لذا فإنَّ القائد هو الشخص الذي يبين لمن معه من المسافرين الطريق، وذلك بأنَّ يتقدمهم، وهذا التشبيه الذي يصور القائد مديراً للدقة لا يزال قائماً إلى يومنا هذا، على الرغم من الاختلافات في الآراء حول الدور الذي يناط به القادة. (دي فرييز، 2010: 32)، إنَّ مفهوم القيادة مفهوم فتن الإنسانية لقرون، ولكن لم يبرز أي نوع من نظريات القيادة إلا في السنوات الأخيرة.

إنَّ القيادة شيء ما أكبر من جانب في الشخصية أو التقاليد أو الفرصة فهي ترتبط بالسلوك والمواقف تجاه النفس والآخرين بشكل وثيق، فالقائد يجب أن يتحمل المسؤولية الشخصية عن النجاح أو الاخفاق (كول، 2014: 100).

لقد حاول (kochan وآخرون) أن يميزوا القيادة عن مفاهيم السلطة والسيطرة الاجتماعية ذات العلاقة، في القيادة يمنح النفوذ للقائد بشكل طوعي، أما السلطة فلا تتطلب توافقاً في الأهداف بل التبعية وحسب في حين إنَّ القيادة تفترض بعض التوافق في الأهداف ما بين القائد والمقاد، وتعتمد هذه الفروقات على القدرة على التمييز ما بين الإذعان الطوعي وغير الطوعي وتقييم التوافق ما بين الأهداف.

(ماتيسون وأيفانيسفش، 1999: 399)

ويذكر (kotter) إنَّ القيادة تتضمن ((تأسيس الاتجاه)) بما في ذلك تطوير رؤية تصورية لما يجب أن يكون عليه المستقبل والاستراتيجيات لتحقيق ذلك، وتنظيم الناس بما في ذلك إعلامهم بالاتجاه المطلوب وضمان التعاون و((التحفيز والتشجيع)) للذين يتطلبان عادة التعامل مع احتياجات إنسانية أساسية نادراً ما يلجأ إليها مثل القيم والشعور، وتعتبر سلوكيات القيادة مهمة للمحافظة على أيقاع جهود التحسين المستمر.

(فرينش، جونير، 2000: 406)

ويرى كلُّ من (زيجارمي وآخرون) إنَّ القيادة لا تتسبب فقط في حدوث اختلاف في النتائج الخاصة بالمنظمات بل وفي حدوث اختلاف في مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات، إنَّ العلاقة القوية بين رضا العاملين وانخفاض مستوى التغيب عن العمل. هي العامل الأساسي في ذلك. (زيجارمي، بلانشارد، أوكونور، أيدبيرن، 2007: 5)

كذلك يوضح (Bertocci, 2009:5) مفهوم القيادة هو أفضل وصف لسلسلة من السلوكيات المرتبطة بها والوظائف ذات الصلة والاعتبارات الظرفية وبعض الخصائص الشخصية المتشابهة.

أما (اللوذي وآخرون، 2009: 237) فيرون إنَّ القيادة تجمع بين مفهومين هما استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، أي القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يتقبلون قيادته طواعية؛ وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل، الذي يراه مناسباً.

ويتفق الباحث مع رأي كل من (العامري والغالي، 2011: 456) فهم يرون بأنَّ القيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، وإنَّ القائد هو الشخص الذي يؤثر إيجابياً في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه، وإنَّ هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم، ولا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ويدفعهم إلى التزام عالي في الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.

ويرى (القريوتي، 2012: 200) إنَّ مفهوم القيادة يعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

ويذكر (kolzow, 2014:10) بأن البعض يرى أن القادة سلسلة من السمات أو الخصائص المحددة. ويرى البعض الآخر بأنها تتألف من بعض المهارات والمعارف، ويصف البعض القيادة بأنها عملية تركز على التفاعل الاجتماعي والعلاقات.

ويذكر (العنزي، 2015: 100) أن القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة، ومدى استقلالية المنصب، والعمل المسموح القيام به، فضلاً عن الحضور الشخصي، وجاذبية الفرد نفسه بتمتعته بسمات تسحر الآخرين.

وهناك ثلاث جوانب أساسية تمثل بمجملها خلاصة جوهر مفهوم القيادة وهي: (العنزي، 2017: 343)

- ١- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم ما.
 - ٢- وجود غاية مشتركة تسعى الجماعة إلى تحقيقها.
 - ٣- وجود فرد قائد من بين أعضاء الجماعة له القدرة والرغبة في التأثير الإيجابي فيهم.
- وقد عرّف الباحثون عدة تعاريف ومنها:
١. وتعرف القيادة بأنها مجموعة من الصفات الشخصية، أو كخاصية مميزة للبيئة أو انعكاس لبعض النتائج النهائية أو كعملية تمكين (Campbell, 1991:1)
 ٢. مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقيق للمصلحة العامة المشتركة بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة (هانتر، 2006: 32)
 ٣. تعرّف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (اللوزي وآخرون، 2009: 237)
 ٤. القيادة هي مزيج من الخصائص أو الصفات الشخصية في الفرد التي ترغم هذا الشخص على الهام الآخرين لتحقيق الأهداف التي من دون دافع القائد لن يتم إنجازها عادة (Bertocci, 2009:7).
 ٥. وهي عملية إيجاد طريقة أمام الناس لكي يساهمون من خلاله في إحداث أمور غير مألوفة، (جرأوت، فيشر، 2013: 18).

بسبب التعريف الواسع للقيادة من قبل الباحثين نشر (Stogdill) كتاب القيادة في عام ١٩٧٩، وقد أدمج مفهوم القيادة، وصنف تعريف القيادة على شكل بنود، والغرض من ذلك هو شرح المعاني المختلفة لكلمة القيادة تحت مفاهيم مختلفة وكما يأتي: (Wu, 2013:5)

١. القيادة هي (سمة مميزة) للشخص المؤثر.
٢. القيادة (فن).
٣. القيادة هي قوة التأثير في الآخرين.
٤. القيادة هي (فعل) أو (سلوك).
٥. القيادة هي نوع من القناعة لمعرفة الآخرين.
٦. القيادة هي (حالة علاقات القوى).
٧. القيادة هي نتيجة (تفاعل) المجموعة.

٨. القيادة تلعب (أدوار) مختلفة في المجموعة.

٩. القيادة تمثل دور الملهم للقوة التنظيمية.

ثانياً: أهمية القيادة:

ويمكن توضيح أهمية القيادة بالنقاط الآتية: (شهيناز، 2012: 38)

١. القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد وأدائهم واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
٢. يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، ومن ثم يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
٣. تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
٤. السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كماً ونوعاً.

ويرى (السكرانة، 2014: 115) بأن أهمية القيادة ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. ويرى الباحث بأن أهمية القيادة تأتي من قدرتها على الإلمام والتبصر في أحوال الأفراد العاملين ويتطلب ذلك سلوكاً معيناً من القيادة كالإقناع والإدراك الذاتي والموضوعي وهذا يعتمد بالتحصيل على خصائص القائد.

ثالثاً: مداخل دراسة القيادة:

ومن أجل دراسة القيادة وخصائص القائد بشكل سليم يجب مراجعة أدبيات القيادة حيث أوضحت الدراسات المبكرة لنهج القيادة قدرات القائد الفريدة في ضوء احتياجات العصر. ومن المفيد أن نلقي نظرة على بعض المفاهيم الرائدة حول القيادة للوصول إلى أفضل منظور حول مداخل دراسة القيادة.

فقد صنف الباحثون المداخل بأشكال مختلفة حيث صنف (Kolzow, 2014:17) القيادة إلى:

١. مدخل السمات.
 ٢. مدخل سلوك القائد.
 ٣. مدخل الاحتمالية أو الظرفية.
- وصنف (العنزي، 2017: 358) مداخل القيادة إلى:
١. المدخل الموجه نحو شخصية القائد.
 ٢. المدخل الموقف.
 ٣. مدخل التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

٤. مدخل العلاقات التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه.

وصنفها (Richard, 2014: 14-17) إلى نظريات:

١. نظرية الرجل العظيم.
 ٢. القيادة السمات.
 ٣. نظرية السلوكية.
 ٤. نظرية القيادة التحويلية - التشاركية
- وفي دراسة (Lawal & chukwuebuka, 2007: 21-30) صنف نظريات القيادة إلى:

١. نظرية السمات.
٢. النظرية السلوكية.
٣. دراسة جامعة أوهايو.
٤. دراسة جامعة ميشيغان.
٥. نظرية القيادة لليكرت.
٦. النظرية الظرفية.
٧. نظرية الطوارئ لدى fielder.

١. مدخل السمات

في هذا المدخل يجب الإشارة إلى النهج الإنساني للقيادة من خلال دراسة السلوكيات والتفاعلات البشرية وعندما يتم استخدام مصطلح (الرجل العظيم) تظهر العديد من الصفات السلوكية على أنها ملحوظة وذات أهمية لذلك يجب أن نفهم أن السلوكيات هي ميول عامة وليست مطلوبة في كل حالة، وإنَّ القادة هم كائنات اجتماعية تخضع لدرجة معينة من الاختلافات السلوكية. ومع ذلك، سيظهر القادة الممتازين درجة عالية من الاتساق السلوكي عبر مواقف مختلفة. (Lawal & chukwuebuka, 2007: 21) ويتكون هذا المدخل من:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** تمثل هذه النظرية جحر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، حيث حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين

وسياسيين متميزين لذلك عدّوا القائد هو انساناً عظيماً مفترضين أنَّ هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة (العامري والغالبي، 2011: 464).

وقد ذكر كلٌّ من (Koontz & weihric, 1984) أنَّ الدراسات السابقة شكلت هذه النظرية والتي تعرف (Great man theory) التي ترى بأنَّ القادة يولدون ولا يصنعون (جلاب، 2011: 476).

وبلغت ذروتها خلال القرن التاسع عشر حيث طرحت فكرة ان التاريخ البشري قد تشكل إلى حد كبير من تصرفات بعض الرجال العظماء (Richard, 2014: 14).

وإنَّ هذه المواهب والقدرات الخارقة تمكنهم من أحداث تغيرات في مرؤوسيهـم وفي المجتمع وإنَّ هذه القدرات والمواهب لا تتكرر ولا يمكن أن تتكرر على مر التاريخ، وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلّى بها القائد. (السكرانة، 2014: 67).

ويرى (Levine) بأنَّ المفهوم الأساسي لهذه النظرية هو أنَّ القائد موهوب وراثيا بصفات متفوقة تميزه عن أتباعه (Levine, 2000: 15).

ويرى (العميان) بأنَّ هذه النظرية تستند إلى الفرضيات الآتية (العميان، 2010: 263):

١. يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
 ٢. يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ والحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
 ٣. يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ب- **نظرية السمات:** وقد جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة. والسمات هي مجموعة من الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد وينفرد بها (العامري والغالبي، 2011: 464).

وقد ظهرت هذه النظرية بعد الحرب العالمية الثانية فبحلول (١٩٥٠) بوشر بأكثر من (١٠٠) دراسة من هذا القبيل غير أنَّ الخصائص العامة والسمات التي حددها الباحثون لم تتجاوز (٥%) من المجموع العام وقد أثبتت أنَّ تحديد الخصائص الخاصة أو السمات الخاصة أو السمات التي تميز القادة عن غير القادة مهمة مستحيلة (كول، 2014: 103).

وتدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم، ومن أهم هذه السمات: (العميان، 2010: 263)

١. سمات جسمانية: الطول، حسن المظهر، الصحة، الحيوية والنشاط.
٢. سمات ذهنية: الذكاء، التفكير، الإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
٣. سمات شخصية: مثل التسامح والتحمل، والشجاعة والحسم، الثقة بالنفس
٤. سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المبادرة والابتكار، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
٥. سمات اجتماعية: النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين، إقامة العلاقات مع الغير.

وهناك ثلاث أنماط للقيادة وهي: (Lim, 2016: 33-43)

١. **القيادة الاستبدادية:** وتتمثل بأنَّ القادة يتخذون القرارات بشكل مستقل دون الاهتمام إلى آراء أتباعهم من المرؤوسين وذلك يؤدي إلى أن يكون المرؤوسون أقل إبداعاً.
٢. **القيادة الديمقراطية:** تشير إلى القادة الذين يسمحون للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار كما يعمل القادة كمرشدين من خلال توفير التوجيه لهم، وهذا ينعكس على جودة إنتاجهم ومن ثم يؤدي إلى أن يكونوا أكثر اندفاعاً وإبداعاً.
٣. **القيادة المحايدة:** وتشير إلى القادة الذين يقدمون الحد الأدنى من التوجيه لأتباعهم، ويتم ترك عملية اتخاذ القرار لأتباعهم دون توجيه، وهذا يؤدي إلى أنَّ الإنتاجية قد تكون قليلة.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه وجهت إليها العديد من الانتقادات أهمها (اللوذي وآخرون، 2009: 243) :

١. عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
 ٢. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها واكتشافها لدى الفرد.
 ٣. اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
 ٤. هنالك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه السمات.
- وكذلك حدد (السكرانه، 2014: 67) مجموعة أخرى من الانتقادات وتتمثل بما يأتي:
١. إذا كانت الصفات القيادية موروثية فهذا يعني أن القيادة ستنحصر في أسر معينة.
 ٢. أهملت هذه النظرية دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة.
 ٣. صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.

٢. المدخل السلوكي

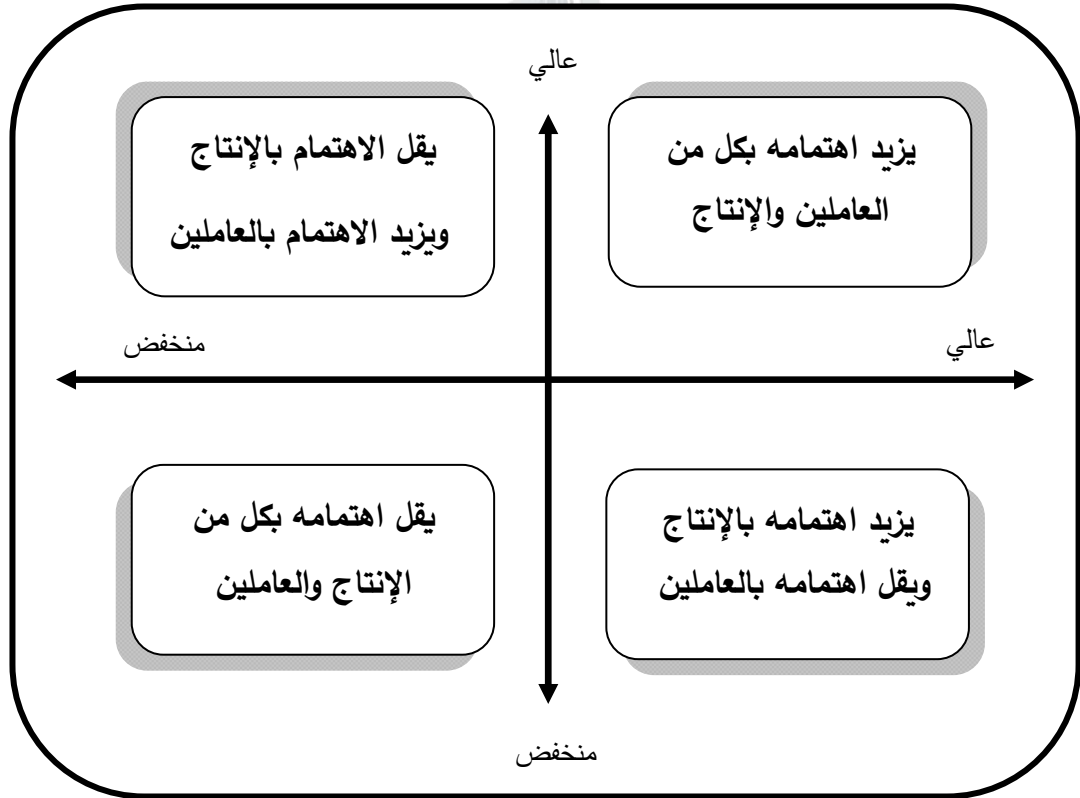
ويفترض المدخل السلوكي بأن القادة يمكن صنعهم أو القيادة يمكن تطويرها (Lim, 2016: 33-43) ووفقا لهذا المدخل فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة (العامري والغالبي، 2011: 464)، حيث تركز الاهتمام على اكتشاف العلاقة بين سلوك القائد وأداء ورضا مجموعة العاملين (Lawal & cukwuebuka, 2007: 22).

وقد حدد الباحثون السلوكيات بوصفها إجراءات يمكن ملاحظتها، مما يجعل قياسها أكثر صلاحية علمية من محاولة قياس سمة شخصية إنسانية (Kolzow, 2014: 21).

ولذلك فإن هذا المدخل توسع في دراسة التبادلات بين القادة والأتباع على أساس الإجراءات، ثم ردود الأفعال من الأطراف، وقد أوضح المدخل السلوكي أن القادة الناجحين يجب أن يكونوا عقلانيين وأن يتصرفوا ويتفاعلوا مع المواقف بطرق يمكن التنبؤ بها (Richard, 2014: 16).

وقد ركز هذا المدخل على بعدين أساسيين هما الحرص على أهداف المهمة أي أن سلوك القائد الذي ينظم ويحدد ما الذي يجب أن يقوم به أعضاء المجموعة لتحقيق أقصى إنتاج. والبعد الآخر هو الحرص على الأفراد أي سلوك القائد المرتبط بخلق الاحترام والثقة المتبادلة والتي تركز على الاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات أعضاء الفريق، وكما مبين في الشكل (٢) (أوسلاند وآخرون، 2014: 558).

الشكل (٢) البعدان الأساسيان لسلوك القائد



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (2009)، (إدارة السلوك في المنظمات)

ويترأخ سلوك القائد بين عالي ومنخفض بالنسبة للاهتمام بالعاملين أو الإنتاج ويتضح نموذج سلوك القائد من مزج هذين البعدين في هذا الشكل.

وسوف نأتي على ذكر أهم هذه الدراسات والتي كان لها الدور الكبير في هذا المدخل والمتمثل بكل من

- دراسة جامعة أوهايو
- دراسة جامعة ميشيغان

أ- **دراسة جامعة أوهايو:** أجريت هذه الدراسة في خمسينيات القرن الماضي فقد كانت مهمة بوصف سلوك القيادة، وكان الأساس لهذا البحث الأولي استبيان وصف سلوك القائد والمتكون من (١٥٠) بنداً (كول، 2014: 106)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى بعدين هما (العنزي، 2017: 362) :

١. **الاعتبارات الإنسانية:** وتعني بأن القائد يجب أن يبدي اهتماماً بالمرؤوسين وذلك من خلال تقديرهم واحترامهم وتوفير الراحة لهم في العمل، والسعي لخلق مناخ تنظيمي إيجابي.
٢. **هيكلية المبادرة أو العمل:** أي أن يقوم القائد برسم دوره وتحديد مهمات المرؤوسين وفقاً للأهداف المحددة بموجب الخطط الموضوعية.

الاعتبارات الإنسانية	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين وتطويرهم	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين
		القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين
	منخفض	منخفض	مرتفع
		هيكلية المبادرة أو العمل	

الشكل (٣) تصنيف القادة

ويرى (stoner et al., 2004) أنَّ من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى وجود قائد يركز على إنجاز المهام والوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية ويسمى قائد المهمات، ويوجد قائد آخر يركز جهده على العاملين من حيث رضاهم وتطويرهم وتماسكهم يسمى بالقائد الإنساني (الجلبي، 2017: 67)، وقد كان لهذه الدراسة أهمية خاصة حيث أنَّها أكدت على أهمية تقييم القيادة وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العملية للإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات بين العاملين) (اللوزي وآخرون، 2009: 246) ويوضح الشكل (٣) الأبعاد المذكورة .

المصدر: الجلي، ربي رشيد، (2017)، (أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أ- **دراسة ميشيغان:** تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينيات القرن الماضي، وإن هذه الدراسات حددت نوعين من سلوكيات القادة هما (العامري والغالبى، 2011: 466):

ب- **التركيز على العمل** Job-centered behavior

ج- **والتركيز على العاملين** Employee centered behavior

قام هؤلاء الباحثون بدراسة نمط سلوك القيادي وتأثيره في كفاءة أداء المرؤوسين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد الموجه سلوكه نحو العاملين يحقق إنتاجية أكثر لدى أعضاء الجماعة فضلاً عن زيادة مستوى الرضا لديهم بالقياس مع القائد الموجه سلوكه نحو العمل (العنزي، 2017: 362-363). وإن السلوك المهتم بالعمل يحقق إنتاجية عالية في بادئ الأمر إلا أنه يولد مستقبلاً تذمراً وتراجعاً في الولاء وعدم الثقة بين العاملين وقادتهم (خالد، 2005: 18)، وبناء على ذلك يحدد الباحثون في ميشيغان أربعة عوامل رئيسية للتأثير على أداء الموظف ورضاه هي، (Lawal & cukwuebuka, 2007: 25):

١. **تمايز دور القادة:** يقوم المديرون أو المشرفون على مجموعة العمل الفعالة دائماً بأداء الأدوار العليا بينما يتركزون الإنتاج أو أي عمل آخر للمرؤوسين.
٢. **تراخي الإشراف أو الإشراف الفضفاض أو الواسع:** غالباً ما يتم منح المرؤوسين مساحة كافية لتحديد أداء وظائفهم ومهامهم.
٣. **توجيه الموظف:** غالباً يبيدي المشرفون على هذا النوع من مجموعات العمل اهتماماً بموظفيهم أو مرؤوسيه على أسس فردية.
٤. **علاقة المجموعة:** لا توجد علاقة دقيقة بين المعنويات والإنتاجية، ربّما يؤثر رضا مجموعة العمل على أشياء مثل التقييم ودوران العمل.
٥. **نظرية الشبكة الإدارية:** اقترح علماء السلوك (Blak & Mouton, 1964) من جامعة تكساس في الولايات المتحدة نظرية أداة الشبكة على أساس رباعي (Yi & Hua, 2015: 86)، وكانت تهدف إلى دراسة جانبين (الاهتمام بالإنتاج) و(الاهتمام بالعاملين) والنتيجة التي توصلت إليها هذه النظرية هو توفير إطار مفاهيمي لنمط القيادة (Wu, 2013: 10)، واستطاع هذان الباحثان تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وهي كما يأتي (السكرانة، 2014: 71):

١. **القيادة الضعيفة:** الاهتمام يكون ضعيفاً بالعاملين والإنتاج.
٢. **القيادة المعتدلة:** الاهتمام يكون معتدلاً بالعاملين والإنتاج.
٣. **القيادة الإنسانية:** الاهتمام عالي بالعاملين وضعيف بالإنتاج.
٤. **قيادة الفريق:** الاهتمام عالي بالعاملين والإنتاج.
٥. **القيادة المتسلطة:** الاهتمام العالي بالإنتاج وضعيف بالعاملين.

و إنَّ أنجح سلوك للقيادة هي قيادة الفريق التي تركز على العاملين والإنتاج وكما في الشكل (٤)

مستوى الاهتمام بالعاملين	9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
مستوى الاهتمام بالإنتاج										

الشكل (٤) نظرية الشبكة الإدارية

Source: Molloy, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture.p9

تتوزع هذه المجموعات على شبكة متصلة من (1 إلى 9) مع بعضها البعض وكما يأتي (Molloy, 1998:5):

1. (1.1) وتمثل أسلوب القيادة الضعيفة وهي في أسفل يسار الشبكة ويظهر اهتمام منخفض بالعاملين والإنتاج.
2. (1.9) وهو أسلوب للقيادة يعرف (بالقيادة المستبدة) أو (المتسلطة) وهو مصدر قلق للأفراد العاملين ويكون الاهتمام منصباً على الإنتاج بشكل أكبر والاهتمام بالعاملين يكون منخفض.
3. (9.1) وهو أسلوب القيادة المعاكس للقيادة الاستبدادية أو المتسلطة حيث يكون الاهتمام أكبر بالعاملين على حساب الإنتاج حيث يكون ضعيفاً.
4. (9.9) والمعروف باسم القيادة الفرقية أو القيادة الديمقراطية وتظهر اهتمام كبير لكل من الإنتاج والعاملين حيث يهتم القائد برفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من أجل زيادة الإنتاج.
5. (5.5) وهو أسلوب معروف بالقيادة المعتدلة أو الوسطية ويهتم القائد بكل من الإنتاج والعاملين للحصول على الإنتاج المقبول من خلال الاهتمام بالأفراد وعلاقاتهم الإنسانية.

ويرى الباحث أن أسلوب القيادة الفرقي هو السلوك الأكثر فاعلية وأن نهج القيادة هذا يساعد في حل جميع المواقف الصعبة ويدفع العاملين إلى عدم التغيب عن العمل وتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا لدى العاملين.

ويرى بعض الباحثين بأن هنالك أنموذج أو أسلوب يجمع ما بين (القيادة المتسلطة) و(القيادة الإنسانية) ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن القيادة الفرقية (9.9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (القيادة الإنسانية) (1.1) مع الجانب القاسي من (القيادة المتسلطة) (1.9) (السكرانه، 2014: 76).

د- **نظرية ليكرت (نظرية النظم الإدارية):** قدم ليكرت هذه النظرية عام ١٩٦٧ ورأى ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث قام بدمج الأساليب الأساسية المستخدمة في توجيه المهام وتوجيه المرؤوسين لتطوير أنموذج لفعالية الإدارة، وبناءً على هذا النموذج هنالك أربعة أنظمة قيادية محتملة وهي (Lawal & Chukwebua, 2007: 27-28):

١. **النظام الاستغلالي:** فيما يتعلق بهذا النظام يقوم المرؤوسون بالمهام بينما يقوم القائد باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالعمل، حيث يركز القادة على الإنجازات، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، واللجوء إلى التهديد والعقاب لغرض الطاعة والامتثال إلى الأمر (العميان، 2010: 267)

٢. **النظام الخيري أو النفعي:** يقوم هذا النظام على فكرة الموثوقية بالمرؤوسين ويتم في هذا النظام اتخاذ عدد محدد من القرارات من قبل الإدارة الوسطى والتشغيلية مع مكافآت وعقوبات محتملة تستخدم لتحفيز المرؤوسين (Fisk et al., 2012: 5)، وهو يأخذ شكل الأسلوب الأبوي الذي يؤمن باستخدام السلطة الأبوية تجاه تحقيق الصالح العام (السكرانه، 2014: 77).

٣. **النظام الاستشاري:** وهو نظام يتحرك باتجاه المزيد من الديمقراطية وفريق العمل (كول، 2014: 104)، ويحدد المدير الأهداف والغايات بعد التشاور مع المرؤوسين والسبب في ذلك إن المرؤوسين يتمتعون بحرية مناقشة المسائل المتعلقة بالعمل مع مديرهم، وفي المقابل يعتقد المديرون أنه يمكن الوثوق بمرؤوسيه إلى حد كبير للقيام بالعمل بأقل قدر ممكن من الإشراف والتصحيح (Lawal & Chukwebua, 2007: 26-27).

٤. **النظام التشاركي أو الجماعي:** في هذا النظام يثق القائد بشكل كامل بالمرؤوسين وينعكس ذلك في المشاركة في عمليات صنع القرار، ويتم إعطاء المستويات التشغيلية استقلالية أكبر، ويتم تعزيز الاتصال بين المستويات ويستخدم غالباً لتحفيز المشاركة في القرارات الهامة (Gonos & Gallo, 2013: 163)، ويعد ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب والذي يستلزم وجود هيكل تنظيمي رسمي، إن هذا الأسلوب القيادي الفعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف وخلق بيئة تنظيمية صحيحة ورفع معنويات الأفراد وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي (العميان، 2010: 268).

٣. المدخل الموقفي أو الظرفي:

يفترض هذا المدخل أنَّ القيادة الفعالة تتباين أو تتأثر بالعوامل الظرفية (Lim,2016:35)، وقد تم تطوير هذه النظريات في أواخر الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، وقد أكد هذا المدخل على ضرورة أن تتنوع سمات وسلوكيات القادة مع الحالات إذا ما أرادوا أن يكونوا فعالين في العمل. (Lawal & Chukwebua,2007:27-28) وذلك من خلال دمج العوامل الموقفة ذات العلاقة مثل (خصائص المنظمة : المهمات المنوطة بالقادة، وشخصية المرؤوسين) (العنزي، 2017: 363) .

ويرى كلٌّ من (Slocum & Hellriegel,2009) أنَّ المدخل الموقفي في القيادة يتضمن ثلاثة مكونات أساسية (جلاّب، 2011: 486) :

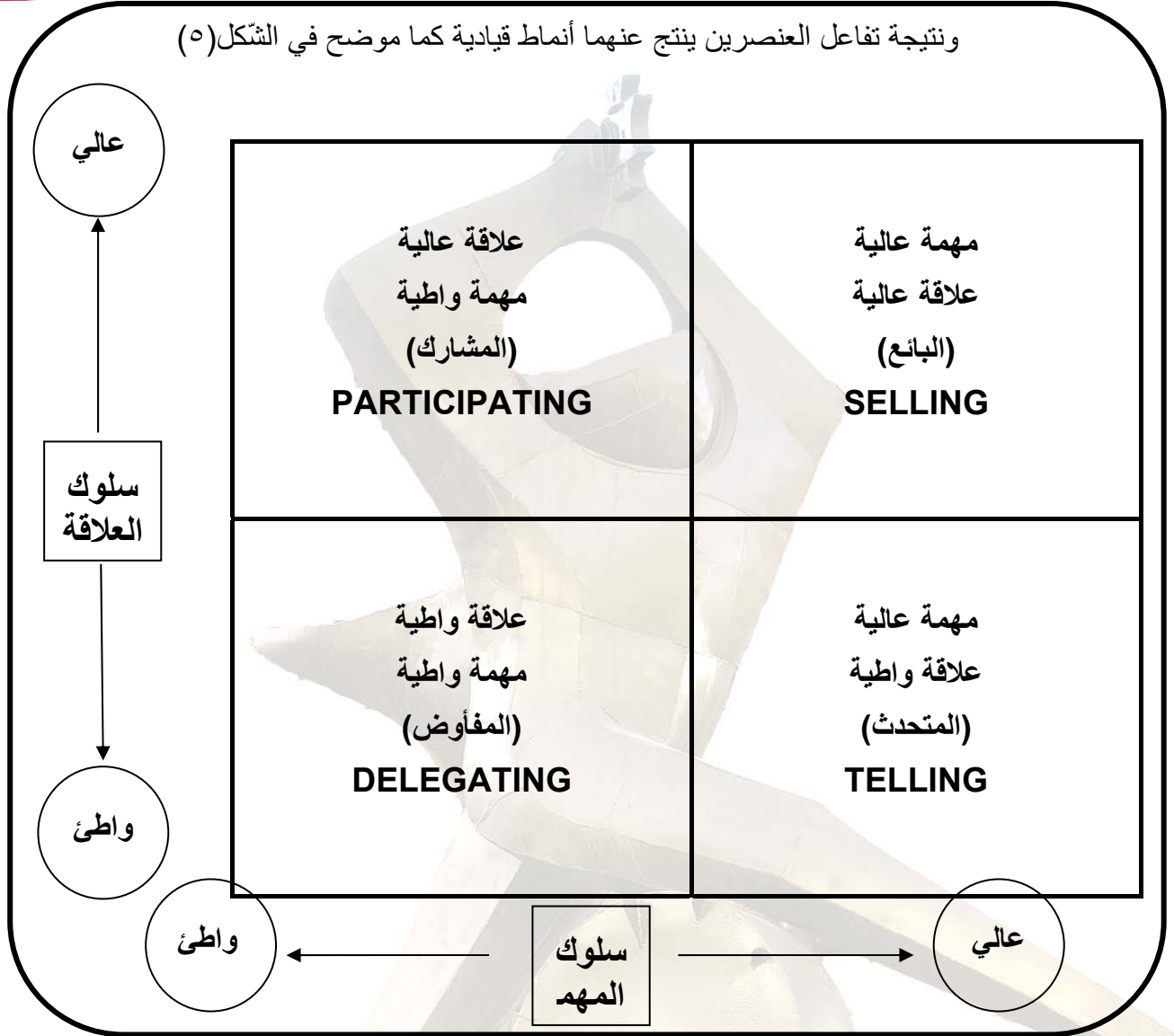
١. مجموعة من الأنماط القيادية الممكنة.

٢. وصف لبعض المواقف البديلة التي يجب على القائد مواجهتها.

٣. توصيات بأي الأنماط القيادية يكون الأكثر فاعلية في أي من المواقف.

أ- **نظرية القيادة الظرفية (نظرية هيرسي وبلانش):** وهي واحدة من أشهر نظريات المدخل الظرفي تم تطويرها من قبل الباحثين (Hersey & Blanchard) في عام ١٩٨٢، إذ طوّر هؤلاء الباحثون ما أسموه نظرية القيادة الظرفية، التي تستخدم أساليب القيادة التي تتوافق مع توجيه المهام مقابل الأفراد، وتفترض هذه النظرية أنَّ فعالية القيادة المثلى تعتمد على مزيج من العلاقات والتركيز على المهام ووفقاً (لهيرسي وبلانش) ليس هنالك أسلوب أفضل للقيادة حيث تعتمد فعالية القيادة على الوضع الذي يتم فيه تطبيق أسلوب القيادة (K (Kolzow, 2014:24) ولتوضيح ذلك فإنَّ القيادة تتكون من عنصرين أساسيين هما (Sherry, 1986:2-3) :

- عنصر سلوك المهمة (المحور الافقي)
- عنصر سلوك العلاقة (المحور العمودي)



الشكل (٥) أنماط القيادة حسب نظرية القيادة الظرفية

Source: Kolzow, D. R. (2014). LEADING FROM WITHIN: Building Organizational Leadership Capacity. p52

https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_within.pdf

ويذكر (Lussier,2005) أنَّ هذه الأنماط هي (جلاب، 2011: 494) :

١- المتحدث telling: وهو نمط يلائم المرؤوسين الذين يمتلكون الاستعداد الضعيف، وهذا النمط هو محصلة التركيز الكبير على المهمة والتركيز المنخفض على العلاقات.

٢- البائع selling : ما ان يزداد استعداد المرؤوسين حتى ينجح القائد بالتحول من نمط المتحدث إلى نمط البائع وفي هذا النمط يكون التوجه مرتفعاً نحو كل من المهمة والعلاقات .

٣- المشارك participating: وفيه يكون التوجه نحو العلاقات مرتفعاً في حين يكون التوجه نحو المهمة منخفضاً.

٤- المفوض Delegating: وهو النمط الذي يكون فيه التوجه منخفضاً نحو كل من المهمة والعلاقات . ويمكن القول إنّ هذه النظرية تطرح مجموعة من أنماط القيادة التي تساعد القادة على اختيار النمط المناسب لاستخدامه في المواقف المختلفة (Kolzow, 2014:24) :

١. الموجه Directing أو Telling: وهو أسلوب قيادة ينطوي على إخبار المرؤوسين بما يجب عليهم القيام به (اتصال أحادي الاتجاه).

- ماذا تفعل ؟
- كيف تفعل ؟
- أين تفعل ذلك؟
- متى تفعل ذلك؟

ويعقب إعطاء التوجيه عن كثب الإشراف على الأداء.

٢. المدرب أو المرشد coaching: يتضمن توجيه المرؤوسين ولكن بطرق أكثر دعماً. وإنّ القائد يحاول الاستماع إلى آراء وأفكار ومقترحات أتباعه والتي تترجم إلى اتصال ثنائي الاتجاه.

٣. الداعم أو المساند Supporting : ويشمل الدعم سلوك العلاقة والذي يشتمل على:

- الاستماع إلى المرؤوسين
- تقديم الدعم وتشجيع جهود الأتباع الذين لديهم القدرة والمعرفة للقيام بالعمل.
- تسهيل مشاركتهم من خلال حل المشكلات ووضع الحلول .
- تمرير القرارات المهمة بشأن المهام إلى المتابعين الذين يشاركون معهم.

٤. التفويض Delegating: يتطلب التفويض الحد الأدنى من التوجيه والدعم، ويمكن للقائد من خلال مناقشته المشاكل مع الأتباع والتوصل إلى اتفاق حول طبيعة المشاكل، أن يفسح المجال لمعالجة المشاكل من خلال إشراك المرؤوسين (الذين يديرون برنامجهم الخاص) في عملية اتخاذ القرار.

ب- نظرية الطوارئ (fiddler theory)

تعد نظرية فيدلر هي النموذج الموقفي الأشمل في القيادة إذ تفيد هذه النظرية بأن أداء الجماعة الفعال يعتمد على التمازج الملائم بين نمط القيادة ومقدار الرقابة والتأثير في المواقف المعينة، وبالاكتفاء على بعددين هما (العنزي، 2017: 364) :

- التوجه نحو العلاقات
- التوجه نحو المهمة

وقد استخدم (فيدلر) استبيان لقياس أسلوب القيادة يعرف (LPC) ويقوم الاستبيان بتقييم المستوى الذي يحتفظ فيه القائد بزملائه الأقل تفضيلاً، و أنّ الأسئلة تتراوح من (١٦ - ٢٠) سؤال وفقاً للإجابة فإن كانت

الإجابة أيجابية فإنَّ القائد يكون متوجه نحو العلاقات وإنَّ كان العكس فإنَّ توجهه يكون نحو المهمة (Lawal & Chukwebua, 2007:28-29).

وقد كان رأي (فيدلر) أنَّ أداء المجموعة يتوقف على تبيين القائد للأسلوب المناسب في ضوء الأفضلية النسبية للظرف وهي مرتبطة بالعوامل الأتية (كول، 2014: 110):

١. **علاقة القائد بالمرؤوسين:** وتعتمد على جودة العلاقة بين المرؤوسين والقائد، والعلاقة يمكن أن تكون جيدة في معظم الأوقات، إلا أنَّ ذلك قد لا يحدث دائماً.

٢. **هيكل المهمة:** هنالك نوعين من المهام وفقاً لهذه النظرية:

- مهام مفصلة أو مهيكلية: وتكون المهام المطلوبة من كل مرؤوس في المنظمة واضحة.
- مهام غير مهيكلية أو غير محددة: وتكون الأهداف والمهام للمرؤوسين أو الفريق غير مهيكلية أو محددة.

٣. **قوة السلطة وصلاحيات القائد:** وتصنف النظرية موقف القائد إلى فئتين:

- قائد قوي لديه مستوى عالي من السلطة داخل المنظمة.
- قائد ضعيف يتحكم به قائد أعلى منه.

ج- **نظرية المسار الهدف:** وقد وضحها (House) عام ١٩٧١ وهي من النظريات التي تتجاوز أنماط سلوك صنع القرار، والتي تأخذ في الاعتبار كلا من خصائص الموظف والعوامل البيئية كي تشير إلى ما هي أنماط القيادة التي تؤدي إلى القيادة الفعالة (أوسلاند وآخرون، 2014: 560)

وذكر (Certo, 1997) أنَّ نظرية المسار تقوم على فكرة بسيطة مفادها أنَّ الدور الرئيسي للقائد يتمثل بضمان توافر العوائد التي يرغب بها الأفراد مقابل إنجازهم للأهداف التنظيمية، فضلاً عن دوره في تحديد السلوكيات التي يجب أن يمارسها هؤلاء الأفراد من أجل الحصول على هذه العوائد (جلاّب، 2011: 497)، ووفقاً لهذه النظرية يحدد القائد الأهداف ويشرحها إلى المرؤوسين، ويدعمها عن طريق إزالة العقبات التي من المحتمل أن تواجههم، وعلاوة على ذلك يعزز القائد رضا المرؤوسين عن طريق تقديم حوافز مرتبطة بطبيعة أدائهم (Lim, 2016:35).

ويذكر (House and Mitchell, 1974) أنَّ العوامل المرتبطة التي يمكن أن تؤثر على أداء المرؤوسين وتؤثر على عملية التحفيز هي (Lawal & Chukwebua, 2007:33):

١. مجموعة العمل الأساسية للمرؤوسين.
٢. المهمة التي يقوم بها المرؤوسون.
٣. نظام السلطة الرسمية للمنظمة.

وتحدد هذه النظرية أربعة أنماط قيادية والتي يمكن استخدامها في مختلف الظروف وهي (العميان، 2010: 274):

١. **السلوك التوجيهي Directive**: أي التركيز على المهام ومتطلباتها، حيث يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما متوقع منهم القيام به.
٢. **السلوك المساند Sportive**: وذلك من خلال توفير المشورة والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
٣. **السلوك المشارك Participative**: ويعني مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والأداء عند اتخاذ القرارات.
٤. **السلوك الاتجاهي Achievement oriented**: ويقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة (challenging goals) تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل، ويعمل على اظهار ثقة عالية بالمرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ويرى الباحث بأن على الرغم من أن هنالك قبولاً واسع النطاق لنهج الطوارئ في القيادة إلا أنه لا توجد نظرية واحدة تحتوي على الاحتمالات الممكنة. وفيما يأتي بعض من السمات المقبولة بين عوامل ظرفيه محددة وأساليب القيادة (أوسلاند وآخرون، 2014: 562-561).

- يستفيد المرؤوسون من الأسلوب التوجيهي عندما يعملون مع مهمة غير منظمة.
- عندما يكون أداء المرؤوسين مملاً ومتكرراً، ينبغي على القادة إعادة النظر في هيكله الوظيفية بحيث تلبي احتياجات أكثر الموظفين.
- يفضل المرؤوسون الذين لا يريدون تحمل المسؤولية القادة المستبدين أكثر من القادة المشاركين.

٤. **المدخل الحديث في القيادة**: ويحتوي هذا المدخل على جملة من النظريات التي لا يزال بعضها قيد الدراسة والبحث وهي تتضمن ما يأتي:

أ- القيادة التحويلية والتبادلية:

- **القيادة التحويلية**: وهي القيادة التي لها قدرة فائقة على الأيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء حيث تتميز بكونها قادرة على تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل مشاكلهم وتشجيعهم على مناقشة الحالات الطارئة (العامري والغالب، 2011: 479)، ويعرفها (Burns) بأنها القيادة التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالتعامل مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق (Bolden et al, 2003: 11).

وتقوم افتراضات نظرية القيادة التحويلية على ما يأتي (العنزي، 2017: 371) :

١. وجود هدف مشترك بين القائد والمرؤوسين يخلق وحدة العمل الفرقي والجماعي.
 ٢. امتلاك القائد سمة الجاذبية والموهبة التي تدفع باتجاه خلق هوية شخصية واجتماعية مستقلة له والمرؤوسين.
 ٣. إيمان القائد بالتغيير وتعزيز قدرات تطوير الرؤية الاشتراكية للتحسين المستمر للعملية الإدارية في المنظمة.
 ٤. تطوير منظومة دعم المرؤوسين لثقافة المنظمة ومتطلبات تغييرها وفقا لمقتضيات البيئة الخارجية المتغيرة ومتطلباتها.
 ٥. تأثير القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين الواعية في الإدارة والقرار.
- **النظرية التبادلية:** ويعد جيمس ماكرجير بيرنز أول من طرح مفهوم القيادة التبادلية في كتابه (القيادة) عام ١٩٧٨ وقد تم تطوير هذه النظرية نتيجة البحوث الوصفية حول القادة السياسيين. وتحدث القيادة التبادلية عندما يقوم شخص أو أكثر بالتعامل مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يساعدون بعضهم البعض من خلال مستويات أعلى من التحفيز.

الجدول (2) أبعاد خصائص القائد الإداري بحسب آراء الباحثين في هذا المجال

ت	أبعاد خصائص القائد الباحث والسنة	النسبة المئوية	التكرار	Karunathilake (2016)	Ribeiro & Borba (2016)	Raisiene (2014)	Kolzow (2014)	Yukl (2013)	Amestoy (2009)	Poling (2009)	Yukl (2006)	Zaccaro et al. (2004)	Alain k (2002)	Meyer (2002)	Bono (2001) & Judge	Akidi(1993)	Bass (1990)	Gupta (1984)	Abde-Halim (1983)	Rowland & Scott (1968)
1	تبني المخاطرة	12 %	2				★											★		
2	الاستقلالية	24 %	4							★							★		★	★
3	المسؤولية	24 %	2			★			★	★			★							
4	النضج العاطفي	18 %	3					★						★		★				
5	الاستقرار العاطفي	41 %	7	★	★			★			★	★			★		★			
6	الشفافية	6%	1								★									
7	الذكاء	6%	1																★	
8	الشجاعة الأخلاقية	6%	1	★																
9	التعاون	6%	1	★																

الجدول (2) أبعاد خصائص القائد الإداري بحسب آراء الباحثين في هذا المجال

النسبة المئوية	التكرار	Karunathilake (2016)	Ribeiro & Borba (2016)	Raisiene (2014)	Kolzow (2014)	Yukl (2013)	Amestoy (2009)	Poling (2009)	Yukl (2006)	Zaccaro et al. (2004)	Alain k (2002)	Meyer (2002)	Bono (2001) & Judge	Akidi(1993)	Bass (1990)	Gupta (1984)	Abde-Halim (1983)	Rowland & Scott (1968)	أبعاد خصائص القائد الباحث والسنة	ت
6%	1	★																	الحماس	10
6%	1																★		الرضا	11
6%	1																★		التأثير التصاعدي	12
6%	1																★		النظرية الاجتماعية	13
6%	1																★		المشاركة	14
6%	1																★		الخبرة	15
6%	1														★				التكيف	16
6%	1														★				العدوانية	17
6%	1														★				ضبط النفس	18
6%	1												★						احترام الذات	19

ويمكن القول بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإنجاز للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين (العالمي والغالب، 2011: 479).

ويرى الباحث بأن المداخل والنظريات الخاصة بالقيادة قد طرحت أفكار مختلفة ومتنوعة عن طبيعة خصائص القائد الإداري واتفقت جميعها على أنه يجب على القائد أن يتحلى بجملة من الخصائص من أجل تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة وبالأفراد العاملين.

رابعاً: خصائص القائد:

بعد الاطلاع على الكثير من الدراسات المتعلقة بخصائص القائد وإشارة إلى الجدول (2) توصل الباحث إلى أن أكثر الأبعاد اتفاقاً وتكراراً لدى الباحثين الذين درسوا هذه الأبعاد اتضح بأن أعلى نسبة قد اتجهت إلى الأبعاد (الاستقرار العاطفي وبنسبة 41%، والمسؤولية وبنسبة 24%، والاستقلالية وبنسبة 24%، والنضج العاطفي وبنسبة 18%، وتبني المخاطرة وبنسبة 12%) ونتيجة إلى ما سبق سيعتمد الباحث على هذه الأبعاد.

١. تبني المخاطرة: Risk Taking

وتعد تبني المخاطرة واحدة من الخصائص الأساسية للقائد الإداري الذي يحاول المحافظة على ريادة المنظمة، ويذكر (Zimmarman,2014) بأنها توجيه اتخاذ القرار نحو تقبل الاحتمال الكبير بالتعرض إلى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة (قاسم،2018: 12) .

ويرى (Ambadetal,2016) أن المخاطرة تشمل أيجاد أعمال جديدة داخل أو خارج المنظمة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة أو إبداعات أو تقنيات تعزز نموها وربحياتها (الذبابات، 2017: 164) .

اما (مغاوري،2016: 546) فتري بأن القائد يجب ان يتمتع بقدرة على تبني المخاطرة المحسوبة والتي تسمح له بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالحذر من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد واستبداله برويته الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل.

أما (Alshut, 2014:2) فيرى أن تبني المخاطرة تتغلب على رغبة القادة في اتخاذ قرارات لاتزال نتائجها غير مؤكدة والتي يمكن أن تكون ناجحة أو حتى فاشلة، ومن أجل الحد من المخاطرة والفرص التي تنشأ من هذه المخاطر تقوم المنظمات بتوفير التدريب بحيث تقوم المنظمات بتطوير مهارات وقدرات القادة من أجل مساعدتهم على اتخاذ قرارات صائبة وتعمل على تحقيق الأهداف بفاعلية.

وتفترض تبني المخاطرة عدم اليقين والغموض، و إن لتبني المخاطر فوائد تشمل تعزيز الوعي الذاتي، والتمكين الذاتي، والثقة بالنفس، والرضا الوظيفي، والتطوير المهني (Crenshaw & wise,2013:26)

ويرى كل من (Xaba & malindi, 2010:78) أن تبني المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات تتميز بالجرأة للخوض في فرص محددة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتائج إيجابية.

ويتفق الباحث مع رأي (kolzow,2014:85) بأن موقف القادة هو أنهم على استعداد لقبول التغيير و أنهم يرحبون بالمشاكل وقد يبحثون عنها، ويواجهونها كتحديات وفرص لتحسين الوضع، ومن المؤكد أن العمل الجاد لتحقيق النتائج المرجوة أمر بالغ الصعوبة عندما يكون الوضع غير مستقر أو معقد، إن العديد من مشاكل المنظمة هي مشاكل حرجية، تتطلب عملاً سريعاً لحلها ولكن في الوقت نفسه هي معقدة لدرجة أنه من الضرورة التحرك بسرعة لحلها نظراً لأن الفرد أو الفريق لا يعرف في الغالب ما يجب القيام به بالضبط، فهي بحاجة إلى التباطؤ والتفكير في المواقف والتعامل معها بطريقة جديدة، وهذا يتطلب بعض المخاطر واستخدام التفكير الابتكاري.

٢. الاستقلالية:

إن القادة ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف، لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابليتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية (السكرانه، 2014: 43) .

ولذلك فإن القادة الذين يتمتعون بشخصية مستقلة يرفضون التقيد بالقوانين واللوائح والاتباع للضوابط أو القيود ويميلون إلى التحرر من البيئة الرسمية التي تعيقهم (شهناز،2012: 66) ،وبعض القادة يرون أن الاستقلالية هي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل، أو إعادة توزيعه فيما بينهم واستهداف مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل (محمود ومحمود،2007: 201-202)

وكذلك تشير الاستقلالية من وجهة نظر أخرى إلى مدى يتاح للقائم بالعمل حرية التخطيط والجدولة والتنفيذ بالنسبة للعمل (بارون وجرينبيرج، 2009: 189) .

وتتمثل صورة الاستقلالية في العمل بعيدا عن الآخرين وبمعزل عنهم وبالطريقة التي يفعلها الفرد ذاته معتمدا من خلالها على درجة الثقة بنفسه والاعتماد عليها في إنجاز المهام المناطة به (اللوزي وآخرون، 2009: 129)

ويرى الباحث بأن خاصية الاستقلالية تعدّ من أهم الخصائص التي يجب ان يتحلّى بها القائد الإداري لأنها تساعد على أخذ مساحة كافية بحل أي مشكلة قد يواجهها أو التخطيط لتحقيق أهداف جديدة.

٣. المسؤولية:

وتعني قدرة القائد على بناء مفهوم التعاقد وتحمل المسؤولية الجماعية لدى جميع أفراد الفريق أو المنظمة ويجب أدراك معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة بهدف التمكين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وفي ضوء المرجعيات الضرورية الصحيحة (المساد، 2003: 102) .

ويعرف الفكر التقليدي المسؤولية بأنها تعهد والتزام من جوانب الفرد الذي أنيطت به الصلاحيات لأن ينهض بها وفقا للقواعد والمعايير القانونية والمهنية والأخلاقية السائدة في بيئته، وأنه كلما زادت صلاحيات الفرد زادت مسؤولياته (الكبيسي، 2006: 84) .

و يرى رواد الفكر الحديث أنّ المسؤولية هي مطلب من مطالب القيادة الفعالة حيث إنّ الأمور إذا ساءت مثلا لا يحاول القائد القاء اللوم على المرؤوسين. (دركر، 2011: 300) ان المسؤولية تتمثل في القبول على القيام بسلسلة من الواجبات والأنشطة أو رؤية شخص آخر يحملها، وعلى الرغم من أنّ المسؤولية هي من مهام المدير إلا أنّ المسؤولية مشتركة بين القائد والمرؤوسين ومع ذلك غالبا ما يكون من الصعب تحديد المسؤولية (certo.s & certo.t, 2012: 274) .

ويرى (Basu, 1998) بأنّ المسؤولية تمثل العبء أو الالتزام الذي يترتب على الفرد مقابل حصوله على سلطة ما (العمرى، 2009: 85) .

ويتفق الباحث مع رأي (البركاتي، 2002) بأنّ المسؤولية التزام باستخدام السلطة للقيام بإنجاز مهام معينة باتجاه الذات واتجاه الغير ومن ثم فإنّ قبول الفرد للسلطة يعني قبوله لتحمل مسؤولياته امام نفسه وامام رؤسائه (أبو معمر، 2009: 66) .

٤. النضج العاطفي:

ويتكون مصطلح النضج العاطفي من جزئين الأول (النضج) ويشير إلى مرحلة مهمة من نمو الفرد (Alexander, 1967: 49)، والجزء الثاني (العاطفة) وتشير إلى المشاعر والأفكار المميزة والأولويات النفسية والبيولوجية ومجموعة من الميول للعمل (Dangwal & Srivastava, 2016: 6).

ويتفق الباحث مع تعريف النضج العاطفي على أنّه نطاق واسع يشمل العديد من الدوافع، والصفات، والقيم وإنّ الشخص الناضج عاطفياً منضبط نفسياً ولا يعاني من مشاكل نفسية، ولديه وعي أكثر بنقاط القوة والضعف، وهو موجه نحو تحسين الذات، وهو أقل أنانية (فهو يهتم بالأفراد الآخرين) (Singh, 2015: 262)، ولديه أكبر قدر من ضبط النفس وهو (أقل اندفاعاً، وأكثر قدرة على مقاومة الإغراءات)

ويكون على مستوى عالي من التطور الأخلاقي والمعرفي. ولذلك يحافظ القائد ذو النضج العاطفي على علاقات تعاونية أكثر من المرؤوسين والاقربان (Yukl, 2013:141).

وهناك من يرى بأنه قدرة القائد على التكيف بشكل فاعل مع نفسه والمرؤوسين والمجتمع؛ وذلك لأنه يجب عليه التعامل مع المواقف المختلفة (Refeedali, 2017, 297)، فهو التطور الداخلي لموازنة العقل مع الواقع الخارجي، أي القدرة على فهم الواقع والحقائق ونوعية الاستجابة للوضع عن طريق الفصل بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة.

ويشير النضج العاطفي إلى (القدرة على تسيير الأمور وتوجيه الميول العاطفية للوصول إلى الأهداف المرجوة) (Yusoff et al, 2011:294).

وفي دراسة (Hyatt et al., 2007) لدراسة القيادة الفعالة من خلال النضج العاطفي، بين أن هنالك عاملين أساسيين يساهمان في قدرة الفرد هما (Sebena & Rathi, 2015:59) :

أ- الذكاء العاطفي والفهم وقبول مبادئ القيادة الأساسية.

ب- القدرة على تنفيذ تلك المبادئ.

فالقائد قد يمتلك واحدة دون الأخرى، ولكن قدرته على ان يكون قائداً ناجحاً تكون ضئيلة.

ويتميز النضج العاطفي بمجموعة من الخصائص: (Dangwal & Srivastava, 2016:7)

١. القدرة على تجربة وفهم أعمق المشاعر والاحتياجات الخاصة والقدرة على العمل والتعبير عن هذه المشاعر والاحتياجات بطريقة مناسبة وبناءة.
٢. القدرة على التعريف على مشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحترامها.
٣. القدرة على التكيف بمرونة وإبداع مع الظروف المتغيرة .
٤. القدرة على توجيه طاقة الفرد، سواء أكانت إيجابية أم سلبية إلى مساهمات بناءة للجميع.
٥. الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، والتفريق بين مسؤولياتنا ومسؤوليات الآخرين.
٦. القدرة على الاتصال بشكل فعال مع الآخرين، والحفاظ على علاقات سليمة لكلا الطرفين.

٥. الاستقرار العاطفي:

يشير (Daft, 2005) إلى هذا البعد على أن القادة الذين لديهم إمكانية عالية من ضبط النفس بشكل جيد يكونون قادرين على التعامل مع النقد، ولا يخطئون أو يفشلون في المقابل، ومن المرجح أن يصبح القادة الذين لديهم درجة منخفضة من الاستقرار العاطفي متوترين وقلقين أو مكتئبين ولديهم عموماً الثقة بالنفس أقل، أن الاستقرار العاطفي مهم للقائد لأن المرؤوسين يتوقعون ويحتاجون إلى التناسق في طريقة معاملتهم، أن من الصعب تطوير الاستقرار العاطفي ولكن يمكن للأفراد أن يتعلموا السيطرة على الكثير من نوباتهم العاطفية (Alkahtani et al., 2011:75).

ويتفق الباحث مع رأي الباحثين بأن الاستقرار العاطفي يظهر القادة بشكل جيد من خلال التحكم الذاتي والسيطرة على النفس في جميع الأوقات، و أن القادة الذين يمتلكون استقرار عاطفي لديهم سيطرة عالية على عواطفهم ويظهر ذلك من خلال تحمل أعباء العمل (Judge and Lepine, 2007:339) .

ويظل القادة الذين يظهرون الاستقرار العاطفي هادئين في الأزمات، وصبورين مع الموظفين، ويتعافون بسرعة في حالة الإخفاقات التنظيمية، ومع ذلك، فإن القيادة هي عملية عاطفية بطبيعتها، ويمكن اعتبار القادة ذوي المستوى العالي من الاستقرار العاطفي غير مباينين أو مسترخين (Judge et al, 2009:865).

ويرى الباحث أن الأبحاث أظهرت ان القادة هم أكثر عرضة للخروج عن المسار إذا ما كانوا يفتقرون إلى الاستقرار العاطفي.

فالقادة الذين يخرجون عن مسارهم أقل قدرة على التعامل مع الضغوط وأكثر عرضة للإخفاقات والغضب، والسلوك غير المتناسق، على النقيض من القادة الذين يتحلون بالاستقرار العاطفي والذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر هدوءاً وثقةً وقدرةً على التنبؤ بالأزمات (Kirkpatrick & Locke, 1991:55).

ووفقاً ل(smitson, 1974) فإن الاستقرار العاطفي هو العملية التي تسعى الشخصية باستقرار من خلالها إلى زيادة الشعور بالصحة العاطفية داخل الشخصية، وقد تم التأكيد على أن الفرد المستقر عاطفياً لديه القدرة على تحمل المسؤولية في تلبية الاحتياجات والقدرة على تحمل قدر معقول من الاحباط، والقدرة على تنقيح توقعاته من حيث متطلبات الموقف (Aleem, 2005:100) .

وقد يختلف الأفراد في استقرارهم العاطفي لاسيما في السياقات التنظيمية، حيث يمكن أن يؤدي القلق والخوف والغضب والحزن إلى منع الأفراد من تقديم تحليلات منطقة إلى المواقف الصعبة أو استخدام العواطف بشكل فعال (Askanasy & Daus, 2015)، وهكذا فإن بيئة الأعمال غير المستقرة من المرجح أن يكون فيها الاستقرار العاطفي (Es) عنصراً رئيسياً في التنبؤ بنتائج المهمة، والميل إلى اتخاذ قرارات ذكية ومدروسة جيداً (Li & Ahistrom, 2016:2) .

ويظهر الأفراد الذين يعتمدون على الاستقرار العاطفي آليات مواجهة فعالة ويكونون هادئين ومن ثم يؤدي ذلك إلى ان يكون الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بشكل أكثر فعالية مع قدر أكبر من الصبر، علاوة على ذلك يعرض هؤلاء الأفراد سلوكاً لفظياً مرناً أثناء التعامل مع الآخرين.

أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين ينخفض لديهم الاستقرار العاطفي يحملون عواطف سلبية و أنهم لا يبدون اهتماماً كبيراً في بدء العلاقات الإرشادية، وعلاوة على ذلك موقفهم العدائي يجعلهم أقل تعاوناً وأقل فهماً لاحتياجات الفعلية (Arora & Rangkar, 2015:18-19) .

المبحث الثاني (الرضا الوظيفي)

- أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
- ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي
- ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي
- رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

مع بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي وقد تعددت المصادر والأبحاث التي بحثت موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف بين علماء الإدارة والباحثين حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح؛ والسبب في ذلك يعود إلى ارتباطه بمشاعر الإنسان التي في الغالب يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة وهذا ما بينه الكتاب والباحثين في علم النفس وعدّوه أحد محاور التوافق النفسي للفرد، وموضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي تم البحث فيها بشكل كبير واعتبر متغير مستقل تارة يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال وتارة متغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات (عوض الله، ٢٠١٢: ٦٠).

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء أكانت مادية أم معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، وفي الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد راضي عن عامل أو عنصر معين لأن يلبي رغبته، ولكنه غير راضي عن المستوى العام لبقية العناصر (وهيبة، ٢٠١٢: ٦٧).

تعدّ درجة الرضا التي يستمدّها الأشخاص من عملهم اعتباراً مهماً وهي أحد مقاييس جودة الحياة في المؤسسة، وأشارت الدراسات إلى أنّ الرضا الوظيفي للموظفين يؤثر على التغيب عن العمل والاحتفاظ بهم وانخفاضه يجعلهم أقل إنتاجية وأقل ولاء لمنظمتهم، وأكثر توتراً وأقل أماناً في عملهم، وأنّ الموظفين يكونون أقل رضا عن حياتهم الشخصية إذا كانوا لا يعرفون ما هو المتوقع منهم، وليس لديهم المواد اللازمة للقيام بوظائفهم، وليس لديهم أفضل صديق في العمل، ولا يمكنهم جذب انتباه رئيسهم، والأهم من ذلك، من الناحية الاقتصادية، أنّ الأشخاص غير الراضين يتغيّبون عن العمل لأيام أكثر ويكونون مرضى في كثير من الأحيان، وتشير التقديرات إلى أنّ هذا يكلف المنظمة والدولة سنوياً مبالغ طائلة وأنّ تقليص القوى العاملة غير الراضية يعزز من حجم الاقتصاد الكلي (Barry, 2002: 23). هناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل ومصطلح الرضا الوظيفي ويمكن القول إنّ هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنّها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنّه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أنّ عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح، وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا، إنّ مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولّاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته (فلمبان، ٢٠٠٨: ٤٢).

وفقاً لرأي العديد من الكتاب والباحثين فإنّ الرضا الوظيفي يعتبر ظاهرة مرتبطة بالإنسان ذو الطبيعة النفسية المعقدة حيث لديه العديد من الحاجات والرغبات التي تكون متغيرة من وقت لآخر، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد تعريف محدد للرضا الوظيفي على سبيل المثال يعرف الرضا الوظيفي بأنّه

عبارة عن مشاعر الموظفين تجاه وظيفتهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير (الحنيطي، ٢٠٠٠: ١٥).

وقد عرف الرضا الوظيفي بأنه التطابق بين الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من وظيفته وبين الإشباع الفعلي لهذه الحاجات أي أن الرضا أو عدم الرضا هو رد فعل يقيس مدى حب أو كراهية الفرد للوظيفة (مرعي، ١٩٧٨: ٢٢٧).

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي بأنه يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسة المنظمة والرؤساء والزملاء وفرص الترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر (ماهر، ٢٠٠٠: ٤٢).

كما أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية (الفالح، ٢٠٠١: ٧١).

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون (السالم، ٢٠٠١: ٣٥٤).

ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي يُطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على اعتقادين، الأول هو الإدراك بما هو كائن، والثاني الإدراك بما ينبغي أن يكون، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد، وأولويات الفرد لهذه الوظائف (المير، ١٩٩٥: ٢١٣).

وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يأتي "هو شعور ذاتي إيجابي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله" (سهام، ٢٠١٢: ٦).

ومن خلال استعراض مجموعة التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي فهو يعني (الصبحي، ١٩٨٢: ٣):

- ١- حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات.
 - ٢- أن يكون الإشباع ناتجا عن الوظيفة.
 - ٣- تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.
 - ٤- ردود فعل الفرد ومدى تحقيق العمل لغاياته.
- لذلك يمكننا القول إن مفهوم الرضا الوظيفي يمثل قدرة الوظيفة على إشباع حاجات الموظف المختلفة وبمعنى آخر أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يعيشه الموظف مع ما يقدمه لوظيفته ومنظّمته.

رابعاً: نظريات الرضا الوظيفي:

توجد عدة نظريات تحلل وتفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا الوظيفي، ومما لا شك فيه أنَّ هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض بعض منها وعلى النحو الآتي:

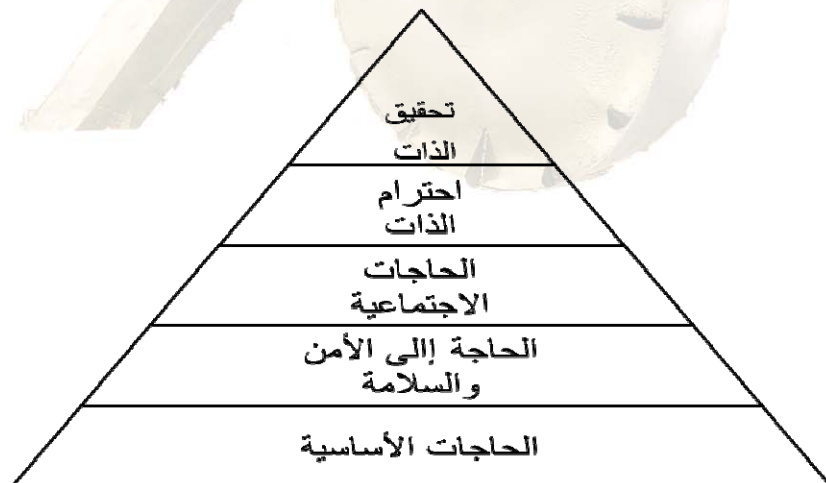
١. نظرية فريدريك تايلور: Frederic Taylor Theory

كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور، جعل المنظمات أكثر فعالية وزيادة وتحسين ورفع مستوى الإنتاج، وقد أكد تايلور في عام ١٩١١م على أهمية التحفيز الوظيفي والمكافأة المادية وخاصة الأجر واعتبرها عوامل ذات أثر كبير على الأداء، وقد حددت النظرية أسس علمية للعمل على زيادة الإنتاج بأقل جهد وأقل تكلفة، وقد اعتبرت الأجر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي، كما ركزت النظرية على الجوانب الميكانيكية والآلية وتلبية الحاجات الفيزيولوجية والسيكولوجية والاعتبارات الإنسانية (بيومي، ١٩٨٢: ٤٥).

٢. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو: Maslow's Hierarchical Needs Theory

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً منذ أن تم تطويرها عام ١٩٤٣م ومن ثم نشرها في عام ١٩٤٥م عندما نشر أبراهام ماسلو كتابه (الحافز والشخصية)، وقد طور ماسلو نظرية مفادها أنَّ مستوى رضا كل شخص عن حياته يتم تحديده من خلال الدرجة التي يتم بها تلبية خمسة مستويات من الاحتياجات، وترى هذه النظرية التي أوضحت أنَّ دوافع الفرد العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أُسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد صنف ماسلو تلك الحاجات والرغبات بشكل هرمي، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب ترتيب النظرية إذا ما أريد إشباعها. واستندت النظرية إلى عدة افتراضات (الأمين وآخرون، ٢٠١٦: ١٤):

- الطبيعة الداخلية للإنسان ليست شريرة دائماً، بل هي بالأحرى جيدة أو على الأقل محايدة.
- لا يمكن الوصول إلى علم نفس حقيقي للبشر إلا من خلال نهج شامل ومتكامل.
- الحاجات البشرية ترتب نفسها في سلسلة من خمسة مستويات هرمية هي: الفسيولوجية، والسلامة، والاجتماعية، والاحترام وتحقيق الذات والتي يمكن أن تندرج بالشكل رقم (٦) الآتي :



الشكل رقم (٦) (سلم ماسلو للحاجات) المصدر: (مخدي، ٢٠١٩: ٣١)

افترضت النظرية أنه يجب تلبية احتياجات المستوى الأدنى قبل أن يتمكن الشخص من الانتقال إلى المستوى التالي من وجهة نظره، عندما تقترب الاحتياجات الأقل من الإشباع، تصبح الاحتياجات من رتبة أعلى مهمة وتشغل كثيرًا من قبل الفرد (Barry, 2002: 27).

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلو كالآتي (جلال الدين، ٢٠١٧: ١٥٧):

أ. الحاجات الأساسية (الفسولوجية) تتضمن:

الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

ب. حاجات الأمن والسلامة:

وتتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (أثناء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل .

ج. الحاجات الاجتماعية:

وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل (درة وآخرون، ٢٠٠٨: ٣٩٢).

د. الحاجة إلى الاحترام:

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

٣. نظرية ذات العاملين: Two-Factor Theory

لقد قدم فريدريك هرزبرج Frederic Herzberg عام ١٩٥٩ نظرية ذات العاملين، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وفي هذه الدراسة سنستعرض أبرز ما جاء فيها لأهميتها من وجهة نظر الباحث قبل ظهور هذه النظرية كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد

واحد فقط، أي أن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناءً على دراسة أجراها على ٢٠٠ موظف، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كانوا يشعرون فيها بعدم الرضا والأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، من خلال تلك الدراسة تم التوصل إلى أن هناك عدة عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين (الأمين وآخرون، ٢٠١٦: ١٧):

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة. ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل رقم (٧) التالي:



الشكل رقم (٧) (محتوى نظرية هرزبيرج (العاملين) المصدر (العامري، ٢٠٠٧: ٤٦٤) :

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هي:

المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": إن تحقيق الرضا الوظيفي أو عدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، وتتمثل بمجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي، وفي حالة غيابها يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": وهي مجموعة العوامل الخارجية التي ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات والسياسات وقواعد العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي والأجر وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي

للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فأنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين. وعلى الإدارة أن تلم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في مختلف المؤسسات التي تحتاج إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها ويحسن التصرف في مواردها فإذا كان رضا الأفراد العاملين مرتفعاً فسيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تسعى المنظمة إليها عندما تقوم بتطبيق نظام المكافآت التشجيعية والحوافز، ومن جانب آخر فإن انخفاض الرضا أو انعدامه يسهم بشكل كبير في زيادة نسب التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل وكذلك التأخر عن العمل وترك الأفراد العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى ويؤدي إلى تزايد وتفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى الأفراد العاملين من ظروف وأوضاع العمل وقيامهم بالتوجه لإنشاء اتحادات عمالية من أجل الدفاع عن مصالحهم كما ان عدم الرضا يتولد عنه مناخ تنظيمي غير صحي (الخضراء وآخرون، ١٩٩٥: ٢٩٤)

هناك عدد من الأسباب والدوافع التي تؤدي للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي (بونوة، ٢٠١٦: ١٢٣):

- ١- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ٢- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المنظمة.
- ٣- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ٥- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية والمنظمات والمجتمع وعلى النحو الآتي (الكمري، ٢٠١٨: ٧):

أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية: حيث إن ارتفاع شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- ارتفاع مستوى طموح وتقدم الأفراد العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي إذ يكونوا أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي من غيرهم (حسن، ٢٠٠٠: ١٩١).
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد العامل إذ إن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل وإن النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يستند عليه تقييم المجتمع لأفراده كما أنه يعد مؤشراً لنجاح الفرد بمختلف جوانب حياته الأخرى (الشمراي، ٢٠٠٦: ٣٩).

أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ان شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة بصورة :

- ارتفاع الإنتاجية إذ إنَّ زيادة الرضا الوظيفي يخلق لدى الأفراد العاملين الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

- زيادة في مستوى الفعالية والفاعلية فكلما كان الأفراد العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي كلما كانوا أكثر تركيزاً على علمهم .

- تخفيض في تكاليف الإنتاج إذ يساهم الرضا الوظيفي بصورة كبيرة بتخفيض معدلات الاضرابات والشكاوى والتغيب عن العمل.

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: إنَّ الوظيفة المرضية هي التي تدفع الفرد العامل ليقوم بتقديم شيئاً مبدعاً وينفع المجتمع ، وإنَّ يكون مقتنعاً في داخله بأنَّ الوظيفة هي عامل أساسي للتنمية الكاملة لنهضة الإنسانية، وينعكس ارتفاع احساس الفرد العامل بالرضا الوظيفي بشكل إيجابي على المجتمع في صورة:

- زيادة معدلات النمو والتطور في المجتمع.

- ارتفاع في معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي:

لعدة عقود حاولت العديد من الدراسات تصنيف وتحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، الذي يُعدُّ محصلة تصورات ومشاعر مختلفة تكونت لدى الموظف وتمثل الانطباع الحقيقي للفرد تجاه تلك العوامل المسببة لهذا الرضا من عدمه ومن أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا هي الآتي (محمد، ٢٠١٨: ١٥):

- الرضا عن الوظيفة بشكل عام

- الأجور والمكافآت والحوافز

- النمو والترقية الوظيفية

- أسلوب القيادة والإشراف

- الشفافية والاتصال بين القادة والموظفين

- مجموعة العمل

- النواحي الاجتماعية

- ساعات العمل

- بيئة العمل المادية

واشار (عبد اللطيف، ٢٠١٥: ١٦) إلى أنَّ عوامل الرضا الوظيفي تنقسم إلى عدة عوامل هي:

١- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد وعوامل شخصية.

٢- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

٣- عوامل خاصة بالأداء.

٤- عوامل خاصة بالإنجاز.

٥- عوامل تنظيمية.

في الجدول (3) يوضح خلاصة لجميع أبعاد الرضا الوظيفي التي اعتمدها عدد من الباحثين في دراساتهم المختلفة وبنفس المسمى أو بصيغ مقاربة وفقا لأهمية كل بعد من وجهة نظر الباحثين، وفي أسفل الجدول حصيلة لنسبة تكرار كل بعد إلى الأبعاد الأخرى وكما يأتي:

أبعاد الرضا الوظيفي التي اعتمدها عدد من الباحثين(3)الجدول											
ت	المصدر	الأجور والمكافآت	فرص النمو	أسلوب القيادة	نظام الإشراف	زملاء العمل	بيئة العمل	ساعات العمل	التقدير والاحترام	الأمن الوظيفي	طبيعة العمل
١	امال، ٢٠١٩	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
٢	فلمبان، ٢٠٠٨	*	*	*		*	*		*		*
٣	Barry, 2002	*	*	*	*						*
٤	بونوة، ٢٠١٦			*		*				*	
٥	العتيبي، ٢٠١٢	*	*	*		*	*		*		
٦	الأمين، ٢٠١٦	*	*	*			*		*	*	
٧	عائشة، ٢٠١٣	*								*	
٨	البارودي، ٢٠١٥	*	*	*	*	*	*	*			*
٩	Ali Abadi et al., 2014	*	*	*	*	*	*				*
١٠	الحسين، ٢٠٢٠	*	*	*		*			*		*
١١	عباس، ٢٠٢٠	*	*	*		*			*	*	*
التكرار											
النسبة المئوية											
63%	90%	81%	9%	45%	72%	8%	6%	2%	4%	6%	7%

وفي هذه الدراسة سنستعرض أبرز الأبعاد التي توصل لها الباحثون والتي يعتقد الباحث بأهميتها وأولويتها في إثراء هذه الدراسة وتأثيرها على الرضا الوظيفي وكالاتي:

- طبيعة العمل: يمثل هذا البعد كل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام وما يولده العمل من حماس وإثارة للطاقت، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف وما يسمح به العمل للموظف من ابتكار وتجديد يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم، فتحديد طبيعة العمل يعتبر المحور الأساسي لتصميم العمل والذي يتضمن النشاطات الآتية (أحمد، ٢٠٠٩: ١٣):

١. تحديد محتوى العمل (الواجبات، المهام، السلوكيات، الوظائف والمسؤوليات).
٢. المؤهلات المطلوبة لإنجاز العمل (المهارات، الخبرات القدرات).

وتعد طبيعة العمل أحد العوامل المهمة التي اهتم بها العديد من الكتاب والباحثين في مجال الرضا وهناك علاقة للرضا الوظيفي بعدد من متغيرات محتوى العمل نذكر أهمها (الكمري، ٢٠١٨: ٨):

درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: إنَّ هذا العامل له انعكاسات على تكيف الموظف مع محيط العمل فكلما كان الموظف متاحاً له الحرية في اختيار طرائق أداء العمل والسرعة التي ينفذ فيها العمل جعله ذلك يتكيف بسهولة أكبر مع محيط عمله وتقبله بصورة أكبر ويساعده في ذلك مدى مقدرته في التأثير على القرارات المتخذة والسياسات التي يتم وضعها في المنظمة وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بعمله من خلال مشاركته الفاعلة والثقة في تحقيق الأهداف وبيان أهمية دور كل فرد في المنظمة بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم.

درجة تنوع مهام العمل: اتجهت بعض المنظمات إلى توسيع بعض أنشطة الأفراد العاملين وتسند لهم مسؤوليات مختلفة وجديدة لتوسيع خبراتهم وتمكينهم في العمل والذي يخلق ويولد حافزاً وثقة لديهم تؤهلهم فيما بعد ليكونوا أهلاً للمسؤولية .

مستوى الطموح: إذا كان الفرد العامل حقق مستوى أداء أقل من مستوى طموحه فهذا قد يدفعه لشعور الفشل والاستياء والعكس نجده عند تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يتساوى مع مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالرضا وبالأخص عندما يصاحب ذلك شيء من الحافز سواء أكان المادي أم المعنوي.

استخدام الفرد لقدراته: يشعر الفرد بالرضا كلما استخدم قدراته في مزاولة نشاط ما فباستخدام الفرد العامل لقدراته فإنه يشبع حاجاته لتحقيق الذات والتي أكدها العديد من علماء النفس والإدارة في دراساتهم المختلفة ويأتي هذا العامل في هرم الحاجات التي يرنو إليها كل إنسان.

- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إنَّ تطوير العاملين واكسابهم المعارف التي تناسب خبراتهم وقدراتهم من خلال زجهم ودفعهم للاشتراك في البرامج المختلفة التي تناسب تخصصهم وطبيعتهم عملهم، يساعد على إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم الوظيفية وزيادة رغبتهم في مزاولة أعمالهم ورفع معنوياتهم وبالتالي رفع مستوى رضاهم. فلا بد وأن تتيح المنظمات للأفراد فرصاً للترقية وفقاً للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أنَّ إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا (النجار، ٢٠٠٧: ٣٠١).

ويقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها، ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنَّها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام كما أنَّ توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، وأكدت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما شعر الموظف أنَّ ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في أداء عمله (سهام، ٢٠١٢: ٢٧).

- العلاقة مع الزملاء:

تعدُّ أنماط تقييم التفاعل الاجتماعي مع الزملاء عنصراً أساسياً في تحديد مستوى الالتزام تجاه المنظمة والرغبة في البقاء جزءاً منها، تحدد مثل هذه التفاعلات الهيكل الاجتماعي المحيط بالموظف وتشكل الإطار الذي تتم فيه العلاقات المهنية والعاطفية مع الزملاء، والعلاقات الجيدة مع الزملاء تجلب فوائد هائلة على مستوى الأفراد والشركات إذ يلبي الموظف احتياجاته الإنسانية والاجتماعية من خلال التفاعل مع زملاء

العمل وإنَّ المشاركة والعلاقات الشخصية تدعم وتظهر روح الفريق علاوة على ذلك، في العديد من المناسبات والأوقات تسمح العلاقات الجيدة بين الموظفين كزملاء بتعزيز التقارب والثقة وسهولة التواصل، وهو أمر ضروري لنقل المعرفة وتبادل الخبرات بسلاسة مما يجعل من الممكن أداء المهام بكفاءة وفعالية، وترتبط العلاقات الودية بالالتزام التنظيمي أيضاً، حيث إنَّ الرضا عن العلاقات مع الزملاء، سواء أكانت مهنية أو مرتبطة بنمط غير رسمي من حيث التوجه نحو الصداقة يخلق جو جيد يحفز الارتباط القوي معها (García-Almeida et al., 2015: 157).

لذلك فكلما كان هناك احترام وتعاون وتفاهم بين الموظفين، كلما ازدادت الإنتاجية وازداد الاهتمام والولاء للعمل وكلما كان المدير المباشر يمتاز بالتفاهم وحسن التعامل والتوجيه فإنه يرفع من إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي وبالتالي يتم تحقيق نتائج مذهلة (الحسين، ٢٠٢٠: ٧٤).

يتشارك الموظفون في بيئة العمل مع الآخرين الذين يقومون بنفس العمل أو نوع مماثل من العمل وعادة ما يؤثر التفاعل والاهتمام والصداقة والتشارك بقوة على الرضا الذي يشعر به الموظفون في بيئة عملهم وكثيراً ما يؤكد الباحثون على هذه العناصر بين أولئك الذين يعملون في المنظمة نفسها، والتي تعتبر مقاييس فرعية لرضا الموظفين (Küskü, 2001: 148).

- الأمان الوظيفي:

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى مصطلح الأمان الوظيفي والذي يعني شعور الموظف بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي ويوفر له التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه، ويحسن من أدائه، ويعرف جيمس James الأمان الوظيفي بأنه ضمان استمرارية الموظف في وظيفته وفق ظروف اقتصادية معينة، أي احتمال احتفاظ الموظف بوظيفته لأطول فترة زمنية في المنظمة. إذ إنَّ الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير مسمى لا يمكن ضمانها لفترة معقولة حيث تفتقر إلى الأمان الوظيفي (James, 2012:12).

وتعتبر وظائف القطاع العام أكثر أماناً مقارنة بالقطاع الخاص، كما أنَّ موظفي القطاع العام أكثر تجنباً للمخاطر حتى وإن كان مرتبه أقل وهذا هو واقع سوق العمل، إنَّ حالة الاقتصاد الكلي هي التي تساعد على إبلاغ الموظف بما إذا كان في مأمن من فقدان الوظيفة أم لا، ويتأثر هذا البعد بشكل كبير بحالة النمو أو الركود الاقتصادي والتي تسبب انخفاض أو توفر فرص العمل أساساً، فالتباين في الرضا الوظيفي الذي يفسره الأمان الوظيفي في هذه الحالات لا ينشأ فقط من احتمال فقدان الوظيفة نفسها، ولكن أيضاً من خلال تصورات العاملين لطول فترة البحث عن وظيفة أخرى بعد فقدانهم الوظيفة. أي أنَّ الأمان من فقدان الوظيفة يكون أكثر قيمة عندما يكون من المرجح أن تستمر البطالة بعد انتهاء العمل وربما تنتهي بوظيفة أسوأ، لذلك يتأثر الرضا الوظيفي للفرد عندما تكون فرص العمل نادرة أو وفيرة (Artz et al., 2014: 2).

الفصل الثالث الإطار العملي

أولاً: التناسق بين مكونات للمقياس (الفا كرونباخ)

إنَّ الثبات يشير إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أنَّ الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992, P:144)، إذ إنَّ الثبات يستخدم لتحديد (إلى أي مدى يمكن تكرار استعمال المقياس وتبقى النتائج كما هي، واستقرار المقياس على مرور الوقت، وتتشابه النتائج للمقياس بمدة زمنية مختلفة) ويستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأبعاده، ومتغيراته والمقياس ككل (De Vaus: 184، 2002). إذ إنَّ قيمة (Cronbach's Alpha) تتراوح بين (٠-١)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (٠,٧٠) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول (Hair et al. 2019, P: ٧٧٥)، أمَّا إذا كانت أقل من ذلك يعتبر الاتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات، ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة) كما هو مبين في الجدول (٤):

الجدول (٤) معاملات الثبات لأداة قياس البحث	
متغيرات البحث	ألفا كرونباخ للمتغيرات والأبعاد
تبني المخاطرة	0.74
الاستقلالية	0.732
المسؤولية	0.707
النضج العاطفي	0.737
الاستقرار العاطفي	0.86
القيادة الإدارية الفاعلة	0.846
طبيعة العمل	0.768
فرص التطور والترقية المتاحة للفرد	0.724
العلاقة مع الزملاء	0.721
الأمان الوظيفي	0.742
الرضا الوظيفي	0.877

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V ٢٣.

ويوضح الجدول (٤) أن قيم (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (٠,٧٠٧ - ٠,٨٧٧) للمتغيرات والأبعاد الخاصة بكل بعد، وهي أكبر من (٠,٧٠)، وهذا يشير إلى تتمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث (الاستبانة) تتمتع بمستوى ثبات عالي، وهذا دليل على

مدى الاتساق الداخلي له وثبات فقراته، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

ثانياً: اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي

يقضي هذا الافتراض بعدم وجود علاقة ارتباط عالية بين الأبعاد المستقلة أي فيما بينها (De Vaus^٢، ٢٠٠٢: ٣٢٧)، لأنَّ في حال وجود علاقة ارتباط عالية بين الأبعاد المستقلة، سيكون لدينا مشكلة ما يسمى بالتعدد الخطي ((Multicollinearity، لذا فعندما يرتبط بُعدان مستقلان بمستوى عالٍ فيما بينها، ينبغي علينا التخلص من أحدهما عند التحليل، لأنَّ الارتباط العالي بينهما يدل على أنَّهما يقيسان الشيء نفسه (Bordens & Abbott^٣، ٢٠١٧: ٤٧٦)، إذ من المستحيل التمييز بين تأثير كل واحد منهما في المتغيرات المعتمدة، ومن هنا يأتي الهدف الأساسي من إجراء هذا الاختبار لأنَّه سيبيدنا عن أي مشكلة عند اختبار الفرضيات (DeVaus^٤، ٢٠٠٢: ٣٢٧)، إذ يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)، وقيمة التسامح (DeVaus) (Tolerance)، ٢٠٠٢: ٣٢٧)، إذ يرى (Hair et al, 2019.P^٤:٣٢٠) بأنَّ قيمة التسامح (Tolerance) ينبغي أن تكون (٠,١٠) أو أكبر، ومعكوسها عامل تضخم التباين ((VIF ينبغي أن يكون (٥) أو أقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al، ٢٠١٩: ٣٢٠)، ولغرض التأكد من وجود هذه المشكلة من عدمها فإنَّ هذين الاختبارين يمكن إجراءهما من خلال برنامج SPSS ٢٥.V وكما يظهر في الاختبار الآتي:

جدول (٥) اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة		
الأبعاد	Tolerance	VIF
تبني المخاطرة	0.575	1.738
الاستقلالية	0.555	1.802
المسؤولية	0.364	2.751
النضج العاطفي	0.449	2.229
الاستقرار العاطفي	0.838	1.193

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V ٢٥.

يتضح من نتائج الجدول (٥)، قيم معامل عوامل التباين (VIF) للأبعاد القيادة الإدارية الفاعلة كافة، إذ سجلت قيم تراوحت بين (١,١٩٣-٢,٧٥١) وهي أصغر من (٥)، كما سجلت قيم التسامح (Tolerance) للأبعاد المستقلة، التي تراوحت بين (٠,٣٦٤-٠,٨٣٨)، وهي أكبر من (٠,١٠)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي ضمن أبعاد البحث للمتغير المستقل القيادة الإدارية الفاعلة.

^٢ D.A. De Vaus "Surveys in Social Research" Fifth Edition Published in 2002

^٣ Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott "Research Design and Methods: A Process Approach, Tenth Edition" Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition, 2017

^٤ Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson "Multivariate Data Analysis" Eighth Edition © 2019, Cengage Learning Emea

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يسعى هذا الجزء من التحليل للتعرف على واقع دور القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي لعينة من القيادات في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بالاعتماد على استجابة العينة البالغة (٣٩) مبحوث، وسوف يتم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية التالية عند التحليل .

□ الوسط الحسابي^٥ : والذي يمثل أهم مقياس النزعة المركزية الأكثر شهرة والأكثر أهمية في المقاييس المختلفة. وتمثل قيمة الوسط الحسابي القيمة التي تتمركز حولها جميع القيم المختلفة للفقرات أو الأبعاد أو المتغيرات .

□ الانحراف المعياري^٦ : يعتبر من أهم مقاييس التشتت الإحصائية و يقيس مدى تباعد أو تقارب البيانات عن وسطها الحسابي، إن الهدف من دراسة التشتت هو تكوين فكرة عن مدى تجانس قيم مجموعة من المفردات.

□ معامل الاختلاف^٧ : إذ يستخدم للمقارنة التشتت حيث كلما كانت القيمة أقل كلما دل ذلك على قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة ويمكن احتسابه وفق الصيغة الآتية:

$$CV = \frac{S_x}{\bar{X}} \times 100$$

حيث إنَّ

S_x تمثل الانحراف المعياري

$\bar{X}$ تمثل الوسط الحسابي

□ ترتيب الأهمية: يتم ترتيب الفقرات أو الأبعاد على ضوء قيم معامل الاختلاف إذ تعطى المستوى الأول من حيث الأهمية النسبية للفقرة التي تمتلك أقل معامل اختلاف، والأهمية النسبية بالمستوى الثاني لثاني فقرة تمتلك قيمة معامل اختلاف وهكذا.

□ تحديد ومستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة حسب إجاباتهم بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي على ضوء إجابات العينة لفقرات الاستبيان .

إذ تم احتساب المدى لإجابات الوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو الآتي^٨ :

$$\text{المدى} = \frac{\text{طول الفئة}}{\text{عدد الفئات}} = 0.80$$

إذ إنَّ المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة-أصغر قيمة)، المدى = ٥ - ١ = ٤

^٥ محمود المشهداني ، امير حنا " الإحصاء " جامعة بغداد ، ص : ١٤٩- ١٥٠ ، ١٩٨٧

^٦ محمود المشهداني ، امير حنا " الإحصاء " جامعة بغداد ، ص : ٢٢٩ ، ١٩٨٧

^٧ محمود المشهداني ، امير حنا " الإحصاء " جامعة بغداد ، ص : ٢٥٤ ، ١٩٨٧

^٨ المصدر: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ص ٥٤١ تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد لها، والجدول (٦) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين

الجدول (٦) يبين المتوسط المرجح ومستوى الإجابة		
المتوسط المرجح	مقياس الإجابة	مستوى الإجابة
من ١ إلى ١,٨٠	لا أتفق تماماً	ضعيف جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	لا أتفق	ضعيف
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	محايد	متوسط
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	أتفق	جيد
من ٤,٢١ إلى ٥	أتفق تماماً	جيد جداً

المصدر: (عز عبد الفتاح: ٢٠٠٨: ٥٤١)

فسيكون مستوى كل متغير ما بين ^٩(١-٥) بأربعة مستويات والجدول (٦) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وجيد جداً إذا زاد من (٤,٢١ إلى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (من ١ إلى ١,٨٠).

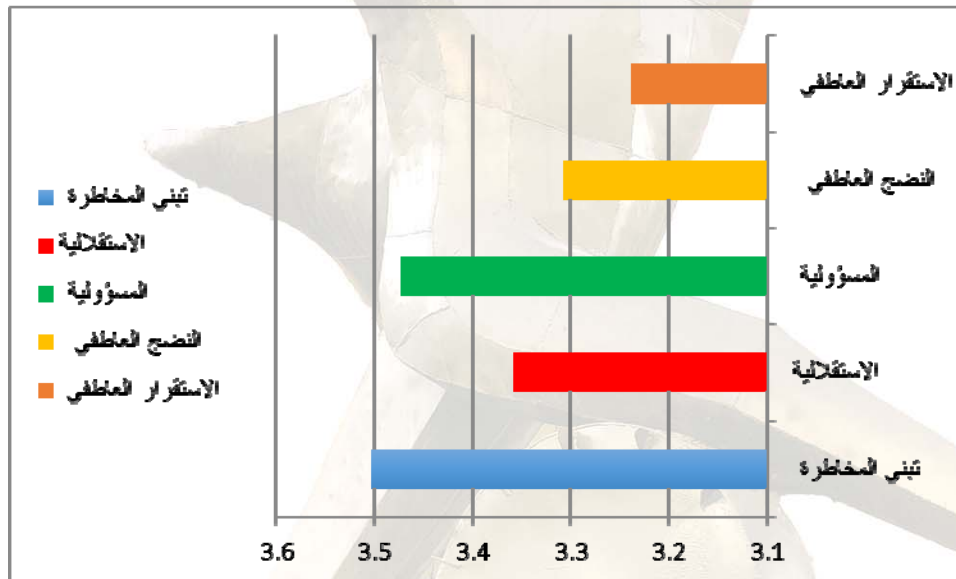
١- القيادة الإدارية الفاعلة

يتضح من الجدول (٧) أنَّ أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد تبني المخاطرة إذ بلغ (٣,٥٠٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٩٢٤)، ومعامل اختلاف (٢٦,٣٧٠) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، وكما موضح في الشكل (٨)، مما يشير إلى أن أغلب القيادات العليا في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات ليس لديهم مانع في القيادة تحت الضغط أو المخاطرة، إذ يجدون أنَّ العمل الأفضل هو ليس العمل الروتيني وإنَّما العمل الذي يشهد تغيرات مستمرة وفق المتغيرات البيئية والتي سوف تلزمهم أخذ الحيطة والحذر، أمَّا أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الاستقرار العاطفي إذ بلغ (٣,٢٣٩) وهو ضمن الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وبمستوى متوسط وانحراف معياري (١,٠٠٦) ومعامل اختلاف (٣١,٠٥٩) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية، ويدل ذلك على أن القيادات العليا في المركز لا يفضلون العلاقات الشخصية التي تحدث مع الآخرين، إذ أنَّهم لا يفضلون تدخل المشاعر في العمل وخاصة الأحداث الانفعالية التي قد تنال من استقرار القائد العاطفي وكما لا تراوده في أغلب الأحيان مشاعر القلق أو الشك في إنجاز مهامه وهذا ان دل على شيء فإنَّما يدل على أن الإدارة العليا في المركز ليس إدارة عاطفية في قيادتها، أمَّا إجمالاً فقد حقق متغير القيادة الإدارية الفاعلة وسط حسابي

^٩ المصدر: مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ص ٥٤١ تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي للطباعة والنشر (٢٠٠٨)

عام بلغ (٣,٣٧٧) ، وهو ضمن الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وبمستوى متوسط كما بلغ الانحراف المعياري له (٠,٦٢) ، ومعامل اختلاف (١٨,٣٥٩) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى

الأول من حيث الأهمية النسبية ، مما يدل على أن القيادة الإدارية ليست فاعلة بصورة جيدة أو مقبولة وذلك بسبب حجم المهام المسؤولة عليها والتي يحتم عليها أن لا يكون هناك تراجع في الأركان الأساسية للقيادة الإدارية الفاعلة، إذ على الرغم من تميز القيادة بروح المخاطرة ولديها حس المسؤولية والالتزام بالقواعد والإجراءات في العمل وتنفيذ التعليمات والمهام ومحاولة تطبيقها، إلا أن ذلك ليس كافياً فالالتزام بالعلاقات الرسمية وأهمال العلاقات الغير رسمية ليس صحيحاً، فمهما كان ان الموظفين ليسوا بالآلات التي لا تملك المشاعر والأحاسيس، فالمنظمة كيان اجتماعي يحتاج من القيادة التفاعل مع موظفيها ومعرفة مشاكلهم واحاسيسهم والمشاكل التي يعانون منها وبالتالي فإن الوصول إلى هذه النقطة سيساعد الإدارة على الوصول إلى مستويات القيادة الإدارية الفاعلة.



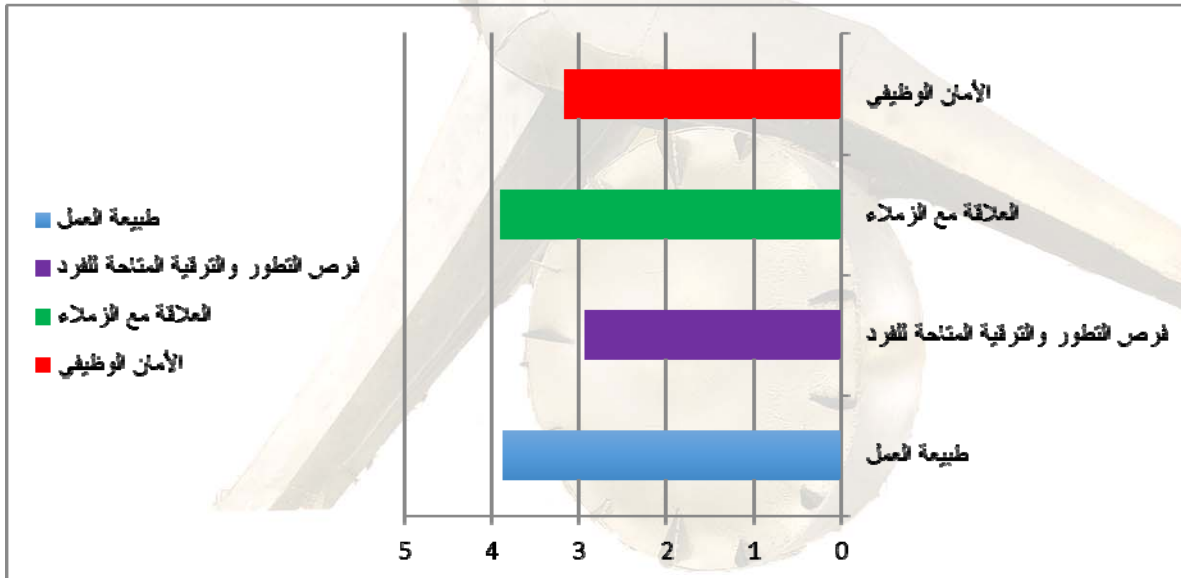
الشكل (٨) الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الإدارية الفاعلة

2- الرضا الوظيفي

يتبين من خلال الجدول (٧) أن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد العلاقة مع الزملاء إذ بلغ (٣,٩١) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٨٦٩) ، ومعامل اختلاف (٢٢,٢٢٥) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية. وكما مبين في الشكل (٩)، ويدل ذلك على العلاقة مع الزملاء في المركز الوطني هي علاقة جيدة تسودها المحبة والاحترام

والثقة المتبادلة مع وجود الرغبة بالتعاون والمساعدة فيما بينهم، ويرى الباحث أن وجود مثل هذه العلاقة إذا ما توفرت لها القيادة الفاعلة فأنها ستكون قوة دافعة وداعمة في انطلاقة نحو الإبداع والتميز مقارنة

بالمنظمات الأخرى، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد فرص التطور والترقية المتاحة للفرد إذ بلغ (٢,٩٣) وهو ضمن الوسط الفرضي الذي تراوح (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (١,٠٣١) ومعامل اختلاف (٣٥,١٨٨) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية، وبالتالي فإن ذلك يدل على أن هناك تراجع في مستويات التطور والترقية المتاحة للأفراد في المركز، إذ أنهم يشعرون أن فرص التطور والترقية ليست بالصورة الجيدة التي تحفز الموظفين نحو التقدم إلى الأمام، وكما ان هناك شعور بأن القدرات التي يمتلكها الموظفون ليست مستثمرة بصورة صحيحة وكما لم نجد وجود الاهتمام الحقيقي الذي يبحث عن تلك المهارات التي تتواجد لدى الموظفين من أجل تطويرها من قبل الإدارة العليا، أما إجمالاً فقد حقق متغير الرضا الوظيفي وسط حسابي عام بلغ (٣,٤٧) وهو ضمن الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وبمستوى متوسط كما بلغ الانحراف المعياري له (٠,٦٧٧) ومعامل اختلاف (١٩,٥١٠) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، وهو مما يدل على مستويات الرضا الوظيفي المتواجدة لدى موظفي المركز هي بمستوى جيد ولكنها قريبة من المتوسط وهو مؤشر خطير ينذر بوجود تراجع في مستويات الرضا الوظيفي، إذ على الرغم من شعور أغلب الموظفين في الراحة لعلاقتهم الاجتماعية مع زملاء العمل وسعادتهم في انتمائهم لوزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات ألا أن هذا الأمر لا يعتبر كافياً في ظل وجود عدم الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين من قبل القيادة العليا واهتمامها فقط بالجانب الرسمي، وكذلك عدم التركيز في تطوير موظفيها بصورة عادلة ومدروسة قد أثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أن الاستمرار على هذا المنوال يدق جرس الانذار الذي قد يؤدي إلى تراجع كبير في مستويات الأداء الوظيفي وبالتالي إلى الأداء التنظيمي.



الشكل (٩) الوسط الحسابي لابعاد الرضا الوظيفي

الجدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات البحث					
مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
متوسط	1	26.370	0.924	3.504	تبني المخاطرة
متوسط	5	31.497	1.058	3.359	الاستقلالية
جيد	3	29.476	1.024	3.474	المسؤولية
متوسط	2	29.262	0.968	3.308	النضج العاطفي
متوسط	4	31.059	1.006	3.239	الاستقرار العاطفي
متوسط	الأول	18.359	0.62	3.377	القيادة الإدارية الفاعلة
جيد	1	17.949	0.695	3.872	طبيعة العمل
متوسط	4	35.188	1.031	2.93	فرص التطور والترقية المتاحة للفرد
جيد	2	22.225	0.869	3.91	العلاقة مع الزملاء
متوسط	3	24.850	0.787	3.167	الأمان الوظيفي
جيد	الثاني	19.510	0.677	3.47	الرضا الوظيفي
حجم العينة = ٣٩					

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V ٢٣.

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1- فرضيات الارتباط

يتضح من خلال معطيات الجدول (٨) والشكل (١٠) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين متغير القيادة الإدارية الفاعلة بإبعادها تبني المخاطرة، الاستقلالية، المسؤولية، النضج العاطفي، الاستقرار العاطفي) ومتغير الرضا الوظيفي.

١. اختبار فرضية البحث الرئيسية (الأولى) :

والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي) بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٠١**) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (٣,٣٠٤) ، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) ، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط ، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي أي أنه كلما كانت الإدارة العليا في المركز تتصف بالقيادة الإدارية الفاعلة التي تهتم بالجانب السلوكي والرسمي وتسعى إلى قيادة المركز نحو التميز والنجاح كلما ساعد ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الدافعية لديهم نحو التميز والنجاح.

أ- اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تبني المخاطرة والرضا الوظيفي)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.383^*) عند مستوى دلالة (0.016) إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (2.421) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى مقبول، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تبني المخاطرة والرضا الوظيفي) أي أن الإدارة العليا كلما كان لديها تبني للمخاطرة ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية أولاً بأول كلما ساعد ذلك على تحقيق الدافعية لدى العاملين وبالتالي على تحقيق الرضا الوظيفي.

ب- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاستقلالية والرضا الوظيفي)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.413^{**}) عند مستوى دلالة (0.009) إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (2.635) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي) أي أن كل ما كان هنالك وجود للاستقلالية والتوازن لدى القيادة العليا في ادارتها داخل المركز كلما أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

ج- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المسؤولية والرضا الوظيفي)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.577^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (3.948) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد المسؤولية والرضا الوظيفي) أي أن وجود الاحساس بالمسؤولية من قبل القيادة العليا اتجاه المركز واتجاه الموظفين وتحمل مسؤوليتهم فإن ذلك سيخلف حافزاً قوياً نحو تحقيق الرضا الوظيفي.

د- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النضج العاطفي والرضا الوظيفي)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.370^*) عند مستوى دلالة (0.020)، إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (2.331) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى مقبول، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد النضج العاطفي والرضا الوظيفي) أي أن الإدارة العليا كلما كان لديها النضج العاطفي الذي

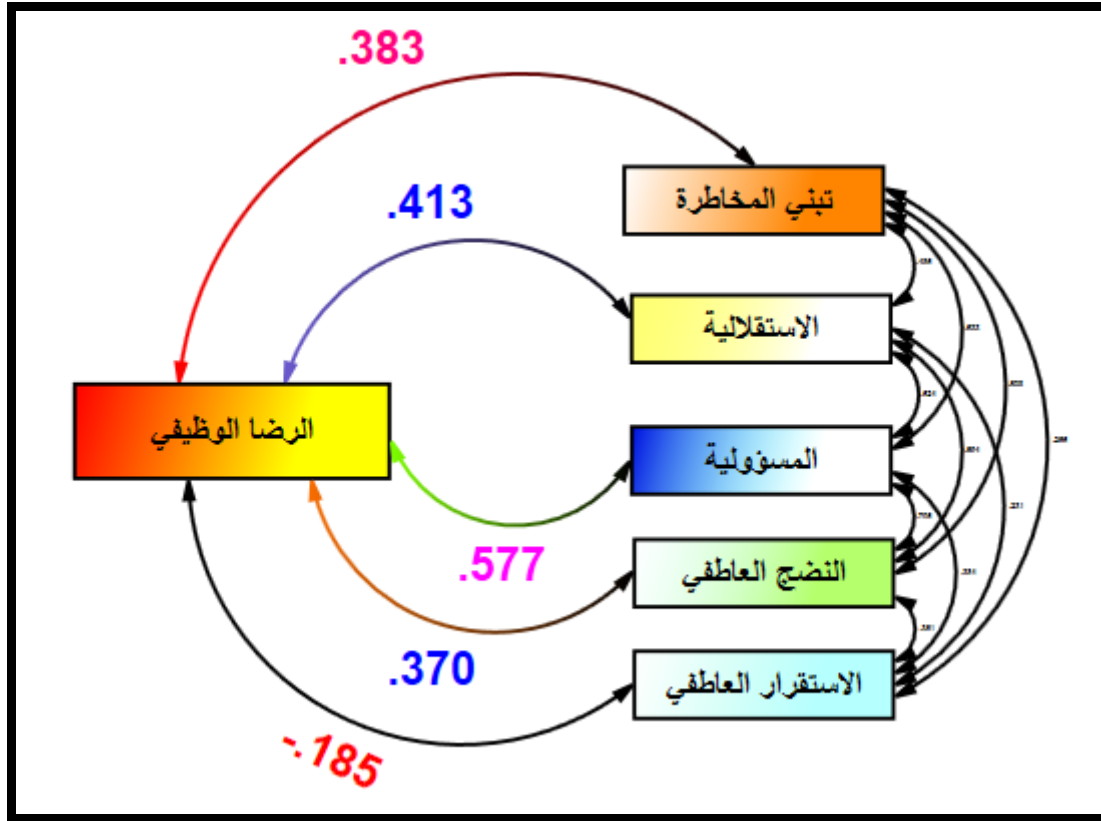
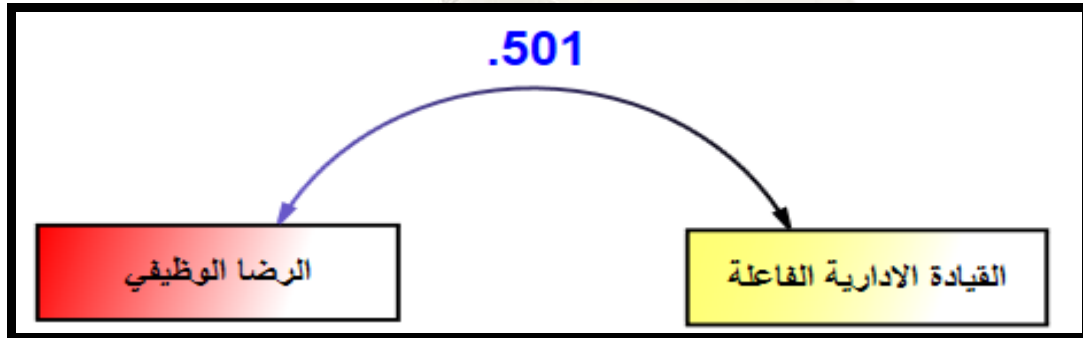
يشعر بالموظفين ويحاول من التكيف مع مشاعرهم وأحاسيسهم ويتعامل معهم وفق اختلاف الشخصيات والآراء كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.

هـ- اختبار فرضية البحث الفرعية الخامسة والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاستقرار العاطفي والرضا الوظيفي)

بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,185) عند مستوى دلالة (0,260) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، إذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (1,123) وهي أصغر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1,96) وتشير هذه النتيجة إلى عدم معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى ضعيف، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لرفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستقرار العاطفي والرضا الوظيفي (وهذا يدل على أن الاستقرار العاطفي ليس له علاقة مع الرضا الوظيفي، أي أن استقرار القيادات العليا في مستويات ومشاعرهم الشخصية ليس لها علاقة مع مستويات الرضا الوظيفي).

جدول (٨) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي						
أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الرضا الوظيفي	Z	شدة الإجابة	اتجاه الإجابة	القرار
تبني المخاطرة	R	0.383*	2.421	مقبولة	طردية موجبة	قبول الفرضية
	Sig	0.016				
الاستقلالية	R	0.413**	2.635	متوسطة	طردية موجبة	قبول الفرضية
	Sig	0.009				
المسؤولية	R	0.577**	3.948	متوسطة	طردية موجبة	قبول الفرضية
	Sig	0.000				
النضج العاطفي	R	0.370*	2.331	مقبولة	طردية موجبة	قبول الفرضية
	Sig	0.020				
الاستقرار العاطفي	R	0.185-	1.123	ضعيفة	عكسية سالبة	رفض الفرضية
	Sig	0.260				
القيادة الإدارية الفاعلة	R	0.501**	3.304	متوسطة	طردية موجبة	قبول الفرضية
	Sig	0.001				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V ٢٣



شكل (١٠) قيم الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي

٢: فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد امكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين ابعاد المتغير المستقلة القيادة الإدارية الفاعلة والمتمثلة في (تبني المخاطرة، الاستقلالية، المسؤولية، النضج العاطفي، الاستقرار العاطفي) والمتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) إذ سيتم اختبار الفرضية الآتية، (توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة في تحقيق الرضا الوظيفي وتمثل Constant (a) مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني الرضا الوظيفي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد القيادة الإدارية الفاعلة، إمّا تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت

على مستوى عينة البحث البالغة (39) للقيادات العليا والوسطى في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، إذ يبين الجدول (٩) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي.

٢. اختبار فرضية البحث الرئيسية (الثانية):

والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي)

إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الإدارية الفاعلة والرضا الوظيفي (١٢,٤٢٦) وهي أكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي، ويدل ذلك على أن القيادة العليا في المركز كلما كانت ادارتها بصورة فاعلة من خلال وجود الاحساس بالمسؤولية والنضج والاستقرار العاطفي ولديها روح المغامرة وعدم الخوف في السير نحو الأمام كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٥٤٧) وهذا يدل على أن زيادة القيادة الإدارية الفاعلة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (٥٤%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٢٣١) أي ان القيادة الإدارية الفاعلة قادر على تفسير ما نسبة (٢٣%) من متغير الرضا الوظيفي وكما هو واضح في الجدول (٩).

أ- اختبار فرضية البحث الفرعية (الأولى) والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبني المخاطرة في الرضا الوظيفي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد تبني المخاطرة والرضا الوظيفي (٦,٣٦٣) وهي أكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١٦) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد تبني المخاطرة في الرضا الوظيفي، أي ان وجود روح التحدي والمخاطرة لدى القيادات العليا في المركز سيساعد ذلك في التأثير الإيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي. إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٢٨١) وهذا يدل على أن زيادة بعد تبني المخاطرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (٢٨%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,١٢٤) أي أن بعد تبني المخاطرة قادر على تفسير ما نسبة (١٢%) من متغير الرضا الوظيفي وكما هو واضح في الجدول (٩).

ب- اختبار فرضية البحث الفرعية (الثانية): والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في الرضا الوظيفي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي (٧,٦١٢) وهي أكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٩) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد الاستقلالية في الرضا الوظيفي، أي أن للاستقلالية التي تتواجد لدى القيادات العليا وشعور الموظفين أن القيادة العليا مستقلة في آرائها وإدارتها سيكون له التأثير الفاعل على تحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٢٦٤) وهذا يدل على أن زيادة بعد الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (٢٦%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,١٤٨) أي أن بعد الاستقلالية قادر على تفسير ما نسبة (١٤%) من متغير الرضا الوظيفي وكما هو واضح في الجدول (٩).

ج- اختبار فرضية البحث الفرعية (الثالثة) والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية في الرضا الوظيفي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد المسؤولية والرضا الوظيفي (١٨,٤٣٩) وهي أكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد المسؤولية في الرضا الوظيفي، أي أن وجود روح المسؤولية وتحملها ومحاولة

تنفيذ كل ما هو مطلوب تنفيذه سيكون له الدور الفاعل في التأثير الإيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي.

إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٣٨١) وهذا يدل على أن زيادة بعد المسؤولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (٣٨%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٣١٥) أي أن بعد المسؤولية قادر على تفسير ما نسبة (٣١%) من متغير الرضا الوظيفي وكما هو واضح في الجدول (٩).

د- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنضج العاطفي في الرضا الوظيفي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد النضج العاطفي والرضا الوظيفي (٥,٨٧٥) وهي أكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد النضج العاطفي في الرضا الوظيفي، أي أن للنضج العاطفي التأثير الفاعل والواضح على تحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٢٥٩) وهذا يدل على أن زيادة بعد النضج العاطفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (٢٥%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,١١٤) أي أن بعد النضج العاطفي قادر على تفسير ما نسبة (١١%) من متغير الرضا الوظيفي وكما هو واضح في الجدول (٩).

هـ- اختبار فرضية البحث الفرعية (الخامسة) والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقرار العاطفي في الرضا الوظيفي)، إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستقرار العاطفي والرضا الوظيفي (١,٣٠٨) وهي أصغر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٢٦٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد الاستقرار العاطفي في الرضا الوظيفي، أي أن الاستقرار العاطفي لدى القيادات العليا لا تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي المركز، وكما هو واضح في الجدول (٩).

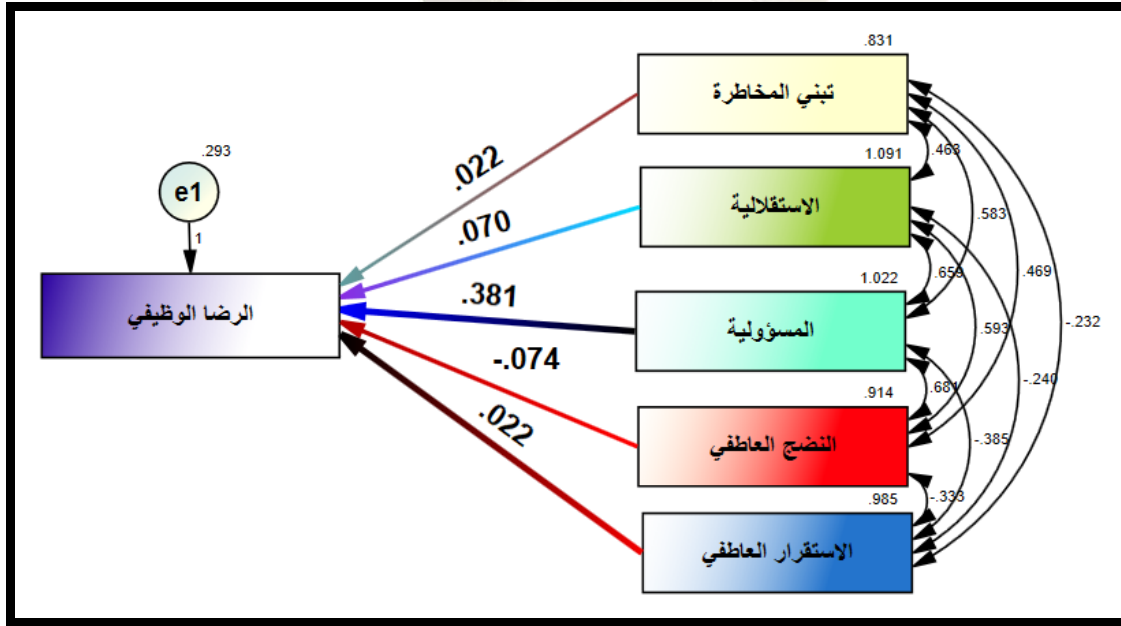
جدول (٩) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي

القرار	sig	t	F	Adjust R^2	R^2	β	α	ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة
قبول الفرضية	0.016	2.522	6.363	0.124	0.147	0.281	2.486	تبني المخاطرة
قبول الفرضية	0.009	2.759	7.612	0.148	0.171	0.264	2.582	الاستقلالية
قبول الفرضية	0.000	4.294	18.439	0.315	0.333	0.381	2.145	المسؤولية
قبول الفرضية	0.020	2.424	5.875	0.114	0.137	0.259	2.614	النضج العاطفي
رفض الفرضية	0.260	1.143-	1.308	0.008	0.034	0.124-	3.872	الاستقرار العاطفي
قبول الفرضية	0.001	3.525	12.426	0.231	0.251	0.547	1.621	القيادة الإدارية الفاعلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V ٢٥

هـ - اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة معاً في الرضا الوظيفي) وكما هو مبين في شكل (١١) إذ يوضح الجدول (١٠) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي إذ يتضح من الجدول (١١) والشكل (١٢) ما يأتي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (٣,٤٦٠). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٤٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة معاً في الرضا الوظيفي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا مما يدل على أن أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة معاً لها تأثير فاعل وجوهري في الرضا الوظيفي، من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) للنموذج البالغة (٠,٢٤٥) يتضح بأن أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة قادر على تفسير ما نسبته (٢٤%) من التغيرات التي تطرأ على (الرضا الوظيفي).



شكل (١١) تأثير ابعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي

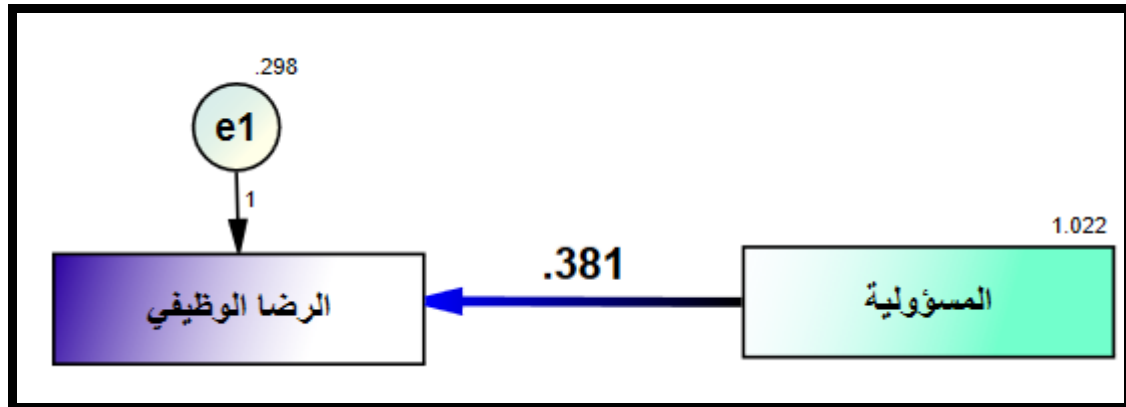
المصدر: مخرجات برنامج AmosV٥.٢

- بأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية من عدم معنوية الأبعاد قيد البحث، وبعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بأن النموذج بصورة النهائية يعتمد على بعد (المسؤولية)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (١٨,٤٣٩) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%). أي أن أكثر الأبعاد تأثيراً وقوة في التأثير كانت لدى بعد المسؤولية على تحقيق الرضا الوظيفي، بينما أبعاد تبني المخاطرة والاستقلالية والنضج والاستقرار العاطفي لم تكن بالمستوى المطلوب التي تؤثر بصورة فاعلة على الرضا الوظيفي مقارنة ببعد المسؤولية الذي كان صاحب التأثير الأكبر مقارنة ببقية أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة.

- من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) للأنموذج الجديد البالغة (٠,٣١٥) يتضح بأن بعد (المسؤولية) قادر على تفسير ما نسبته (٣١%) من التغيرات التي تطرأ على (الرضا الوظيفي).

جدول (١١) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد							
نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
---	---	---	---	0.871	.163	0.022	تبني المخاطرة
---	---	---	---	0.569	.575	0.070	الاستقلالية
1	0.000	4.294	0.381	0.019	2.465	0.381	المسؤولية
---	---	---	---	0.619	-.503-	0.074-	النضج العاطفي
---	---	---	---	.8360	.209	.0220	الاستقرار العاطفي
2.145				2.008			(α)
0.577				0.586			قيمة الارتبط المتعدد (R)
0.333				0.344			معامل التحديد((R ²
0.315				0.245			معامل التحديد المصحح(R ²)
18.439				3.460			قيمة (F) المحسوبة
0.000				0.013			Sig.
4.08				2.44			قيمة F الجدولية
1.684				1.684			قيمة t الجدولية
حجم العينة=39							

- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعـد المسؤولية البالغ (٠,٣٨١) بأن زيادة بعد المسؤولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الرضا الوظيفي) بنسبة (٣٨%). وكما هو مبين في الشكل (١٢)



شكل (١٢) تأثير أبعاد القيادة الإدارية الفاعلة في الرضا الوظيفي باستعمال طريقة (Stepwise)

المصدر: مخرجات برنامج AmosV٥.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V٢٥.

الأبعاد المعنوية (المسؤولية) الأبعاد غير المعنوية (تبني المخاطرة، الاستقلالية، النضج العاطفي، الاستقرار العاطفي).

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات المبحث الأول (الاستنتاجات)

١. أظهرت النتائج بوجود اهتمام جيد من قبل الإدارة العليا في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات بتشجيع العاملين وتحفيزهم على العمل من أجل النهوض بالمستوى العام للمركز المبحوث وكذلك من أجل رفع مستويات الأداء للعاملين، ولكن بالوقت نفسه هناك بعض التراجع في تقبل أو تبني الأساليب الجديدة في تحفيز العاملين وان هناك تركيز كثير على الأساليب التقليدية التي تم العمل بها في السنوات السابقة.
٢. أثبتت النتائج أن الإدارة العليا في المركز المبحوث لديه تميز سلوكي واضح مع العاملين وخاصة من حيث التغيير وفق سلوكيات العاملين وحسب الموقف التنظيمي وحسب العاملين وشخصياتهم المختلفة، ومع ذلك هناك وجود بعض التراجع من قبل الإدارة العليا في ممارسة سلوك (الموجه والمفاوض والمنسق).
٣. يتضح من خلال نتائج البحث أن القيادات العليا في المركز لا يفضلون العلاقات الشخصية التي تحدث مع الآخرين، إذ إنهم لا يفضلون تدخل المشاعر في العمل وخاصة الأحداث الانفعالية التي قد تنال من استقرار القائد العاطفي وكما لا ترأوده في أغلب الأحيان مشاعر القلق أو الشك في إنجاز مهامه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الإدارة العليا في المركز ليس إدارة عاطفية في قيادتها.
٤. إن القيادة الإدارية ليست فاعلة بصورة جيدة أو مقبولة وذلك بسبب حجم المهام المسؤولة عليها والتي يحتم عليها أن لا يكون هناك تراجع في الأركان الأساسية للقيادة الإدارية الفاعلة، إذ على الرغم من تميز القيادة بروح المخاطرة ولديها حس المسؤولية والالتزام بالقواعد والإجراءات في العمل وتنفيذ التعليمات والمهام ومحاولة تطبيقها، إلا أن ذلك ليس كافياً فالالتزام بالعلاقات الرسمية وأهمال العلاقات الغير رسمية ليس صحيحاً، فمهما كان أن الموظفين ليسوا بالآلات التي لا تملك المشاعر والأحاسيس فالمنظمة كيان اجتماعي يحتاج من القيادة التفاعل مع موظفيها ومعرفة مشاكلهم واحاسيسهم والمشاكل التي يعانون منها وبالتالي فإن الوصول إلى هذه النقطة ستساعد الإدارة على الوصول إلى مستويات القيادة الإدارية الفاعلة.
٥. إن العلاقة مع الزملاء في المركز الوطني هي علاقة جيدة تسودها المحبة والاحترام والثقة المتبادلة مع وجود الرغبة بالتعاون والمساعدة فيما بينهم، ويرى الباحثون أن وجود مثل هذه العلاقة إذا ما توفرت لها القيادة الفاعلة فإنها ستكون قوة دافعة وداعمة في انطلاقة الإبداع والتميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
٦. تمتع الإدارة العليا في المركز المبحوث بمستوى جيد من المسؤولية الملقاة على عاتقها وخاصة في تصديها للمواقف الطارئة التي تواجهها وأيضاً في شعورها بالمسؤولية اتجاه العاملين واصحاب المصالح.

٧. بينت النتائج أنَّ أغلب القيادات العليا لديهم مشاعر تراعي أغلب العاملين بدون تحيزات كبيرة قد تؤثر على سير العمل اليومي أو تخلق صراعات بين العاملين.
٨. بينت النتائج أنَّ أغلب الأحيان تعمل القيادة العليا على إقامة العلاقات مع الآخرين بناءً على المصلحة الشخصية أو وفق الفلسفة البراغماتية التي دائماً ما تبحث عن العائد، وإنَّ الأحداث الانفعالية الطارئة لا تؤثر بصورة كبيرة على استقرار القائد أو قراراته العامة.
٩. إن كل ما كان هنالك وجود للاستقلالية والتوازن لدى القيادة العليا في إدارتها داخل المركز كلما أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
١٠. إنَّ وجود الإحساس بالمسؤولية من قبل القيادة العليا اتجاه المركز واتجاه الموظفين وتحمل مسؤوليتهم فإنَّ ذلك سيخلف حافزا قويا نحو تحقيق الرضا الوظيفي. إنَّ الإدارة العليا كلما كان لديها النضج العاطفي الذي يشعر به الموظفين ويحاول التكيف مع مشاعرهم وأحاسيسهم ويتعامل معهم وفق اختلاف الشخصيات والآراء كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.
١١. بينت النتائج أنَّ هناك دور بسيط وليس كلي لخصائص القائد الإداري في التأثير للتعقيد السلوكي في أداء فرق العمل، أي ان للتعقيد السلوكي تأثير مباشر أقوى بدون خصائص القائد الإداري على أداء فرق العمل.
١٢. بينت النتائج إمكانية القائد لامتلاك القدرة على التغير وتكيف أدواره السلوكية وبما يتلائم مع المواقف المختلفة.

المبحث الثاني

التوصيات

١. ضرورة تبني القيادات كافة مفهوم القيادة الفاعلة من خلال أداء مجموعة واسعة من الأدوار القيادية التي تساعد على تحقيق الأهداف والتوصل إلى أداء أكثر فاعلية مقارنةً بالأساليب الإدارية التقليدية.
٢. إنَّ أغلب القيادات العليا في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات ليس لديهم مانع في القيادة تحت الضغط أو المخاطرة، إذ يجدون أنَّ العمل الأفضل هو ليس العمل الروتيني وإنَّما العمل الذي يشهد تغيرات مستمرة وفق المتغيرات البيئية والتي سوف تلزمهم اخذ الحيلة والحذر.
٣. ضرورة تميز السلوك القيادي للإدارة العليا وذلك عبر الانتقال من الأسلوب الإداري الذي يركز فقط على الجوانب الرسمية والروتين وتنفيذ الخطط المكتوبة فقط إلى الأسلوب القيادي الذي يلهم مشاعر العاملين ويكون مشارك ومفوض ومنسق مع العاملين.
٤. يرى الباحث أنَّ اتباع أسلوب الهيكل الفرقي من قبل المركز المبحوث وبصورة طويلة قد يخلق نوعاً ما من ازدواجية الولاء لدى العاملين ما بين الولاء للفريق وما بين الولاء للمركز، لذا يقترح الباحث أن يحدث تدوير بين فترة وأخرى للعاملين ما بين فرق العمل وذلك منعاً من الملل الذي قد يصيب الموظف وكذلك من أجل زيادة خبرته الوظيفية والمهارية عند تنقله لأكثر من فريق ولأكثر من مهمة.
٥. نتيجة وجود تراجع في تبني أسلوب الإدارة بالمخاطرة لدى أغلب القيادات العليا ينبغي أن تعالج هذه المشكلة عبر إعطاء الصلاحيات والثقة العالية في القرارات لدى الإدارة العليا إلى جانب زجهم في دورات إدارة المخاطر وإدارة الأزمات من أجل تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم حول هذا الموضوع.
٦. إنَّ هناك تراجع في مستويات التطور والترقية المتاحة للأفراد في المركز، إذ إنَّهم يشعرون أنَّ فرص التطور والترقية ليست بالصورة الجيدة التي تحفز الموظفين نحو التقدم إلى الامام، وكما أنَّ هناك شعوراً بأنَّ القدرات التي يمتلكها الموظفون ليست مستثمرة بصورة صحيحة، وكما أنَّهم لم يجدوا الاهتمام الحقيقي الذي يبحث عن تلك المهارات التي تتواجد لدى الموظفين من أجل تطويرها من قبل الإدارة العليا وعليه يجب العمل على تطويرها باستمرار من أجل الاستفادة من هذه الطاقات والإمكانيات المتاحة.
٧. إنَّ مستويات الرضا الوظيفي المتواجدة لدى موظفي المركز هي بمستوى جيد ولكنها قريبة من المتوسط وهو مؤشر خطير ينذر بوجود تراجع في مستويات الرضا الوظيفي، إذ على الرغم من شعور أغلب الموظفين في الراحة لعلاقاتهم الاجتماعية مع زملاء العمل وسعادتهم في انتمائهم لوزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات إلا أنَّ هذا الأمر لا يعتبر كافياً في ظل وجود عدم الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين من قبل القيادة العليا واهتمامها فقط بالجانب الرسمي، وكذلك عدم التركيز في تطوير موظفيها بصورة عادلة ومدروسة قد أثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أنَّ الاستمرار على هذا المنوال يدق جرس الانذار الذي قد يؤدي إلى تراجع كبير في مستويات الأداء الوظيفي وبالتالي إلى الأداء التنظيمي.
٨. إنَّ الإدارة العليا كلما كان لديها تبني للمخاطرة ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية أولاً بأول كلما ساعد ذلك على تحقيق الدافعية لدى العاملين وبالتالي على تحقيق الرضا الوظيفي.

٩. ينبغي على الإدارة العليا أن تضع خطط وسياسات عمل تكون كفيلة بتطوير أداء أعضاء الفرق بما يتعلق بالجانب المعرفي والفني وبشكل مستمر.
١٠. ضرورة قيام الإدارة العليا بتغليب ثقافة الحوار بين العاملين في فرق العمل لتحقيق التكامل والتوازن.

أولاً: المصادر العربية:

أ- الكتب العربية:

١. الجلي، ربي رشيد، (٢٠١٧)، (أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الخضر، عثمان حمود، (٢٠١٢)، (علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة)، الطبعة الثانية، افاق للنشر والتوزيع، الكويت.
٣. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٨)، (نظرية المنظمة الهيكل والتصميم)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٤)، (القيادة الإدارية الفعالة)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٥. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، (قياس وتقويم أداء العاملين)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٦. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠١١)، (الإدارة والأعمال)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، الطبعة الخامسة، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠١٧)، (السلوك التنظيمي انعكاسات الوظيفة للعاملين في أداء المنظمات)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة عدنان، بغداد، العراق.
٩. العنزي، سعد علي، (٢٠١٥)، (عناصر القوة في القيادة (الإدارة-المنظمة-الموارد البشرية-الاستراتيجية))، الطبعة الأولى، دار ومكتبة عدنان، بغداد، العراق.
١٠. العنزي، سعد علي، العطوي، عامر علي، (٢٠١٣)، (إدارة التناقض)، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
١١. الكبيسي، عامر، (٢٠٠٦)، (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (٣) التصميم التنظيمي)، سلسلة الرضا للمعلومات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
١٢. اللوزي، موسى سلامة، الفريجات، خضير كاظم حمود، الشهابي، انعام، (٢٠٠٩)، (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. المساد، محمود، (٢٠٠٣)، (الإدارة الفعالة)، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

١٤. أوسلاند، جويس اس، كلوب، دافيد أيه، روبن، إروين إم، تورنير، مارلين أيي، (٢٠١٤)، (السلوك التنظيمي كنهج تجريبي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
١٥. جرأوت، جيف، فيشر، ليز، (٢٠١٣)، (كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة)، ترجمة: محمد صفوت حسن، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٦. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (٢٠٠٩)، (إدارة السلوك في المنظمات)، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٧. جلاب، احسان دهش، (٢٠١١)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. جودة، محفوظ، (٢٠٠٩)، (التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS)، الطبعة الثانية، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. دراكر، بيتر ف، (٢٠١١)، (أساسيات بيتر دراكر)، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
٢٠. دودين، حمزة محمد، (٢٠١٣)، (التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. دي فرييز، مانفريد كيستس، (٢٠١٠)، (سر القيادة وسحرها السلوك القيادي في المشروع الإنساني)، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
٢٢. زيجمارمي، دريا، بلانشارد، كين، أوكونور، ميتشيل، أيدبيرن، كارل، (٢٠٠٧)، (تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين القائد الذي بداخلك)، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٣. فرنش، وندل وجونير، سيسل، (٢٠٠٠)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة الهندي، وحيد بن أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٢٤. كول، أ.ج، (٢٠١٤)، (الإدارة في النظرية والتطبيق)، ترجمة: حسام الدين خضرو، الطبعة الأولى، دار الفرق للنشر والتوزيع، سورية، دمشق.
٢٥. ماتيسون، مايكل تي، أيفانيسفش، جون إم، (١٩٩٩)، (كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي)، ترجمة: هشام عبد الله، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. هأبيس، نيكى، (٢٠٠٥)، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية.
٢٧. هانتر، جيمس سي، (٢٠٠٦)، (مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم كيف تصبح قائداً خادماً)، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب- الأطاريح والرسائل:

١. أبو معمر، وصفية سليمان محسن، (٢٠٠٩)، (درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. العمري، قاسم شاهين بريس، (٢٠٠٩)، (أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
٣. الفياض، مجيد حميد، (٢٠١١)، (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل)، رسالة غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة العامة.
٤. سمرين، ردينة عيسى، (٢٠٠٥)، (خصائص القائد الفعال في القطاع العام الأردني: دراسة استطلاعية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
٥. شهيناز، دريوش، (٢٠١٢)، (أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٦. عطا، خالدية مصطفى، (٢٠٠٥)، (الخصائص القيادية وأثرها في استشراق مستقبل فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية)، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

ج- التقارير والأوراق البحثية:

١. السعودي، موسى احمد، (٢٠١٣)، (أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الاسراء)، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، عدد ١، الجامعة الأردنية.
٢. الذيابات، بسام فتحي، (٢٠١٦)، (أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية)، بحث منشور، *IUG Journal of Economics and Business*، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية اربد الجامعية، قسم العلوم المالية والإدارية، الرمثا، الأردن.
٣. قاسم، زهراء نعيم، (٢٠١٨)، (التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة)، بحث مستل من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٤. محمود، سماح مؤيد، محمود، أسيل هادي، (٢٠٠٧)، (اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، ص ٢١١-١٩٥.

٥. ماكين، ديبورا هأينجتون، (١٩٩٥)، (الدليل الارشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة)، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.
٦. محمد علي، عالية جواد، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد (١٧)، اصدار (٦٣).
٧. مغاوري، هالة امين، (٢٠١٦)، (تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر، جامعة عين شمس، ص ٥٣٥-٥٥٦.

د- الإنترنت:

١. إدموندسون، أيمي، (٢٠١٦)، (ترسيخ ثقافة العمل الجماعي في المؤسسة)، موقع مجلة (Harvard Business Review)

<https://hbrarabic.com/%d8%aa%d8%b1%d8%b3%d9%8a%d8%ae-%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d9%85%d8%a7%d8%b9%d9%8a-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d8%a9/>

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A) Books:

1. Aguinis, H. (2013). Performance Management, Third Edition, Pearson Education, United States of America.
2. Alain, K (2002). Le manager; leader, forger votre caractère an l ecole d experience. Paris. édition d organisation.
3. Ali S. Hadi, Samprit Chatterjee (2006), Regression analysis by examples, Fourth edition, Wiley series in probability and statistics.
4. Barbara M. Byrne. (2009). 2th Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming.
5. Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd Ed.) New York: Free Press.
6. Bertocci, D. I. (2009). Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers. By University Press of America. Maryland. United States of America.

7. Cameron, Kim S., Robert E. Quinn, Jeff DE Graff, and Anjan V. Thakor. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. Northampton, MA: Edward Elgar.
8. Certo, S. C. and Certo, S. T. (2012). Modern Management Concepts and Skills. (12th.Ed). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
9. Chatterjee and Hadi, (2006). "REGRESSION ANALYSIS BY EXAMPLE" 4th, Wiley, 140-139.
10. Cook, S. (2009). Building a High-Performance Team Proven technique for effective team working (1Ed). Cambridge shire: Bartholomew's Walk. United Kingdom.
11. Field, A., (2005). "Discovering statistics using SPSS", 2nd edition. London: Sage.
12. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
13. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
14. Julie Pallant " SPSS SURVIVAL MANUAL A step by step guide to data analysis using SPSS" 4th, Allen & Unwin, 2011: 92-95.
15. Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity. <https://www.iedonline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading from Within.pdf>
16. Laljani, N. (2009). Making Strategic Leaders. First published 2009 Palgrave Macmillan. New York.
17. Landy, F. J., and Conte, J. M. (2013), Work in the 21st century: An introduction to industrial & Organizational psychology, 4th Ed, Wiley, New York.
18. McMillan, E. (2014). Complexity, Management and the Dynamics of change challenges for practice (1th.Ed). Routledge, London.
19. Mondy, R.W. and Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. 14th Ed., Global Edition Pearson Education Limited.

20. Pulakos, E. D. (2004). Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems. Published by SHRM foundation in United State of America.
21. Wolf-Branigin, M. (2013). Using Complexity Theory for Research and Program Evaluation. Oxford University Press. New York.
22. Yukl, G. (2006). Leadership in Organisations. (6th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
23. Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th. Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
24. Yukl, G. (2013). Leadership in Organisations. (8th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
25. Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.
26. Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders. Jossey-Bass. A Wiley Company. San Francisco.
27. Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Strenberg (Eds.), the Nature of Leadership (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
28. AliAbadia, Seyed Morteza Gholami, Seyed Mohsen Seyed AliAkbarb & Kiamars Fathic, a study to determine the dimensions of job satisfaction, job turnover tendency, individual personalities and psychological well-being in Tehran City Hall, Tehran, 2014.
29. Artz, B., & Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. Applied Economics, 46(24), 2873-2890 .
30. Barry, D. A. (2002). Job satisfaction and leadership style: A study of Michigan high school principals. Western Michigan University p27.
31. García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & De Saá-Pérez, P. (2015). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 157 .

32. James, G. (2012), How to Achieve True Job Security, [http: www. inc.com](http://www.inc.com) .
33. Kuskü, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: A state university example .

B) Thesis & Dissertation:

1. Akidi, V. E. (1993). Characteristics of Administrative Leadership Behavior: A Combative Study of Municipal and University Administrators. Unpublished Dissertation. University of North Texas. Denton, Texas.
2. Bullis, R. (1992). The impact of leader behavioral complexity on organizational performance. Published Dissertation, Texas Tech University.
3. Cenac, J. (2014). The Relationship between Learned Resourcefulness, Cultural Intelligence, and Behavioral Repertoire among Organizational Leaders. Unpublished Doctoral Degree, Regent University.
4. Davis, C. (2012). A Dissertation in Educational Leadership "The Relationship between Superintendent Effectiveness and Standardized Test Results Via the Leaderplex Model". Published Dissertation, Texas Tech University.
5. Dodd, S. (2009). Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: a test of the leaderplex model. Unpublished Dissertation, Graduate Faculty of Texas Tech University.
6. Eriksson, E. & Ojerssan, E. (2012). Performance management in self-managing teams a case study of knowledge –intensive company. Master thesis. Institute of technology. Linköping University.
7. Halevi, M. Y. (2008). The Impact of TMT Behavioral Integration and Complexity on the Performance of Strategic Business Units: The Mediating Role of Ambidexterity. Unpublished Dissertation. Submitted to the Senate of Bar-Ilan University.
8. Hanvongse, A. P. (2014). Leadership behavioral complexity as an antecedent to scaling social impact and financial performance. Unpublished Dissertation, School of Arts and Sciences. Columbia University.

9. Ingerson, K. A. (2013). Leadership Effectiveness of Agricultural and Extension Education Department Heads. Unpublished Thesis. North Carolina State University. Raleigh, North Carolina.
10. Lawal, O. Y. & Chukwuebuka C. K. (2007). Evaluation of leadership and Organizational Performance in Small Scale industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale industries in Aba, Abia State, Nigeria, Unpublished Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
11. Levine, M. F. (2000). The importance of leadership: an investigation of presidential style at fifty national universities. Unpublished Dissertation. University of north Texas.
12. Lim, C. S. (2016). An investigation of leadership styles and leadership outcomes of Malaysian managers working in the wholesale subsector of the distributive trade sector. Unpublished Dissertation. Southern Cross University, Australia.
13. McCarthy, I. (2012). Doctor of Philosophy "The complexity of leadership and organizations". Published Dissertation, ASTON UNIVERSITY, Birmingham.
14. Mitchinson, A. G. (2016). Predictably Flexible Leadership: Exploring the effect of Leader Behavioral Breadth, Variability and Authenticity on Follower
15. Perceptions of Leader Trustworthiness and Effectiveness. Published Dissertation. The Graduate School of Arts and Sciences. Columbia University.
16. Noyes, M. (2006). Self-Directed Work Teams: Do They Impact Employee Motivation and Accountability to Reduce Unsafe Behaviors. Unpublished Thesis. Rochester Institute of Technology. NY.
17. Poling, T. L. (2009). Configurations of Leadership Traits and Their Relation to Performance Ratings: A Person Oriented Approach. Unpublished Dissertation. The University of Tennessee, Knoxville.
18. Richard, C. S. J. (2014). A study of student perceptions of exemplary instruction and servant leader behavioral qualities. An Unpublished Dissertation. Indiana State University. Terre Haute, Indiana.
19. Rouleau, V. (2015). The flexibility of leadership and its relationship with attentive presence and personality factors awareness and openness. Unpublished Dissertation. University of Quebec in Montreal.

20. Wangler, V. E. (2009). Connective leadership, behavioral complexity, and managerial effectiveness. The Claremont Graduate University. ProQuest Dissertations and Theses.
21. Wu, T. Y. (2013). The Effect of Autocratic Leadership and Peer Teams' Opportunism on Team Performance: A Mediating Role of Organizational Commitment. Unpublished Thesis. National Chiao Tung University. Taipei, Taiwan, Republic of China.

C) Journals & Periodicals:

1. Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. Journal of Management. 30(3). pp. 309–327.
2. Akmal, K. K. (2015). Personality traits influence on team cohesiveness and performance: The moderating effect of leadership. School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, China. Information and Knowledge Management. 5(4), pp. 104-109.
3. Aleem, S., (2005). Emotional Stability among College Youth. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 31(1-2), 100-102.
4. Alexader, F., (1950). Emotional maturity Man can adjust himself to his changing environment only by knowing himself, his desires, impulses, motives, and needs. Pastoral Psychology. 1(2), pp. 49–54.
5. Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. and Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. Australian Journal of Business and Management Research. 1(2). Pp70-99.
6. Amestoy, S. C., Cestari, M. E., Maria Buss Thofehr, M. B., and Milbrath, V. M. (2009). Personal characteristics that influence the development of a nurse leader. Acta Paulista de Enfermagem. 22(5). Pp.673- 678.
7. Amin, B. (2011). Importance Of Team Work In Business https://www.researchgate.net/publication/214604986_Importance_of_teamwork_in_business
8. Arora, R., and Rangnekara S., (2015). Relationships between Emotional Stability, Psychosocial Mentoring Support and Career Resilience. Europe's Journal of Psychology, 11(1), 16–33.

9. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 93(1), pp. 170-188.
10. Boakye, E. O. (2015). The impact of teamwork on employee performance. University of Ghana. Research Gate.
11. Boal, K.B & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4): 515 – 549.
12. Bougault, M., Drouin, N., Hamel, E. (2008). Decision making within distributed project teams: an exploration of formalization and autonomy as determinates of success. *Project Management Journal*, 39(51), pp. 97-110.
13. Brown, James Dean, (1997), "Skewness and kurtosis", *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 1(1), pp: 20-23.
14. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, 207–218.
15. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, 23, 239-290.
16. Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Emerald Research. Personnel Review*. 32(5). pp. 605-622.
17. Crenshaw, J. T. and Wise, P. S. Y., (2013). Creating an Environment for Innovation: The Risk-Taking Leadership Competency. *Nurse Leader*, 11(1), PP 24-27.
18. Dangwal, K. L., and Srivastava, S., (2016). Emotional Maturity of Internet Users. *Universal Journal of Educational Research*. 4(1). PP. 6-11.
19. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
20. Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5.6), 131-135.

file:///C:/Users/yassar/Downloads/Emmanuel_Osei_Boakyes_Full_Paper.pdf.pdf

21. Fisk, P., Levine, T. and Taylor, M. (2012). Rensis Likert Management System. Southwestern College Professional Studies. https://msm-eportfolio-mtaylor.weebly.com/uploads/2/8/0/0/28007201/artifact_ii.mgmt_500_likert_management_system.pdf
22. Gondal, A. M. & Khan, A. (2008). Impact of Team Empowerment on Team Performance Case of the Telecommunications Industry in Islamabad. International Review of Business Research Papers.4 (5). Pp. 138-146.
23. Gondal, A. M.& Khan, A.(2008). Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad. International Review of Business Research Papers. 4(5), Pp. 138-146.
24. Gonos, J. & Gallo, P., (2013). Model for leadership style evaluation. Management, 18(2), pp. 157-168.
25. Gupta, A. K. (1984). Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination. Academy of Management Review. 9(3). Pp. 399-412.
26. Halim. A. Abdel, (1983), "Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making", Academy of Management Journal, Vol.26, No.
27. Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. Human Relations, 46(5), 543-574.
28. Holton, E. F., Swanson, R. A., & Naquin, S. (2001). Andragogy in practice: Clarifying the andragogical model of adult learning. Performance Improvement Quarterly. 14(1), 118-143.
29. Hooijberg, R. (1996). A Multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. Human Relations, 49(7), 917-946.
30. Hooijberg, R., Hunt, J., & Dodge, G. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. Journal of Management, 23(3), 375-408.
31. Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations Article Information. Human Resource Development Review. University of Minnesota. 4(2), Pp. 219-245.

32. Hunt J. G & Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organizational creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 145—162.
33. Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, 129–144.
34. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
35. Jawadi, N. (2010, juillet). Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles: une approche par la complexité comportementale. Publié dans *Management & Avenir*. Éditeur Management Prospective Ed. no. 38, pp.282 – 305.
36. Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, vol. 32, no. 3, pp.199-211.
37. Judge, A.T., and Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86(1). pp. 80-92.
38. Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T., (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, *The Leadership Quarterly*, 20, Pp855-875.
39. Karunathilake, L. P. V. (2016). The Impact of Leaders' Characteristics and their Behavior to the Employee Performance in the Hotel Industry in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*. 4 (2). Pp. 9-19.
40. Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A., (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
41. Kong, D.T., Konczak, L.J. and Bottom, W.P. (2015). Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness. *Small Group Research*. SAGE. 46(2). Pp. 160–178.
42. Kramer, R.M., (1996), Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights, *Corporate Reputation Review*, 13(2), pp. 82-97.

43. Lawrence, K. A., Lenk, P., Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The leadership quarterly*, 20, 87-102.
44. Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, pp. 1 14-139.
45. Li, Y., and Ahlstrom, D., (2016). Emotional stability: A new construct and its implications for individual behavior in organizations. *Asia Pacific Journal of Management*. 33(1), Pp. 1–28.
46. M. Baron, Reuben and Kenny, David A, (1986), (The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations) *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, No. 6, 1173-1182.
47. Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. *Group & Organization Management*, 30(6), 625-652.
48. McKnight, D.H., Cummings, L.L. and Cherany, N.L. (1998), Initial trusts formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, 23(3), 473-90.
49. Meyer, L. S. P. (2002). Leadership Characteristics as Significant Predictors of Clinical-Teaching Effectiveness. *Duquesne University. Athletic therapy today. Human Kinetics*. 7(5). Pp. 34-39.
50. Molloy, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture.p9 https://scholar.google.com/scholar?q=A+Review+of+the+Managerial+Grid+Model+of+Leadership+and+its+Role+as+a+Model+of+Leadership+Culture&hl=ar&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
51. Morgan, L. (2012). Importance of Teamwork. monthly newsletter. NATA Safety 1st eToolkit – Issue 88. <http://nata.aero/data/files/safety%201st%20documents/etoolkit/safety%201st%20etoolkit%20december2012.pdf>
52. Oseiboakye, E. (2015). Research on the Impact of Teamwork on Employee Performance. University of Ghana.
53. Palacios, k. p., Martins, M.C.F., Palumbo, S. (2016). Team Performance: Evidence for Validity of a Measure. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 21(3), p. 513-525.

54. Quinn. R.E. & Rohrbaugh. J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. Public Productivity Review, a Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. 5(2). pp. 122-140.
55. Rafeedali, E., (2017). Influence of self-concept and emotional maturity on leadership behaviour of heads of secondary schools in Kerala. European Journal of Education Studies, 3(1), 295-312.
56. Raisiene, A. G. (2014), Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives, Economics and Sociology. 7(3). Pp. 179-193.
57. Ribeiro, E. A. & J. Borba. (2016). Personality, Political Attitudes and Participation in Protests: The Direct and Mediated Effects of Psychological Factors on Political Activism. A journal of the Brazilian political science association. 10(3). Pp. 1-33. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-38212016000300003>
58. Rico, Ramon, Carlos de la Hera, Maria Alcover and Tabernero, Carmen (2011). Work Team Effectiveness, A review Of Research from the Last Decade (1999-2009). Psychology in Spain, 15(I), 57-79.
59. Robin L. Wakefield, Dorothy E. Leidner. (2008). Research Note A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. Information Systems
60. Research Vol. 19, No. 4, December 2008, pp. 434–455. Hankamer School of Business, Baylor University, Waco, Texas.
61. Rousseau, D.M., Sitkin, S.I.M.B. & Burt, R.S., (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A Cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), pp.393–404.
62. Rousseau, M.T., Stikin, S.B., Burt, S.B. and Carmerer, C. (1998), not so different after all: across-discipline view of trust, Academy of Management Review, 23(3), pp. 393-404.
63. Rowland. Kendrith M. & Scott E. William, (1968). Psychological Attributes of Effective Leadership in a formal Organization. Personnel Psychology. 21. pp. 365-377.
64. S.T. Acuna, S.T., Gomez, M.N., Hannay, J.E., Juristo, N., Pfahl, D. (2015). Are Team Personality and Climate Related to Satisfaction and Software Quality? Aggregating Results from a Twice Replicated Experiment, Information and Software Technology, 57:141-156.

65. Sabeena, P.S., and Rathi K. N. (2015). Emotional Maturity and Leadership Style of Teachers. International Research Journal of Management Sociology & Humanity. 6(9). PP. 57-63.
66. Salas, E., Sims, D. E., Burke, S. (2005) is there a "Big Five" in teamwork? Small Group Research, 36(5), October 2005 555-599.
67. Satish, U. (1997). Behavioral Complexity: A Review. Journal of Applied Social Psychology, 1997, 27, 23, pp. 2047-2067. V. H. Winston i3 Son, Inc. All rights reserved.
68. Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. Organization Science. 13(2), 209-220.
69. Smith, J.B. and Barclay, W.B. (1997), the effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, Journal of Marketing, 61(1), pp. 3-21.
70. Sudhakar, G. P. (2010). Understanding Software Development Team Performance. In Scientific Annals of the 'Alexandra Iona Cuza University of Iasi: Economic Sciences Series, pp. 505–513.
71. Tjosvold, D., Poon, M and Yu, Z. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. Human Relations. 58(3): 341–367.
72. Wu, Z. Steward, D. & Hartley, J. (2010). Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. Journal of Business Research 63, 817–823.
73. Xaba, M., and Malindi, M. (2010). Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. South African Journal of Education. Vol 30:75-89.
74. Yi, L. & Hua, Z. (2015). Evaluation system for lean logistics in tobacco commercial enterprises [J]. Acta Tabacaria Sinica, 21(4).
75. Yusoff, M. S. B., Rahim, A. F. A., Pa, M. N. M., Mey, S. C., Ja'afar, R., and Esa, A. R. (2011). The Validity and Reliability of USM Emotional Quotient Inventory (USMEQ-i): It's Use to Measure Emotional Quotient (EQ) of Future Medical Students. International Medical Journal. 18(4), pp. 293 – 299.
76. Zaccaro, S. J., J. A. Gilbert, K. K. Thor, M. D. Mumford. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and

behavioral flexibility to leader effectiveness. Leadership Quart. 2(4) 317– 342.

77. Zaccaro, S. J., R. J. Foti, D. A. Kenny. (1991). Self-monitoring and traitbased variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. Journal of Applied Psychology. Vol. 76, No. 2, 308-315.
78. Zafft, C. R., Adams S. G., and Matkin, G. S. (2009). Measuring Leadership in Self-Managed Teams Using the Competing Values Framework. Journal of Engineering Education. 98(3). Pp. 273-282.

D) Reports & Research Papers:

1. ADAMS, B.D., & WEBB, R.D.G. (2003). Model of Trust Development in Small Teams. Report to Department of National Defence.
2. Alshut, J. (2014). Entrepreneurial Leadership what specific leadership behaviors encourage risk taking in employees? Third IBA Bachelor Thesis Conference.
3. Bogert, S. (1986). The use of situational leadership theory to enhance learning in higher education. Champlain Regional College. Lambert, Quebec.
4. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre. Centre for Leadership Studies. University of Exeter.
5. Humbyrd, M. D., & Gable, R. K. (2010). The Relationship of Personality Traits to Satisfaction with the Team: A Study of Interdisciplinary Teacher Teams in Rhode Island Middle Schools. Paper presented at the 41st annual meeting of the Northeastern Educational Research Association, Rocky Hill, Johnson and Wales University.

E) Internet:

Ashkenas, R. (2017). How to Handle Underperformers on a Team You Inherit. Harvard Business Review.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة استبيان التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في تنمية الرضا الوظيفي للعاملين /دراسة ميدانية)، ولكونكم المعنيون بالأمر، وانطلاقاً من الثقة التي تتمتعون بها من خبرات علمية ومهنية نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحثون الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية: -

- ١- إنَّ الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
 - ٢-يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
 - ٣-يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

الباحث

د. يسار فاروق فيصل

الباحث

يوسف عصام

معلومات عامة

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

٣٠ سنة فأقل

٣١ - ٤٠

٤١ - ٥٠

٥١ - فأكثر

التحصيل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

سنوات الخدمة

٥ سنوات فأقل

٦ - ١٠

١١ - ١٥

١٦ - ٢٠

٢١ - ٢٥

أكثر من ٢٥

المتغير المستقل: القيادة الإدارية الفاعلة

وتتمثل بمجموعة من السمات والقدرات والقابليات والملكات والعواطف والحاجات والسلوكيات التي يتمتع بها شخص معين تجعل منه قادراً على قيادة وإدارة المؤسسة بفاعلية، إذ يأخذ بنظر الاعتبار تبنيه للمخاطرة، والاستقلالية، والمسؤولية، والنضج والاستقرار العاطفي.

١. تبني المخاطرة

هي عملية اتخاذ قرارات جريئة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة دون معرفة النتائج المحتملة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يفضل القائد العمل الذي تحدث فيه تغيرات بصورة مستمرة.					
٢	تحدث مواقف في العمل استثنائية تستلزم من القائد الحيطة والحذر.					
٣	يشعر القائد بالمتعة عند إنجاز المهام ذات طابع المخاطرة.					

٢. الاستقلالية

قدرة القائد على رفض التقيد بالقوانين واللوائح والاتباع للضوابط أو القيود ويميل إلى التحرير من البيئة الرسمية التي تعيقهم.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٤	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات دون التأثر بآراء الآخرين.					
٥	يبتعد القائد عن القواعد والإجراءات المقيدة لحريته في العمل.					
٦	يرفض القائد التدخلات المؤثرة في عمله.					

٣. المسؤولية

التزام باستخدام السلطة للقيام بإنجاز مهام معينة باتجاه الذات واتجاه الغير وبالتالي فإن قبول الفرد للسلطة يعني قبوله لتحمل مسؤولياته أمام نفسه وأمام رؤسائه.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٧	يتحمل القائد مسؤولية الأعمال التي توكل اليه.					
٨	يمتلك القائد القدرة على حل مشكلات العمل بنفسه دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين.					
٩	يتصدى بنفسه دائماً لكل المواقف الجديدة والطارئة					
١٠	لديه شعور عالي بالمسؤولية تجاه العاملين وأصحاب المصالح.					

٤. النضج العاطفي

وهو مجموعة من الدوافع، والصفات، والقيم التي تساعد الفرد على أن يكون منضبطاً نفسياً ولا يعاني من مشاكل نفسية، ولديه وعي أكثر بنقاط القوة والضعف، وهو موجه نحو تحسين الذات والآخرين

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١١	يميل القائد إلى عدم الاختلاط بالأشخاص الذين لديهم تصرفات غير متوازنة.					
١٢	يبتعد القائد عن مشاعر المنافسة والتحدي عند تفاعله مع أعضاء الفريق.					
١٣	يمتلك القائد مشاعر تراعي الجميع.					

٥. الاستقرار العاطفي

وهي عملية التحكم الذاتي والسيطرة على النفس في جميع الأوقات، إنَّ القادة الذين يمتلكون استقرار عاطفي لديهم سيطرة عالية على عواطفهم ويظهر ذلك من خلال تحمل الإجهاد.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٤	يفضل القائد إقامة علاقات مع الآخرين بناءً على مصالح شخصية.					
١٥	تتال الأحداث الانفعالية الطارئة من استقرار القائد العاطفي.					
١٦	تراوده مشاعر القلق والشك عند إنجاز مهامه.					

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

التطابق بين الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وبين الإشباع الفعلي لهذه الحاجات والتي تتمثل في طبيعة

العمل وفرص التطور والنمو المتاحة للفرد والعلاقة مع الزملاء والأمان الوظيفي

١. طبيعة العمل

يمثل كل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام وما يولده العمل من دافعية وحماس

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٧	لا أشعر بتذمر عند القيام بالمهام الملقاة على عاتقي					
١٨	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه					
١٩	ينسجم عملي في المركز مع ميولي واهتماماتي					
٢٠	يشعر الموظفون في المركز بأنَّ عملهم لا يلقى التقدير الكافي من قبل المدير					

٢. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة والتي ينتج عنها تطوير للعاملين واكسابهم المعارف التي تناسب خبراتهم وقدراتهم

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٢١	سياسات فرص الترقية المتاحة للموظفين في المركز جيدة ومحفزة وضمن معايير محددة وواضحة					
٢٢	يدرب المركز الموظفين بما يلائم وظائفهم الحالية والمستقبلية					
٢٣	إمكانيات الموظفين في المركز وقدراتهم الذهنية تستثمر بشكل صحيح					
٢٤	يوفر لي العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتي					

٣. العلاقة مع الزملاء

مجموع العلاقات الودية بين الموظفين والتي تتمثل بالتفاهم وحسن التعامل والتعاون

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٢٥	تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي أعمل معها					
٢٦	انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة					
٢٧	تتميز العلاقات والتفاعلات بين الزملاء في المركز بالإيجابية والشاركة في المناسبات الاجتماعية والشخصية					
٢٨	تشجيع في بيئة العمل الرغبة العالية في التعاون وأداء العمل بأسلوب الفريق					

٤. الأمان الوظيفي

وهو شعور الموظف بالأطمئنان على مستقبله الوظيفي من خلال احتفاظه بوظيفته لاطول فترة زمنية ممكنة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٢٩	عند تركي للعمل الحالي فإن فرص الحصول على عمل أفضل قليلة جدا					
٣٠	لدي فرص واعدة في مهنتي في المستقبل القريب في مجال عملي الحالي					
٣١	تشجيع أجواء اطمئنان واستقرار نفسي بشكل عام في المركز					
٣٢	لا أتوقع بأنني سأفقد موقعي الحالي في المستقبل القريب					

قوة اللامركزية الإدارية في بناء
شبكة التواصل مع الأطراف الفاعلة
في عملية صنع القرار

دراسة تطبيقية

The Power of Management
Decentralization in Building a
Network of Communication
with the Actors in the
Decision-Making Process

An Empirical Study

مقدم من قبل

محمد حامد خايف / رئيس أبحاث / رئيساً
منتصر عبد الباقي عناد / م. ر. أبحاث / عضواً
احمد مشاري تركي / م. ر. أبحاث / عضواً
زهراء محمد جاسم / م. ر. أبحاث / عضواً

المستخلص

تمحور البحث حول دراسة مدى أهمية ودور المحاور الأساسية في عنوان البحث (اللامركزية - التواصل - صنع القرار) وكيف لها أن تعمل مجتمعة في المؤسسات واستخدامها للصلاحيات والتفويض الممنوح لرؤساء التشكيلات الإدارية في محافظة البصرة حيث عرض البحث إطاراً نظرياً تضمنت المحاور آنفة الذكر لعدد من الباحثين في الموضوع وتم استطلاع آراء المسؤولين في الدوائر المستهدفة وعددهم (١٠٥) مسؤول لـ (١٥) دائرة بين (مدير إدارة - رئيس قسم - مسؤول شعبة - مسؤول وحدة) حيث تناولت استمارة الاستبيان المحاور الثلاثة ولكل محور تضمن ٢٢ سؤالاً، وكانت النتائج المستخرجة لقوة العلاقة بين المحاور (اللامركزية - التواصل - صنع القرار) أولاً / وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صنع القرار والتواصل بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٨٦)، وإن قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط، ثانياً / وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صنع القرار واللامركزية بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٤٨) وإن قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط، ثالثاً / وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل واللامركزية بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٨٥) وإن قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط.

Abstract

The research focused on studying the importance and role of the main axes in the title of the research (decentralization - communication - decision-making) and how they work together in the institutions and their use of the powers and the mandate granted to the heads of administrative formations in the province of Basra, where the research presented a theoretical framework that included the aforementioned axes for a number of researchers in Subject: The opinions of officials in the targeted departments, numbering (105) officials for (15) departments, were surveyed between (department manager - department head - division official - unit official). (Decentralization - Communication - Decision Making) First / There is a statistically significant relationship between decision making and communication with a

relationship strength of (0.986), and the value of Sig is equal to (0.000), which is less than (0.05), and this is an indication of the significance of the correlation. Secondly, there is a statistically significant relationship between decision-making and decentralization with a strong relationship of (0.948), and the value of Sig is equal to (0.000), which is less than (0.05), and this is an indication of the significance of the correlation. Third: The existence of a statistically significant relationship between communication and decentralization with a strong relationship of (0.985), and the value of Sig is equal to (0.000), which is less than (0.05), and this is an indication of the significance of the correlation.

المقدمة

انطلاقاً من قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته والذي من خلاله تم منح صلاحية للوحدات الإدارية لتنفيذ مهام أعمالها والعمل بمبدأ اللامركزية الإدارية، واستخدام الصلاحيات وصنع القرارات والتواصل مع الأطراف الفاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة، ودراسة مدى الاستفادة من القانون وماهي المحددات التي تحول دون تحقيق مبدأ اللامركزية وتطبيقها على أرض الواقع ، ولأهمية الموضوع من خلال محاوره الثلاثة (اللامركزية – التواصل – صنع واتخاذ القرار) حيث لوحظ ان هنالك تداخل بين السلطة المركزية والسلطات المحلية في القرار والصلاحيات فيما يخص الإشراف وتنفيذ المشروعات وهذا ما سبب بعضاً من الإرباك في تقديم الخدمات بشكل واضح للمواطنين وفضلاً عن ذلك أنّ هنالك اهتماماً كبيراً في معظم الدول النامية بتطبيق مبدأ اللامركزية والعمل عليه كونه يحقق ويدعم أسس الديمقراطية والتي ترسي مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية بين أفراد المجتمع الواحد وترفع من المشاركة لكل الأطراف المعنيين في تحقيق التنمية الشاملة ولجميع المحافظات ،حيث هنالك فوارق بين طبقات المجتمع والمحافظات وبالإمكان من خلال ما تقدم أن يتم العمل بنظام اللامركزية بشكل كبير من خلال وضوح ومنح الصلاحيات والمسؤوليات للحكومات المحلية للنهوض بالمستويات (الإداري – الاقتصادي – الاجتماعي – الثقافي - ... الخ) وعلى أن يكون تحت إشراف الحكومة المركزية . البحث تطرق إلى أربعة فصول ، الفصل الأول تناول منهجية البحث والفصل الثاني تناول الجانب النظري وتضمن ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تناول مفاهيم اللامركزية من مزايا وعيوب وأنواع مع مقارنة الأنواع من النواحي كافة ، والمبحث الثاني تناول مفاهيم وأنواع الاتصالات ومعيقاته وكيف لها ان تحقق الأهداف ، والمبحث الثالث تناول مفاهيم وأنواع ومجالات صنع القرار ، وأخذ الفصل الثالث الجانب العملي للبحث حيث تم توزيع (١٠٥) استمارة استبيان لـ (١٥) دائرة حكومية في محافظة البصرة وتم جمع وتحليل البيانات للمحاور الثلاثة آنفة الذكر وتطرق الفصل الرابع والأخير إلى الاستنتاجات من نتائج استمارة الاستبيان الصالحة وعددها (٨٠) استمارة والتوصيات .

الفصل الأول : منهجية البحث

تمهيد:

يساهم وضع الاطار العام للبحث على توجيه الجهود وباتجاه تحقيق الأهداف التي وضعت له ، ومما لا شك أن مفهوم اللامركزية ودورها في دعم المؤسسات في دفع عجلة التطور والتقدم وبناء شبكات تواصل بين الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار والتي بدورها تقوم في تنمية مؤسسات الدولة وتهيئة القيادات الإدارية في المحافظات والمؤسسات من خلال منحها الصلاحيات الكافية لتيسير عملية الإنتاج بنوعيه (السلعي – الخدمي) .

أولا : مشكلة البحث Research Problem

تتبلور مشكلة البحث حول ثلاثة محاور مترابطة بعضها مع البعض وهي (اللامركزية – التواصل – صنع القرار) حيث كيف تمكن اللامركزية اصحاب القرار من التواصل وتنفيذ سياسات وتوجهات البرنامج الحكومي والذي بدوره يصب في خطة التنمية الشاملة . حيث لوحظ في أنه هناك تداخلات في المفاهيم المركزية واللامركزية وتقاطع في المهام بين السلطة المركزية والسلطة المحلية وكذلك في تطبيق المفهومين ومنح الصلاحيات والتفويض لرؤساء التشكيلات الإدارية ، وبناءً على ما تقدم يمكن إيجاز مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

١. ما مدى إمكانية تطبيق مفهوم اللامركزية لدى أصحاب القرار.
٢. ما مدى إمكانية بناء شبكات التواصل مع الأطراف المعنية في تنفيذ الخطط والبرامج.
٣. ما مدى إمكانية الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة لرؤساء التشكيلات الإدارية لتنفيذ الخطط والبرامج .

ثانيا : هدف البحث Objective Research

يهدف البحث إلى الوقوف بشكل موضوعي من خلال:

١. تقديم حلول واقعية تنبع من اجابات المسؤولين على أسئلة استمارة الاستبيان .
٢. للنهوض وإشاعة مفهوم اللامركزية ودوره في خدمة المجتمع بشكل عام .
٣. استخدام الصلاحيات الممنوحة والحرية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: أهمية البحث Research Importance

تنطلق أهمية البحث من خلال:

١. ما نعيشه ونلمسه للتطورات السريعة والمفاجئة في البيئة العامة للمنظمات والتي تستلزم سرعة في الاستجابة من خلال الصلاحيات الممنوحة واتخاذ القرارات .
٢. لمجابهة التغيرات وحل المشكلات بشكل يجعل المنظمات تتفادى هذه المشكلات أو تقلل من آثارها السلبية من خلال الاستخدام الأمثل لمفهوم اللامركزية والتواصل ودوره في اتخاذ قرارات تحاكي الواقع .

رابعاً: حدود البحث Search Limits

- أجري البحث على مجموعة من دوائر الدولة ضمن الحدود الإدارية لمحافظة البصرة وعددها (١٥) مؤسسة حكومية.

خامساً: أداة ومقياس البحث Search Tool and Scale

تمت من خلال استمارة الاستبيان (Questionnaire) والمقابلات مع المسؤولين في الدوائر المستهدفة حسب المناصب الإدارية من (مدير إدارة - رئيس قسم - مسؤول شعبية - مسؤول وحدة) وتم تحليل النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج Microsoft Office Excel.

سادساً: مجتمع وعينة البحث Society and Sample Research

شملت عينة البحث مجموعة من المسؤولين وتم أخذ آرائهم وتطلعاتهم وإجاباتهم عن الاسئلة المعدة في استمارة الاستبيان للدوائر المستهدفة الـ (١٥) في المحافظة، وكان عددهم (١٠٥) مديراً بمختلف مناصبهم وتخصصاتهم الوظيفية حيث وزعت (٧) استمارات لكل دائرة وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (٨٠) استمارة وتم استبعاد (٢٥) لعدم صلاحيتها.

سابعاً: فرضيات البحث Hypotheses Research

- الفرضية الأولى: وجود علاقة دلالية بين أبعاد ومتغيرات البحث (اللامركزية - التواصل - صنع القرار).
- الفرضية البديلة: لا توجد علاقة دلالية بين أبعاد ومتغيرات البحث .

جدول (١) وصف مجتمع البحث

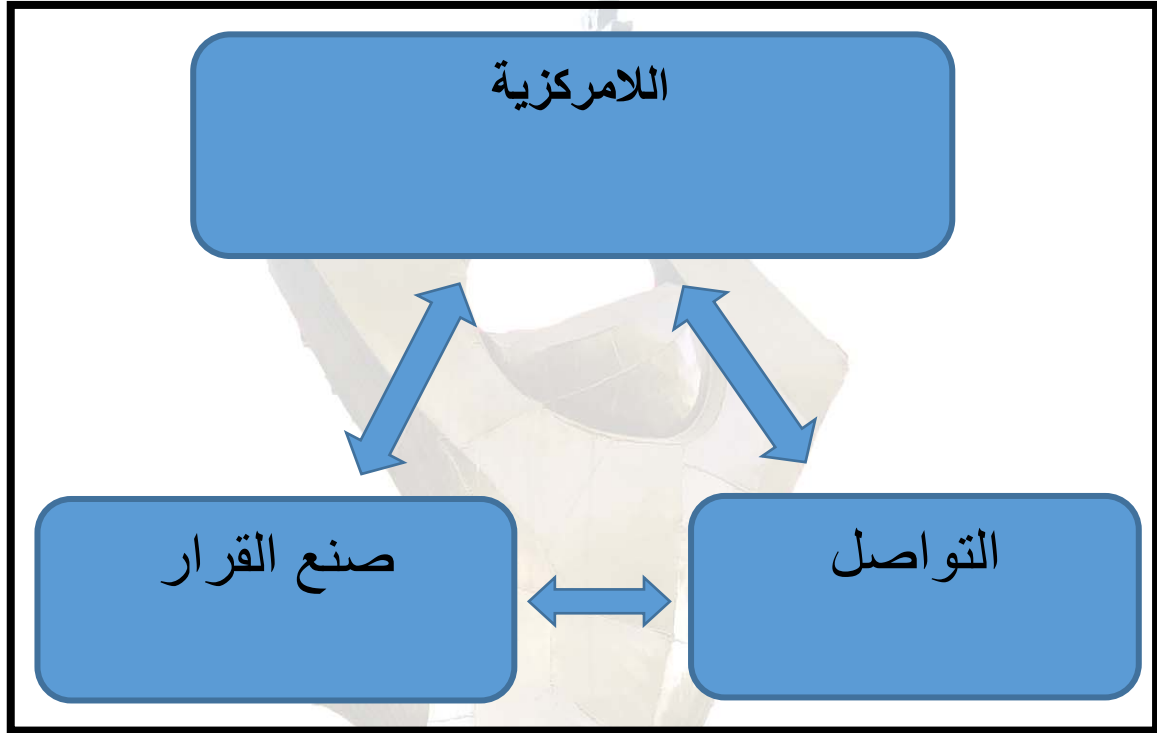
النسبة المئوية	العدد	المفردات	
72.5%	58	ذكر	الجنس
27.5%	22	انثى	
7.5%	6	20-29	العمر
28.75%	23	30-39	
31.25%	25	40-49	
32.5%	26	50 فأكثر	
0%	0	اعدادية	التحصيل الدراسي
10%	8	دبلوم	
55%	44	بكالوريوس	
11.25%	9	دبلوم عالي	
13.75%	11	ماجستير	
10%	8	دكتوراه	
10%	8	مدير إدارة	المنصب الوظيفي
18.75%	15	رئيس قسم	
48.75%	39	مسؤول شعبة	
22.5%	18	مسؤول وحدة	
0	0	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
3.75%	3	5-9 سنة	
15%	12	10-15 سنة	
25%	20	16 – 20	
51.25%	41	21 – 25	
5%	4	30 فأكثر	

المصدر من اعداد فريق البحث بالاعتماد على مجتمع البحث

ثامنا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث Statistical Methods used in Research

١. الوسط الحسابي .
٢. الانحراف المعياري .
٣. المعدل الموزون .
٤. الأشكال والمخططات .
٥. النسب المئوية .

تاسعاً : مخطط البحث الفرضي Hypothesis Research Scheme



مخطط فرضي يبين علاقة الارتباط بين المتغيرات (اللامركزية – التواصل – صنع القرار).

من إعداد فريق البحث استناداً إلى الأدبيات

توصل فريق البحث من خلال تحليل بيانات استمارة الاستبيان واجابات المستجيبين للسئلة إلى أنَّ هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث إعلاه وهي علاقة ارتباط متبادلة فيما بينها .

الفصل الثاني / الجانب النظري

المبحث الأول / اللامركزية

مفهوم اللامركزية Decentralization Concept

عرف (المنديل ، ٢٠٠٤ : ١١) اللامركزية انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص ، وتشير (أيوب ، ١٩٩٤ : ١٩٩) بأن اللامركزية هي مدى التوسع في تفويض سلطة صنع وإصدار القرار ، كما ذكر (العامري والغالي ، ٢٠٠٨ : ٣٨٥) أن اللامركزية توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار خلال كافة المستويات الإدارية، وتعني اللامركزية حسب رأي (العتيبي ، ٢٠٠٥ : ١٦٦) أنها مفهوم مناقض لمفهوم المركزية بالنسبة لتفويض السلطة حيث يشير إلى نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد وتنوع مواقع ومستويات اتخاذ القرار. كما ذكر (الشماع ، ١٩٩٩ : ١٩٣) أنها تشير إلى تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء من الحجم قابلة للإدارة الناجحة وأن مفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي ، كما يشير (نعيرات ، ٢٠٠٦) إلى أنها اعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية من المركز إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا .

مزايا اللامركزية Advantages Of Decentralization

يرى (عقياتي ، ١٩٩٧ : ٣٥٢) أن اللامركزية تتبلور في عدة نقاط وهي على النحو الآتي :

- ١-تساعد اللامركزية في سرعة العمل والإنجاز ، وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم للبت في جميع الأمور .
- ٢-تخفيف أعباء العمل عن كاهل الإدارات العليا ، عن طريق تفويض سلطاتها للمستويات الأدنى لتصرف الأمور واتخاذ القرارات حيالها .
- ٣-تدريب المرؤوسين وتنمية خبراتهم ، من خلال تفويضهم للتصدي للمشاكل واتخاذ القرارات بأنفسهم نيابة عن رؤسائهم .
- ٤-تساهم اللامركزية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، من خلال مشاركة الإدارة العليا في اتخاذ القرار.
- ٥-تساهم اللامركزية في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، من خلال شعور المرؤوسين بأن رؤسائهم يثقون بهم .
- ٦-تمكن اللامركزية المنظمات الكبيرة والمنتشرة على واقع جغرافي كبير بإنجاز أعمالهم بشكل أفضل ، وتجسد اللامركزية روح الديمقراطية والمشاركة في المؤسسة .
- ٧-تجسيد الديمقراطية في العمل الإداري وتسعى إلى إحداث تغيير في السلوك التنظيمي وكسر السلطة المستبدة في حين يرى (عبد الوهاب ، ١٩٨٢ : ٩١) ان مزايا اللامركزية تدور حول مواضيع معينة وهي كما بينها :

١. تفرغ المديرين للقرارات الهامة ، وعدم إنشغالهم بالمشكلات الفرعية .
٢. سرعة اتخاذ قرارات وحل المشكلات .

٣. اتخاذ قرارات افضل لأن مُتخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.
٤. تحقق اللامركزية مبدأ هاماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات و المستويات .
٥. مخاطر القرارات الضعيفة موزعة ، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً على المنظمة كلها أو عدد كبير من الادارات .

عيوب اللامركزية Disadvantages of Decentralization

- كما أنَّ لللامركزية مزايا فائتها بالجانب الآخر لابد من أن تحمل بعض العيوب وقد تطرق إليها (عبد الوهاب ، ١٩٨٢ : ٩١) وكما بينها أدناه :
- ١ - تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة .
 - ٢- ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف .
 - ٣- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً - لأنَّ الإدارات المختلفة تصبح شبة مستقلة وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.
 - ٤ - قد يحس المديرون بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المتخصصون أو عدم الحاجة إليها .
 - ٥- صعوبة الرقابة وضعف الروابط مع الإدارة العليا ، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى .
 - ٦- هناك خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تُتخذ قراراتها على حدة) ، وعدم اخذ العوامل الأخرى المؤثرة في الحسبان.

و تتحقق اللامركزية في احدى الحالتين الآتيتين وحسب ما تناوله (عاشور ، ١٩٩٥ : ٣١١) :

أولاً : قد يفرض المركز السلطة و الصلاحيات للوحدات و الوظائف الأدنى ، مع بقاء هذه الوحدات في كيان الجهاز الإداري الذي يقع المركز على قمته ، مثل تفويض السلطة لبعض مصالح أو فروع وزارة معينة ، لكي تباشر عملها ، دون تدخل الجهاز المركزي للوزارة ولكن مع بقاء هذه المصالح و الفروع ككيانات مندمجة في كيان الوزارة .

ثانياً : قد تتحقق اللامركزية من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة إستقلالاً إدارياً و تنظيمياً ومالياً ، ومنحها الشخصية الاعتبارية المستقلة ، وفي هذه الحالة تباشر هذه الوحدات التنظيمية سلطات واسعة في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها وفي هذه الحالة تعتبر الوحدات التنظيمية التي منحت هذا الاستقلال وحدات لا مركزية .

عوامل و أسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية :

من الأسباب و العوامل التي تدفع للأخذ باللامركزية ، يمكننا أن نذكر الآتي :

- ١- إنَّ اللامركزية تمنع ، التضخم في ممارسة السلطة ، وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات ، وهذا يمكنها من المبادرة في وضع القرارات

في موقعها ، ومن ثم تكون متلائمة إلى حد كبير مع ظروف العمل ، حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل .

٢- إنَّ اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية فعندما تتنوع مهام الحكومة ، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع ، ويتضخم نتيجة لذلك جهازها الإداري ، ويتعقد بناؤه فإنَّ اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير الأجهزة و المنظمات الحكومية التي تقع عليها أداء هذه المهام ، والقيام بهذا الدور . فكلما توسع الجهاز الإداري و تشعب و تعقد ، يصبح من الصعب تسييره بأسلوب الإدارة المركزية ، و تصبح اللامركزية احد عوامل رفع كفاءة هذا الجهاز وفعاليتها من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض السلطات والصلاحيات في اتخاذ القرار المناسب.

٣- إنَّ التخصص و مبدأ تقسيم العمل يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية فهذا الأسلوب يخفف إلى حد كبير من اعباء القيادة الإدارية ، ويمنع تضخم السلطة حتى تتفرغ القيادة الإدارية لوظائف أخرى ، وهذا إلى ان اللامركزية تبعد الرئاسة الإدارية عن الدخول في التفاصيل.

٤- ان مبدأ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية ، كما تؤدي اللامركزية إلى تنمية و توسيع خبرات القيادات الإدارية ، بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل .

٥- تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة ، والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة .

٦- تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري ، فيما يتعلق بأداء برامجها ، كما تعمل على رفع الروح المعنوية ، وخلق روح المبادرة ، و القضاء على الروتين (العكيلي ، ١٩٩٢ : ١٦٤) .

تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة تلك العملية التنظيمية التي تنتقل بموجبها السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ، ورغم اتفاق الباحثين على أنَّ هذه العملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية هي : تحديد المسؤولية ، تفويض السلطة ، ثم المساءلة الا أنَّهم يختلفون في معاني هذه المصطلحات الثلاثة .

لذلك ينبغي أن نبدأ أولاً بتحديد المعنى المقصود بكل مصطلح منها :

١- تحديد المسؤولية Assignment of Responsibility

ان المسؤولية تعبير يستخدم عن العمل المخصص للفرد أو الإلتزام المترتب على تخصيص هذا العمل ، وهناك عدة اسباب تفسر لماذا تقصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازه وهي (شريف ، ١٩٩٦ : ٣٢٧) :

- أ - في محادثاتنا اليومية ، عادة ما نستخدم لفظ المسؤولية أو الواجب عندما نتحدث عن مسؤولية الاب وعن واجباته ، أو مسؤولية الطالب .. الخ أي أن هذا اللفظ من الالفاظ الشائعة .
- ب - إنَّ العديد من المنظمات عند توصيفها للمراكز الإدارية المختلفة ، تقرر وتحدد المسؤوليات و الواجبات المرتبطة بكل مركز.

ج - ولقصر معنى المسؤولية على واجبات العمل ، هو وجود لفظ آخر كثيراً ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية ، هذا اللفظ الجديد هو المساءلة Accountability والذي يعني الالتزام المترتب على المسؤولية وبناء عليه ، فإنَّ المسؤولية تعني : جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما .

٢ - تفويض السلطة Delegation of Authority

إنَّ كلمة التفويض تحمل معنى محدداً، فالفرد الذي يفوض سلطة إلى فرد آخر إنما يمكنه من التصرف نيابة عنه ، هذا التصرف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهما : التمكين والنيابة (شريف ، ١٩٩٦ : ٣٢٩)

من التمكين فقد سبق تعريف السلطة بأنها الحق في التصرف أو الحق في توجيه تصرفات الآخرين، وحيث ان المسؤوليات ، الواجبات - تحدد كخطوة أولى في عملية التفويض، فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات ان يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إنَّ السلطة تمكن هذا التصرف ، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً على التصرف ، أما من حيث النيابة ، فإنَّ الفرد المفوض اليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق، أي أنَّه ينوب عنه. ان العمل بالنيابة عن شخص آخر يحتمل معنى هاماً في العملية التنظيمية ، لأنَّه يعني أنَّه على الرغم من تفويض السلطة بالمعنى السابق كوسيلة ليتمكن المساعدين أو المرؤوسين من أداء واجباتهم بنجاح إلا أنَّ مفوض السلطة يظل محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض اليه تلك السلطة ، كما يحق له استرجاع هذه السلطة عند الضرورة ، بمعنى أخرى فإنَّ تفويض السلطة لا يعني اطلاقاً التخلي عنها أو التنازل عن هذه السلطة (خاشقجي ، ١٤١٣ هـ).

٣-المساءلة Accountability

إنَّ المرؤوس عندما يقبل المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما ، فإنَّ ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل ، مع الإستخدام السليم للسلطة المفوضة له ، إنَّ هذا الإلتزام من جانب المرؤوسين من وجهة النظر التنظيمية، يطلق عليه اصطلاح المساءلة معنى ذلك ان المرؤوسين يسأل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة اليه، وعن إنجاز المسؤوليات -الواجبات المحددة له. إنَّ هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهوم المسؤولية والمساءلة وذلك خلال تذكر ان المرؤوس يكون مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له ويسأل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل.

مبادئ تفويض السلطة Principles of delegation of authority

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر مستوى تنظيمي أدنى ، و عندما يقبل الأخير هذا التفويض ، فأنَّه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية القرارات ، واتسعت الرقعة التي تغطيها. اما في حالة المركزية فإنَّ عملية التفويض تنقل ، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد ، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من العدد والنوع

والأهمية. كذلك يختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي ، فقد يريد مدير ان يرب احد مرؤوسيه ويعدده للترقية، فيفوض اليه بعض السلطة حتى ينمي قدرته على إتخاذ القرارات ، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة ويعتبرها انتقاصا لحقوقه أو تقليلاً لأهميته، كذلك قد يخشى آخر مدير ثالث تفوق مرؤوسيه عليه إذا هو اسند إليهم إتخاذ القرارات وهكذا (عبد الوهاب، ١٩٨٢ : ٩٢) .

إنّ التفويض هو عملية من السهل فهمها ، ولكن لو انتقلنا من الأفكار النظرية إلى التطبيق العملي ، نجد ان الصورة عكس ذلك تماماً ، لذلك فإنّ كلا من الدارسين والممارسين للإدارة يتفقون على ان هناك ثلاث مبادئ جوهرية ينبغي الالتزام بها لتحقيق مستوى مقبول من الفعالية في تفويض السلطة، وهي مبادئ مساواة السلطة مع المسؤولية، مبدأ حتمية المساءلة ومبدأ وحدة القيادة (شريف ، ١٩٩٦ : ٣٢٧).

١- مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية:

هذا المبدأ يقول: إنّ القدر المفوض من السلطة إلى المرؤوس ينبغي أن يلزمه قدر مساو له تماماً من المسؤولية، عندما يخصص المدير واجبات معينة لأحد مساعديه ، فمن الأمور المنطقية أن يفوض إليه السلطة الضرورية لمساعدته في التصرف الذاتي أو توجيه تصرفات الآخرين، هذا التفويض يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان تنفيذ تلك الواجبات، إنّ مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية يعتبر بأهمية التفويض ، ويؤكد على أن مجال السلطة المفوضة ينبغي أن يكون كافياً بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل وهذا يعني ان السلطة الأقل تؤدي إلى لجوء المرؤوسين إلى الرئيس بصورة دائمة لمشاورته وعرض الأمر عليه قبل ان يتخذ أي قرار حتى لو كان روتينياً. من ناحية أخرى فإنّ مدير الإنتاج في منظمة صناعية والذي يتحمل مسؤولية صناعة منتج معينة في حدود مواصفات محددة للجودة والتكلفة وهذا المدير ينبغي ان يزود بالسلطة الكافية لإصدار القرارات اللازمة لشراء مواد الإنتاج، صيانة الآلات، اختيار وتدريب العاملين واختيار أفضل طرق الإنتاج كفاءة وبأختصار فإنّ السلطة المفوضة لهذا المدير ينبغي ان تكون ذات مجال يسمح بتغطية جميع الأنشطة ذات الصلة بالمسؤولية الملقاة على عاتق المدير، إنّ المثال السابق وان يركز على ضرورة تساوي السلطة مع المسؤولية، إلا أنّه لا يوضح الأسباب التي تؤدي عادة إلى عدم التساوي، وحيث ان المشاكل المترتبة على نقص مقدار السلطة المفوضة، بالمقارنة بالمسؤولية تعتبر من المشاكل الخطيرة التي تواجه أي منظمة فإنّ السؤال الآتي لا بد ان يفرض نفسه ماهي الأسباب التي تؤدي إلى عدم تساوي السلطة مع المسؤولية؟

السبب الأول: إنّ السلطة الإدارية نادراً ما تملك القوة الضرورية لإنجاز المسؤولية والمسؤوليات المخصصة.

السبب الثاني: إنّ السلطة ليست مطلقة ، ولكنها دائماً محدودة بسياسات وإجراءات المنظمة أن القيود المفروضة على السلطة بالصورة السابقة توجد دائماً في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة. من الناحية المنطقية فإنّ وجود السببين السابقين لعدم تساوي السلطة مع المسؤولية لا بد إنّ يثير السؤال التالي: هل يمكن ان يتحقق هذا التساوي من الناحية العملية؟ ان الإجابة هي: نعم يمكن أن يتحقق ذلك إذا أخذنا في الاعتبار جميع الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى عدم التساوي قبل القيام بعملية التفويض (منصور ، ١٩٧٣ : ٢٣٦).

٢- مبدأ حتمية المساءلة:

هذا المبدأ يقول: على الرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين ، إلا أنَّ المساءلة لا يمكن تفويضها إنَّ عملية التكوين التنظيمي السابق شرحها هي أفضل مثل لتوضيح مبدأ حتمية المساءلة. فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإنَّ ذلك يعني ان المدير العام للمنظمة قد قسم مسؤولية أي الواجبات المنوطة به - كي يتمكن أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في الوقت نفسه، فإنَّ هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض وفي الحالتين، يصاحب عملية تفويض المسؤولية، تفويض مماثل للسلطة حق التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين، رغم هذا التفويض المتتالي للمسؤولية والسلطة، إلاَّ إنَّ المدير العام يحاسب في النهاية عن الإنجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة.

٣- مبدأ وحدة القيادة:

هذا المبدأ يقول لا يحاسب المرؤوس إلاَّ شخص واحد فقط هو رئيسه. إن مبدأ وحدة القيادة يقرر شيئاً نعرفه جميعاً هو: ان الفرد لا يمكن ان يخدم سيدين ومعنى ذلك أنَّ هذا المبدأ يؤكد ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك ان يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة ورغم وضوح هذا المبدأ إلاَّ أنَّ هناك حالات شائعة تمثل خروج عنه:

الحالة الأولى : عدم التمايز التنظيمي في المنظمات صغيرة الحجم على وجه الخصوص، أحياناً نجد مجموعات عمل غير متميزة ، أو غير واضحة الهوية من حيث المركز التي تشغلها أو الاختصاصات الوظيفية وغالباً ما يفخر الرئيس الأعلى لمثل هذا المنظمات بالقول بأنَّ منظمته عبارة عن عائلة واحدة سعيدة، إنَّ الفرد الذي يعمل في منظمة من هذا النوع أي في مجموعة عمل غير متميزة غالباً ما يجهل ما هو متوقع منه، كما لا يعرف القوى النسبية للأفراد الذين يوجهونه والنتيجة أنَّه يكون مضطراً إلى اختيار القيام بالأعمال التي يعتقد أنَّها ترضي رؤسائه أكثر من غيرها، وعلى الرغم من أنَّ هذا الفرد قد ينجح في تيسير أموره على هذا النحو إلاَّ أنَّ مدى مناسبة هذا الوضع لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يكون موضع شك وهذا يعني أنَّ أمور المنظمة تسير إلى الأحسن عندما يعلم كل مرؤوس من هو رئيسه المباشر والأوحد، ويعلم كل رئيس من هم المرؤوسين الذين يرفعون إليه تقاريرهم. (بدر ، ١٩٩٤ : ٢٩٠)

الحالة الثانية : تخطي مستوى الإشراف الأوسط، تتمثل المخالفة الثانية لمبدأ وحدة القيادة في تعمد المديرين في تخطي مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف الوسطي، على سبيل المثال فإنَّ مدير المصنع الذي يتخطى ملاحظ المصنع ويصدر أمراً إلى المشرف بتغيير جدول العمل يكون قد خالف مبدأ وحدة القيادة، هذا التصرف يعتبر غير عادل بالنسبة للمشرف الذي يصبح عندئذ في موقف من يخدم سيدين في وقت واحد بمعنى أنَّه يكون مطالباً بتنفيذ امرين متعارضين.

كما يعتبر نفس التصرف غير عادل بالنسبة لملاحظ المصنع الذي يحاسب على أداء مشرف لم يقم بتوجيهه أو اصدار الأمر اليه.

الحالة الثالثة : التجاهل المتعمد لمبدأ وحدة القيادة حتى في المنظمات التي تضم وحدات عمل متميزة قد يحدث أحياناً تجاهل متعمد لمبدأ وحدة القيادة، حيث يخصص لفرد واحد عملية أو أكثر بحجة ان عبء العمل قليل ولا بد من شغل وقته بالكامل ، وتكون النتيجة خضوع الفرد الواحد لرئيسيين أو أكثر. في مثل هذا الموقف لابد ان يحدث نزاع بين الرئاسة المتعددة.

الحالة الرابعة : العلاقات الاستشارية عند التعرض لمشكلة تشابك العلاقات الاستشارية والتنفيذية فإن هذا التشابك كثيراً ما يؤدي إلى الخروج عن مبدأ وحدة القيادة، خصوصاً عند استخدام السلطة الوظيفية، على المثل عندما يتسلم مشرف الرقابة على الجودة على مستوى المصنع تعليمات من رئيسه الوظيفي في المركز الرئيسي للمنظمة بشأن مستويات الجودة تتعارض مع المستويات التي يراها مدير المصنع الرئيس التنفيذي للمشرف مناسبة أي أن مشرف الجودة هنا يكون في حالة ازدواج رئاسي بين رئيسه الوظيفي ورئيسه التنفيذي، ان علاج مثل هذه المواقف إدارياً ممكن ان يتم على أساس ان الاستشاري الوظيفي وان كان يحق له توجيه مرسوميه الوظيفي في المستوى الأدنى، إلا أن هذا التوجيه يكون من خلال الرئيس التنفيذي الذي يصدر الأمر بذلك (شريف، ١٩٩٦ : ٣٢٩) .

موقع المؤسسات العامة في التنظيم الإداري للدولة

للمؤسسات موقع في التنظيم الإداري وقد تطرق إليها (المعاني ، ٢٠١٧ : ١٣-٤٥) تختلف الدول في أساليب نظمها الإدارية حسب ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. غير أنها لا تخرج في اتباعها عن أحد النظامين المركزي أو اللامركزي أو المزج بينهما ، ونتطرق إلى معرفة إلى كل من النظامين من ناحية مميزاتها وعيوبها وموقعها في المؤسسات العامة بالنسبة لكل منهما :

أولاً : المركزية الإدارية Administrative Centralization:

وهي جميع مظاهر النشاط الإداري بيد السلطة المركزية التي يشمل اختصاصها أرجاء الدولة . ويستوجب قيام جهاز الحكومة المركزية في العاصمة وفروعه في المناطق بإنجاز كافة الوظائف (المعاني ، ٢٠١٧ : ١٣-٤٥) .

وبناءً عليه فإن المركزية الإدارية تقوم على أمرين هما :

أ – حصر الوظيفة الإدارية بالحكومة المركزية التي تتولى مهمة إصدار القرارات النهائية في مختلف مواضيع اختصاصها ، ولا يشاركها في ذلك أية هيئة إدارية أخرى .

ب- قيام التنظيم الإداري على أساس السلطة الرئاسية ، وعلى التبعية الإدارية .

والسلطة الرئاسية تشير إلى مجموعة الاختصاصات التي يتمتع بها الرئيس الإداري في مواجهة مرسوميه التي من شأنها ان تجعل المرسوم يرتبط به برباط التبعية والخضوع، حيث تتعدد وحدات الجهاز الإداري المركزي في العاصمة، وتنتشر في الأقاليم ومع ذلك تبقى دائماً في إطار جهاز واحد .

وتظهر المركزية الإدارية في الصور التالية :

أ – التركيز الإداري Concentration :

وهي الصورة البدائية للمركزية الإدارية الأقدم في الظهور، والتي تضمن للدولة وحدتها وسلطانها في القيام بوظائفها المختلفة ولا يسمح للفروع في الأقاليم الانفراد باتخاذ القرارات فيها.

إن الدولة التي تتبنى نظام المركزية ترمي إلى تحقيق ما يأتي :

١- وحدة الإدارة وتجانس الأساليب التي تتبعها في جميع مناطق الدولة.

٢- توجيه مواردها بشكل أمثل .

- ٣- بسط نفوذ الدولة وتوطيد أركانها .
- ٤- القدرة على إقامة المرافق العامة التي تتطلب إمكانات بشرية عالية الكفاءة وإمكانات مادية بالغة التكلفة.
- ٥- تحقيق المساواة في الحصول على الخدمات وتحمل التكاليف .
- غير أن لهذا النمط من النظام كثيراً من المساوئ منها ما يلي :**
 - ١- تعقيد الإجراءات الروتينية لإنجاز الأعمال .
 - ٢- انشغال جهاز الدولة بأعباء تثقل كاهله وتضعف قدرته على التخطيط والتنسيق .
 - ٣- إضعاف روح المبادرة والإبداع لدى المواطنين سياسياً واجتماعياً الذين يركنون إلى الإتكالية والاعتماد على الدولة في توفير الخدمات وفرص العمل مما يتعارض مع ضرورات التنمية السريعة .
 - ٤- إنَّ عدم وقوف متخذي القرارات على حاجات سكان المناطق المحلية يجعلها قرارات غير متفقة مع حاجاتهم وتطلعاتهم .
 - ٥- تقليص مساءلة المواطنين للمسؤولين ومحاسبتهم لعدم قدرتهم على تحديد ماهية مسؤولياتهم.
 - ٦- تحميل المواطنين عناء انتقالهم من أماكن سكناهم إلى العاصمة للحصول على الخدمات الضرورية
- ونظراً لتزايد النشاط الإداري للدولة وتعدد مهامها جعل من الصعوبة تطبيق هذا النظام المركزي المتشدد الذي لم يعرف إلا في فترات زمنية بعيدة وفي اضيق نطاق .

ب - المركزية المعتدلة Centration Moderate

- تتوزع الوظيفة الإدارية بمقتضى هذا النظام فيما بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروعها في مناطق الدولة، مما يتطلب تفويض الموظفين الممثلين للوزارات والدوائر المركزية في أقاليم الدولة صلاحية اتخاذ القرارات مما يكون له الأثر الواضح في التخفيف عن كاهل السلطة المركزية مع الإبقاء على رابطة التبعية الإدارية للموظفين لرؤسائهم في الوزارات والدوائر المركزية الموجودة في الدولة، وقد بدأت المركزية المعتدلة في إدارة الدولة الحديثة في أوروبا عندما تبناها نابليون كي يعيد تنظيم فرنسا إدارياً إلى مقاطعات يتولاها مسؤولون في الحكومة يتمتعون بسلطات واسعة تمكنهم من الحفاظ على ولاء هذه المقاطعات للدولة الفرنسية الموحدة.
- وتعتبر فروع الوزارات والدوائر المركزية المنتشرة في المحافظات والألوية والأقضية كمديريات الصحة والزراعة والتربية والتعليم والأحوال المدنية والجوازات أمثلة على المركزية المعتدلة.
- إنَّ إتباع نظام عدم التركيز الإداري يحقق ما يأتي :
- ١- الحفاظ على وحدة الدولة الإدارية بإتباع مبدأ التسلسل الرئاسي، الذي يربط الفروع بأجهزتها الرئيسية في الدولة.
 - ٢- ملاءمة القرارات الإدارية لواقعها المحلي التي انطلقت منه .

٣- نقل الخدمة إلى المناطق المحلية مما يحد من عناء المواطنين وما يبذلونه من جهد ومشقة.

٤- إعداد قيادات إدارية جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.

أما عيوب هذا النظام فهي:

١- صعوبة مراقبة المركز الرئيسي لفروعه المنتشرة في الأقاليم وبخاصة إذا ما كانت الدولة ذات أقاليم عديدة.

٢- صعوبة التنسيق بين فروع الجهاز المركزي المختلفة بسبب اختلاف مراكز القرار الإداري تبعاً للظروف المحلية.

٣- زيادة التكلفة المالية التي تتطلبها إدامة العمل في مثل تلك الفروع.

ثانياً : اللامركزية الإدارية Administrative Decentralization:

تتمثل اللامركزية الإدارية في توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الجهاز الإداري المركزي وبين شخصيات معنوية عامة أخرى في الدولة تباشر وظيفتها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية . وبذلك نجد أن اللامركزية تستند إلى أمرين هما:

١- الإستقلال في الإدارة .

٢- إشراف السلطة المركزية ورقابتها .

ويعد هذا الاتجاه العالمي نحو الإدارة اللامركزية إجراءً تصحيحياً للمركزية المفرطة التي رافقت بناء الدولة الحديثة في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. ولذلك أخذت دول العالم المختلفة تتوسع في هذا الاتجاه منذ أوائل السبعينات من القرن الماضي عندما أدركت إدارة الموارد وتوفير الخدمات يصعب حصرها في إدارة مركزية واحدة. وتظهر اللامركزية الإدارية في إحدى الصور الآتية:

أ - اللامركزية المرفقية : Utility Decentralization

وهي أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، ويقصد بها إدارة مرفق عام بواسطة هيئة إدارية يمنحها القانون للشخصية القانونية، وتكون مستقلة عن السلطة التي أنشأتها إدارياً ومالياً ، وهي ما تسمى في بعض الدول بالمؤسسات العامة Public Corporation ، فالمؤسسة العامة منظمة تشبه المؤسسات الخاصة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ويتمتع أعضاؤها بالسلطة اللازمة لإدارتها وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من الاستقلالية التي تتمتع بها تلك المؤسسات إلا أنها مرتبطة عضوياً بجهاز الدولة الإداري، وتعرف المؤسسة العامة بأنها شخص إداري متخصص يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال .

ويتم اللجوء إلى اللامركزية المرفقية من أجل ما يأتي :

١- الابتعاد عن التعقيدات المصاحبة للعمل في وزارات الدولة وما يترتب على ذلك من تأخير في الإنجاز وبطء في الاستجابة للمستجدات وظروف البيئة المحيطة.

٢- استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل بشكل فاعل.

- ٣- تقليص حجم البطالة بزيادة فترص العمل .
 - ٤- حاجة الدولة لمشروعات تحقق أرباحاً تدعم بها موازاناتها .
 - ٥- الحد من الاحتكار والغلو في تحقيق الأرباح الذي تلجأ إليه بعض مؤسسات القطاع الخاص .
 - ٦- تمكين بعض المرافق الفنية من اختيار أساليب العمل التي تلائمها دون التقيد بالأساليب المتبعة في وزارة الدولة واجهزتها المركزية.
 - ٧- العمل على تنمية أقاليم الدولة التي تحتاج للتطوير وتحسين مستوى معيشة مواطنيها والعمل على استقرارهم والحد من هجرتهم.
 - ٨- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية مجزية وتنشيط الاقتصاد الوطني وربطه بسياسات التنمية وخططها .
- وعلى الرغم من الفوائد العديدة لهذا الأسلوب يرى بعضهم عدم التوسع في انشاء المؤسسات العامة لأن كثيراً منها في نظرهم وبخاصة الدول النامية تكون متعثرة وتزاحم القطاع الخاص بما تتمتع به من سلطة تمكنها من الحصول على الموارد المتاحة واستيراد السلع والمنتجات بقدرة أكبر مما يستطيعه القطاع الخاص الذين
- يطالبون بتحويلها إلى مؤسسات تطوعية في حالة المشروعات غير الهادفة للربح أو إلى القطاع الخاص في حالة المشروعات الربحية ، كما أن البعض يرى أنها تخلق نوعاً من الحساسية بين الموظفين في الدولة لأن الرواتب التي تدفعها هذه المؤسسات لكوادرها عالية إذا ما قورنت برواتب نظرائهم في أجهزة الدولة الأخرى ، والبعض يرى أن كثرة المؤسسات العامة قد يؤدي إلى صعوبات في التنسيق والرقابة عليها ، وقد يجد الفساد الإداري فرصاً أفضل مستتراً بمظلة المرونة والاستقلال .

ب - اللامركزية الإقليمية : Regional Decentralization

وتقوم على توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تمارس نشاطاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، وعرفت بأنها أسلوب من أساليب الإدارة يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات ذات طابع محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ، وتمثلها مجالس محلية منتخبة من أبنائها ، لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية ، وبهذا يكون مصطلح اللامركزية مرادفاً لمفهوم الإدارة المحلية ، ذلك التنظيم الإداري القائم على وجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية يسعى لتحقيقها ضمن المنطقة المحلية وفي حدود الاختصاصات التي حددها القانون وتحت رقابة خاصة وإشراف من السلطة المركزية .

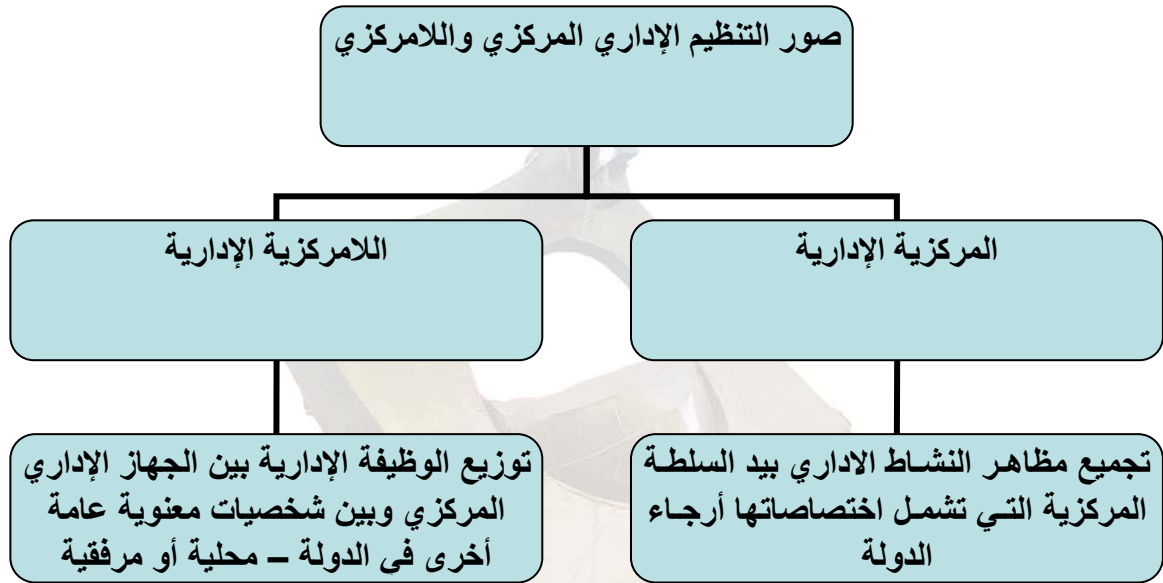
إنّ اتباع اللامركزية الإقليمية يحقق المزايا الآتية :

- ١- فهم المواطن لأسلوب الإدارة الذاتية، وتحمله الأعباء والمسؤوليات، ومبادرته في التصرف وعدم الإتكال على الأجهزة المركزية.
- ٢- تربية المواطنين تربية سياسية، والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها.

- ٣- تحقيق العدالة الضريبية باعتبار كون منطقة الإيراد المعنية هي المخصصة بالإنفاق، مما يولد رضا السكان بالدولة .
- ٤- مراعاة حاجات السكان المحليين ورغباتهم حسب ظروف مناطقهم الخاصة والتخطيط للمشروعات وتنفيذها، وتنويع أساليب النشاط الإداري حسب تنوع تلك الحاجات المحلية .
- ٥- توفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية والحد من الهجرة للمدينة مما يخفض من معدلات البطالة التي تتفاقم في معظم دول العالم، ويخفف من أعباء التضخم الوظيفي.
- ٦- تخفيف العبء على كاهل الحكومة المركزية بسبب اتساع نشاط الدولة وتعدد ميادين النشاط وتعدد مجالات الحياة .

وعلى الرغم من هذه الفوائد العديدة فهناك عيوب أهمها :

- ١- إن قيام وحدات إدارية ذات استقلال داخل الدولة قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة وكيانها .
 - ٢- قيام الهيئات المحلية قد يؤدي إلى تغليب الصالح المحلي على الصالح العام .
 - ٣- عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي وإشباع احتياجات سكأنه بسبب ضعف الإمكانيات المادية والبشرية واقتصار دور هذه الإدارات على بعض الأعمال الهامشية والدعائية .
 - ٤- قد ينتج عن وجود الإدارة المحلية في بعض المجتمعات بعض الصراعات والنزاعات نتيجة لقلّة الوعي لدى السكان مما يثير الشقاق والنزاعات التي تحد من التعاون والمشاركة التي تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة المحلية في إنجازها لأعمالها المختلفة .
 - ٥- قد ينتج عن وجود الإدارات المحلية هدر للمال العام نتيجة زيادة النفقات الإدارية المختلفة .
- لهذه العيوب يرى بعضهم أن نجاح الإدارة المحلية أمر مشكوك فيه ، فطبيعة العصر الذي نعيش تتطلب إدارات ذات كفاءة عملية خبيرة وموارد تضمن إنجاز العمل المطلوب ضمن مقتضيات الكفاءة والفاعلية ويرون أن هذه المتطلبات غير متاحة للمجالس المحلية ، ولكن على الرغم من ضعف الموارد المادية والبشرية للإدارة المحلية إلا أن هذه المقتضيات يمكن علاجها بتوخي توفير العناصر البشرية الكفوة المدربة والمؤهلة للعمل في المجالس المحلية والعمل على تحسين الشروط الواجب توافرها في المرشحين لعضوية المجالس المحلية من حيث توافر المؤهلات العلمية أو الخبرة العملية وكذلك التركيز على تنمية الموارد الذاتية للمجالس المحلية لتوفير الأموال اللازمة التي تمكنها من القيام بدورها الهام تجاه مواطنيها .



مخطط رقم (١) يوضح صور التنظيم الإداري المركزي واللامركزي

المصدر : المعاني، أيمن عودة، ٢٠١٧ "إدارة المؤسسات العامة" دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.

بعد استعراض المركزية الإدارية واللامركزية والتعرف على الفوائد والعيوب التي تنجم عن تطبيقها ، نلاحظ أنّ المركزية المتشددة المطلقة تسمح بقيام مؤسسات عامة ولا تعترف بها بسبب حرصها على حصر النشاط الإداري بيد جهاز الدولة المركزي ، وأنّ التنظيم الذي يقوم على عدم التركيز الإداري على الرغم مما فيه من تفويض للموظفين العاملين في فروع الأجهزة المركزية المنتشرة عبر المناطق المحلية في الدولة وتمكينهم من اتخاذ بعض القرارات في شؤون معينة لا تعتبر مؤسسات عامة وذلك لاختلافها من وجوه عديدة أهمها :

١- موقعها على خارطة التنظيم الإداري : فالمؤسسات العامة تقع ضمن دائرة التنظيم الإداري اللامركزي فهي إحدى صور اللامركزية الإدارية بينما عدم التركيز الإداري يقع ضمن دائرة التنظيم الإداري المركزي ويعبر عن الصورة المتطورة للمركزية الإدارية .

اللامركزية المرفقية	اللامركزية الإقليمية	عدم التركيز الإداري	التركيز الإداري
إدارة مرفق عام بواسطة هيئة إدارية يمنحها القانون الشخصية المعنوية وتكون مستقلة عن السلطة التي أنشأتها إدارياً ومالياً .	توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تمارس نشاطها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.	توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروعها في مناطق الدولة وهذا يتطلب تفويض الفروع صلاحية اتخاذ القرارات في بعض الأمور الإدارية.	حصر النشاطات الإدارية بالإدارة المركزية ، وعدم السماح للفروع في أقاليم الدولة بالانفراد باتخاذ القرارات

- ٢- الصلاحيات : نجد أنَّ المؤسسات العامة لها صلاحيات واختصاصات أصيلة محددة قانوناً ، بينما التنظيمات القائمة في ظل عدم التركيز الإداري تفوض لها الصلاحيات من خلال الأجهزة المركزية التي ترتبط بها .
- ٣- الرقابة : إنَّ المؤسسات العامة تخضع لرقابة إدارية خاصة (وصاية إدارية) تقوم بها الأجهزة المركزية المخولة ، وفي الحدود التي يرسمها القانون ، بينما تخضع الفروع لرقابة رئاسية تتمثل في رقابة الرئيس على مرؤوسيه .
- ٤- تصدر القرارات الإدارية وتبرم العقود في ظل عدم التركيز الإداري باسم الدولة بينما تصدر القرارات الإدارية وتبرم العقود في ظل المؤسسات العامة باسمها .
- ومن جهة أخرى فلا يمكن أيضاً اعتبار المؤسسات العامة إدارة محلية على الرغم من أنَّها تعد من صور اللامركزية الإدارية وذلك للاعتبارات الآتية :
- ١- تمارس الهيئات المحلية اختصاصها ضمن منطقة محلية معينة لا تتجاوزها بينما المؤسسات العامة قد يمتد نشاطها ليشمل أرجاء الدولة بأسرها .
- ٢- تمارس الهيئات المحلية اختصاصاً شاملاً لجميع الشؤون المحلية ضمن المنطقة التي حددت لها والاختصاصات التي منحها القانون، بينما في حالة المؤسسات العامة نجد أنَّ لكل منها اختصاصات محددة لا تتعدها .
- ٣- يعتبر الانتخاب المباشر – كأسلوب من أساليب اختيار المجالس المحلية – شرطاً أساسياً لوجود الإدارة المحلية بينما لا يكون ذلك شرطاً لوجود المؤسسات العامة .
- ٤- يتسم النظام القانوني الذي يحكم الهيئات المحلية بالوحدة والتجانس ، فيخضع الفئات المتماثلة لنظام تشريعي موحد ، أما مفهوم المؤسسة العامة فهو مفهوم نوعي، ومن المنطقي أن يكون هناك نظام قانوني نوعي خاص لكل نوع أو لكل فئة من فئات المؤسسات العامة ، ويلاحظ بأنَّ النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العامة يتسم بالتعدد والتنوع .
- ٥- تعتبر اللامركزية الإقليمية أسلوباً من أساليب تنظيم الدولة يتبع استجابة للضغط الشعبي وأرضاء الرأي العام من الناحية السياسية فهي ظاهرة سياسية ، الهدف الأساسي منها يتمثل في تطبيق الديمقراطية على الصعيد المحلي حتى يتمكن سكان الوحدة المحلية من إدارة شؤونهم الخاصة بأنفسهم ، أما المؤسسات العامة فهي مجرد تنظيم داخلي للأجهزة الإدارية فهي ظاهرة إدارية تتخذ استجابة لمطالب وضغوط الفنيين والمتخصصين ، ويكون الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسات العامة هدفاً إدارياً يتمثل في تحقيق استقلال بعض المرافق العامة مالياً وإدارياً لتحريرها من الروتين المصاحب للأجهزة المركزية.
- ٦- يمكن للهيئات المحلية أن تنشئ مؤسسات عامة محلية تتمتع بالشخصية القانونية لإدارة بعض مرافقها وتكون خاضعة لإشرافها ورقابتها ، بينما لا يمكن للمؤسسات العامة أن تنشئ إدارات محلية.

جدول رقم (٢) معايير التمييز بين اللامركزية الإقليمية والمرفقية والمركزية المعتدلة

وجه المقارنة	اللامركزية الإقليمية	اللامركزية المرفقية	المركزية المعتدلة
الهدف الرئيسي	سياسي	إداري	إداري
الموقع على خارطة التنظيم الإداري	تعتبر من صور اللامركزية	تعتبر من صور اللامركزية	تعتبر من صور المركزية
الرقابة	وصائية	وصائية	رئاسية
الصلاحيات	أصيلة	أصيلة	مفوضة
أسلوب اختيار مجالسها	الانتخاب	التعيين	ليس لها مجالس
نطاق عملها	تعمل ضمن منطقة محلية محددة	يمتد نشاطها ليشمل أرجاء الدولة	تعمل ضمن منطقة محلية محددة
شمولية الاختصاص	شاملة	محددة	محددة
إصدار القرارات	تصدر القرارات باسمها	تصدر القرارات باسمها	تصدر القرارات باسم الدولة
الاستقلال الإداري والمالي	مستقلة	مستقلة	غير مستقلة

المبحث الثاني / التواصل

مفهوم التواصل Communication Concept

مفهوم الاتصالات Communication Concept

يعرف (Davis & Bingham ، ٢٠٠٩ : ٤٢٤) الاتصال بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من فرد إلى آخر من أجل إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما ، ويشير (بن حبتور ، ٢٠٠٩ : ٢٠٤) إلى مفهوم الاتصال بأنه العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات ، فهو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري، فيما ذهب إلى أن عملية الاتصال هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات وكما يأتي (حريم ، ٢٠٠٩ : ٢٧١) :

- ١- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل / sender) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل / receiver) (لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين .
- ٢- يقوم المرسل بتطوير فكره ذهنية (mental idea) بشأن موضوع معين .
- ٣- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها أي ترجمتها إلى رموز / لغة يستطيع المستقبل فهمها (encoding the idea) .
- ٤- ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" (message) التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل .
- ٥- بعد إتمام الرسالة يقوم المرسل باختيار وسيلة / واسطة (channel medium) لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل ومن بين هذه الوسائل وغيرها .
- ٦- يستقبل الطرف الآخر / المستقبل (receiver) الرسالة .
- ٧- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة (decoding) .
- ٨- يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة وأهدافها .
- ٩- قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل .
- ١٠- التغذية الراجعة (feedback) يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية استجابته لها ، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة استجابته وتحويلها إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها إلى المرسل ... وهكذا .
- ١١- التشويش والمعوقات (noise / disturbances) ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة .

ويرى (علي و ابو زيتون ، ٢٠٠٧ : ١٧) أن الاتصالات الجيدة أو الفعالة هي ليست بالأمر السهل ولكنها أيضاً تمثل عملية لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد ، الاتصالات الجيدة تعني ضرورة التفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه إذن فهي تدور حول ربط رغبات ومخرجات المنظمة مع نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة، و(العامري والغالب ، ٢٠١٤ : ٥٢٢) يرون أن الاتصالات تعني عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من آخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر، ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد، ويفترض أن تكون

الإتصالات فاعلة Effective Communication وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم، وكذلك يفترض أن يكون الإتصال كفوء Communication Efficient ويحصل هذا عندما يتم الإتصال بأدنى التكاليف وأقل إستخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال، إنَّ الوقت بشكل خاص يعتبر من الموارد المهمة والأساسية في عمليات الإتصال، ومن الممكن أن يكون الإتصال فاعلاً ولكن ليس كفوءاً والعكس صحيح، يلاحظ أنَّ وسائل الإتصال الأقل كلفة عادة ما تكون أقل فاعلية فمثلاً إذا أرادت المنظمة إجراء تغيير وقام قائد الفريق بزيادة الأعضاء شخصياً ليعرض عليهم ويوضح التغييرات الجديدة فإنَّ هذا يضمن أنَّ كل واحد قد عرف التغييرات الجديدة لكن أيضاً سيكون مكلفاً جداً من ناحية وقت المدير إن لقاء الفريق يمكن أن يكون أكثر كفاءة لكن الأمر في الإتصالات يحتاج إلى موازنة دقيقة بين الفاعلية والكفاءة.

أهمية الاتصالات The Importance of Communication

تبرز أهمية الاتصالات بشكل عام في ضرورة تسيير عمل المنظمة وترابط اجزاء التنظيم الإداري وتكامل التنسيق المطلوب بين الأفراد والوحدات داخل جسد الهيكل التنظيمي باختصار فهو يسري بالمنظمة كسير الدم في الجسم . وعد (علي وابو زيتون ، ٢٠٠٧ : ١٨) ان عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال . كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة ، تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فإنَّ الاتصال اللفظي (verbal) والاتصال غير اللفظي (nonverbal) يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها (العامري والغالبي ، ٢٠١٤ : ٥٢٢).

ويرى فريق البحث ان أهمية الاتصال هي عملية ضرورية تسري بجسد المنظمة كسريان الدم في جسد الإنسان فلا بد من دوران الدم لبقاء الإنسان على قيد الحياة وهذا ينعكس على المؤسسة كحد سواء .

أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة (العامري والغالبي ، ٢٠١٤ : ٥٢٣)

إنَّ تنوع أنشطة المدير اليومية حيث الإجتماعات والإتصالات وتبادل التقارير ضرورية جداً لإنجاز العمل وهي جميعاً تحتوي على عمليات إتصال . إنَّ الأدوار التفاعلية تتضمن الإتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والفئات الأخرى خارج المنظمة كذلك فإنَّ قرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تأتي من أطراف عديدة ومن مصادر مختلفة لكي تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات ومن ثم يتم إيصالها إلى المعنيين بهذه القرارات للتنفيذ لتأتي الأدوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وإرسالها إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية ، كذلك ترتبط الإتصالات بشكل مباشر بوظائف الإدارة الأساسية كالخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة ، فعمليات فحص البيئة وتأشير أفق العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وغيرها كلها تتطلب قدر من الإتصالات والدور والتفاعل مع مختلف أجزاء المنظمة. كذلك فإنَّ تفويض الصلاحيات والتنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات إتصال وإقناع لغرض أن يكون التفاعل إيجابياً ويحقق أهداف المنظمة. هذا بالإضافة إلى أن تطوير أنظمة المكافآت و وضع المعايير ورقابة الأداء كلها وظائف لا يمكن القيام بها دون وجود نظام إتصالات فاعلة وكفوءة . وفي إطار ذلك نلاحظ ان الاتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المنظمة وبنسب كبيرة جداً ، إذ بدون هذه الإتصالات لا تستطيع المنظمة العمل

كوحدة واحدة بل قد تضمر وتموت الأجزاء في المنظمة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح ، وباختصار يمكن أن نوجز أهمية الاتصالات في المنظمة بالآتي :

١. تمثل الاتصالات نظاماً إدارياً واجتماعياً وإنسانياً ونفسياً تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر القنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
٢. يضمن الإتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والانظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
٣. يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤسين كذلك يستطيع المرؤسين التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
٤. يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
٥. يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
٦. يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.

الاتصالات التنظيمية

يعرف الاتصال الفردي بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من فرد إلى آخر من أجل إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (Davis and Bingham، ٢٠٠٩: ٤٢٤) وتعرف الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة من أجل إيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين) جرينبرج وبارون، ٢٠١٣: ٤٢) وهكذا فإن الاتصال يعد أمراً أساسياً في الحياة اليومية لمنظمات الأعمال كافة، إذ يجري تبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات بشكل متواصل ويمكن أيجاز أهمية الاتصالات التنظيمية كما يأتي: (Akphora، ٢٠١٠: ٦١) ويعتمد إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات بين الأفراد والجماعات المعنيين بتحقيق تلك الأهداف، تشكل الاتصالات جزءاً كبيراً من مهام أعضاء المنظمات من مديريين ومرؤسين معاً، تنقل الاتصالات المعلومات والبيانات والإحصاءات وتنشر المفاهيم المختلفة بما يساهم في صناعة القرارات الإدارية والفنية داخل المنظمة، تسهم الاتصالات في توجيه وتغيير سلوك الأفراد والجماعات على وفق رغبة الإدارة العليا في المنظمات، إذ تنتقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنواتها الرسمية لتولد التماسك بين وظائف المنظمة وتوحد جهود العاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. تضمن الاتصالات التفاعل والتبادل المشترك للمعلومات بين أنشطة الأعمال المختلفة داخل وخارج المنظمة وبالتالي يمكن الاعتماد على الاتصالات في مجالات الرقابة والإشراف والتحفيز، ويتفق معظم الباحثين على أن الاتصالات التنظيمية عملية تتكون من خمسة عناصر رئيسة هي:

(Kelly، Jones، 2012: 84، (٢٠١٣: ٤٦، (، العدياتي، ٢٠٢٣: ٥١)

- ١- المرسل sender : وهو مصدر الرسالة ونقطة بداية عملية الاتصال.
- ٢- الرسالة message: وهي موضوع المعاني والأفكار ومحتواهما الذي يريد المرسل أن ينقلو إلى المستلم على شكل رموز معينة.
- ٣- الوسيلة media: وهي القناة التي تنتقل بواسطتها الرسالة من المرسل إلى المستلم
- ٤- المستلم receiver: وهو مستقبل الرسالة ونقطة نهاية عملية الاتصال إذ يفسر رموزها ويدرك معانيها.

٥- التغذية العكسية feedback: وهي الرسالة المعاكسة من المستلم إلى المرسل يؤكد فيها استلام الرسالة وفهمه لها.

أنواع وشبكات الاتصال Communication According the Message Type

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع الآتية من الاتصالات (العامري والغالي، ٢٠١٤ : ٥٢٦)

• الاتصالات الشفوية Oral Communication

عادةً ما تأخذ الإتصالات الشفوية شكل إتصالات وجهاً لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤسين ، إن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء ويصل في بعض الأحيان إلى ٩٠% من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال ، ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار ، كما أن هذا النوع سهل الاستخدام ولا يحتاج إلى وقت كبير للتحفيز ولا يحتاج إلى ورق أو مستلزمات أخرى مشابهة، في حين توجد أيضاً اشكالات في هذا النوع خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إيصاله للمستلم كذلك فإن درجة الضوضاء تكون عالية فيه فضلاً عن الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية الإتصال حيث تحصل مداولة وتبادل الأفكار وأيضاحات وغيرها.

الإتصالات المكتوبة Written Communication

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك، وليس كما يعتقد البعض بأن الإتصالات المكتوبة هي الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بل ان نسبة استخدامها لا تتجاوز ١٣ % من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير، وقد اشار ٨٠% من المديرين في إحدى الدراسات أنها وسيلة ضعيفة وليست فاعلة . وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة، وحتى الرسائل الالكترونية تحتاج إلى القدرة على التعامل مع الحاسوب وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الإتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متاني واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح، وهنا نؤكد ان الإتصالات المكتوبة تفضل عندما تكون هناك الحاجة لذكر تفاصيل كثيرة .

الاتصالات وفق اتجاهاتها Communication According to Its Direction

الاتصالات الصاعدة Communication Upward

إن هذا النمط من الاتصالات يشتمل على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي ، إن أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعد كفاءة وفاعلة ، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكواهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا، إن الأنساب السليم والفعال للمعلومات والبيانات من خلال الإتصال الصاعد يدل على

ان عملية الإتصال بهذا الأسلوب الفاعلة ، وعموما يمكن أن نميّز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الإتصال .

١. المشاكل والاستثناءات problems and Exceptions

يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم وكذلك الحالات الإستثنائية التي تحصل اثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون أيضاها إلى المستوى الإداري الأعلى ،مثال ذلك تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين ولن تحل المشكلة قبل اسبوع على الأقل بأنظار و وصول طابعة جديدة .

٢. اقتراحات لاجراء تحسين معين Suggestions for Improvements

هذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل افضل مثال ذلك إقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة لأنها تستغرق وقت طويل ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

٣. تقارير الأداء Performance Reports

وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف اعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي والاقسام . مثال ذلك ،ارسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من مجهز معين والملاحظات المؤشرة عليها.

٤. الشكاوى والنزاعات Grievances and Disputes

ان الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتظلماتهم كذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة ، حيث ينتظر مرسلوها حلوّاً لمشاكلهم. فقد يشكل أحد المدراء عدم تعاون مسؤول المشتريات معه.

٥. معلومات مالية ومحاسبية Financial and Accounting Information

وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والارباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها ، مثال ذلك ان التكاليف قد ازدادت بنسبة ٥% عن المخطط. وعموماً فإن المنظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لاتمام عمليات الاتصال الصاعدة مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين ،ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى أو ان هذا الاخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.

الاتصالات النازلة Downward Communications

وهو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق عديدة و وسائل كثيرة مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الالكتروني أو غيرها وأهم انواع الرسائل النازلة تتضمن الاتي :

١. تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات Implementation of Goals Strategies

يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من الأمور فهي تعطي إتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى . مثال ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

٢. تعليمات العمل Job Instructions

وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. مثال ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.

٣. الإجراءات والممارسات Procedures and Practices

وهذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل مثال ذلك الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

٤. التغذية العكسية للأداء Performance Feedback

وهذه الرسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي تم رفعه بشكل إتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين . مثال ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب و إبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل .

٥. ادلجة العاملين وتحفيزهم Indoctrination

ان هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وأيضاً أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازة . مثال ذلك إعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة وندعو الجميع إلى حضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية. وعلى الرغم من كون الاتصالات النازلة هي أداة قوية بيد الإدارة إلا ان تدرجها بالنزول من الإدارة العليا وعبر عدة المستويات يؤدي إلى ضياع أو فقدان بعض محتويات الرسالة.

الاتصالات الأفقية Horizontal Communications

وقد تكون هذه الاتصالات جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد. وهدف هذه الاتصالات ليس الاعلام فقط انما طلب المساعدة والتنسيق أيضاً ويمكن ان تأخذ الاشكال الآتية :

١. حل المشاكل داخل الاقسام Interdepartmental problem Solving

وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك ان يطلب موظف مساعدة من زميلة لاجراء معين.

٢. التنسيق بين الاقسام Interdepartmental Coordination

وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع مشتركة بين الاقسام . مثال ذلك ان يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب إجتماع لمناقشة امر يخص العمل المشترك.

٣. تغيير المبادرات والتحسينات Change Initiatives and Improvements

وهي الرسائل الموجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك ان أحد الاقسام بهدف تحسين واجراء ترشيح للمنظمة فإئة يرغب مناقشة هذه

الأمر مع القسم الآخر وهذا النوع من الاتصالات في المنظمات المتعلمة حيث هناك فرق عمل لحل المشكلات من خلال البحث عن طرق جديدة واجراءات .

الاتصالات غير الرسمية Informal Communications

ان جميع الانواع المشار اليها في الفقرات السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشتمل على آليات عمل معينة في حين ان كثير من الاتصالات خارج هذا الاطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن قنوات الرسمية ويمكن ان تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالاتي :

الاتصالات العنقودية Grapevine Communications

هي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلاً شبكياً وتشمل المنظمة بجميع اجزائها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطا واحدا .

الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around

أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير بالمنظمة وتبادل الاحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في المنظمات الخدمية كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة إحتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

اهمية نظام الاتصالات التحريرية

يمثل نظام الاتصالات التحريرية حلقة الوصل المهمة ما بين المدير و العاملين من خلال دفعهم وحثهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، هذا من جهة و من جهة أخرى الاتصال مع المحيط الخارجي للمنظمة . و تبرز أهمية (نظام الاتصالات التحريرية) للمنظمات على اختلاف أنواعها في عدة اتجاهات فمن الناحية الإدارية يبرز دور الاتصال التحريري في عملية التنسيق العالي الموثق ما بين الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط ، اتخاذ القرار ، الرقابة ، القيادة ، والتوجيه) . (O'Brien ، ١٧٦ : ٢٠٠٣) وفي عملية توجيه العاملين داخل و خارج المنظمة و تحتاج الإدارة و القيادة الجيدة و الفاعلة إلى نظام اتصالات فعال و متطور و على مستوى عالي لغرض توجيه العاملين و إرشادهم و ترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف) هاشم ، ١٩٧٩ : ١٢٠) وهذا يكون أكثر واقعية وأهمية بخصوص الاتصال التحريري الموثق اما من الناحية المادية و السرعة و التغلب على مشكلة المكان فقد اتفق كل من (Laudon & Laudon ، ١٩٩٤ : ١٣٣) و ، (Stair Reynold ، ١٩٩٩ : ٢٤٣) على مجموعة من الأهمية لنظام الاتصالات عموما والتي تطبق هي الأخرى على الاتصال التحريري على وجه الخصوص و هي:

١. التوسع الجغرافي للمنظمة في كافة أنحاء العالم ٢. كميّة تنافسية للمنظمة للحصول على البيانات و المعلومات مجانا و عبر شبكات الانترنت ٣. المساهمة في تطوير العمل الفرقي من خلال نظام اتصال جيد بين أعضاء الفريق. ويضيف (٢٧٢) : (Scott ، ١٩٨٦ في هذا المجال بأنّ نظام الاتصال الجيد يحقق نقل البيانات و المعلومات من منظمة لأخرى و بأقل كلفة و سرعة عالية . ولابد من الإشارة إلى ما جاءت به نظم المعلومات و الذي يعتبر نظام الاتصالات أحد اجزائه وهي :

تحسين أداء العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها و توجهاتها من خلال الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات (Mcnurlin & Sprague ، ١٩٩٨ : ١٢ ومن جهة أخرى بين (Hicks ، ١٩٩٤ : ٣٣٩) أهمية نظام الاتصالات للتأثير على الكفاءة والفاعلية والحالة الإبداعية للمنظمات من خلال التغلب على عوامل معينة أهمها الوقت ، الجغرافية (المكان) والعلاقات و الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) أهمية نظام الاتصالات للتأثير على الكفاءة وفاعلية والحالة الإبداعية للمنظمات

العائق	كفاءة Efficiency	فاعلية effeteness	الإبداع innovation
الوقت	زيادة في سرعة عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات	تقليل من احتمالية توفير المعلومات الزائدة وغير مبرر لاستعمالها	يساعد في عملية الإبداع وتطوير الخدمات المقدمة للزبائن
جغرافية	المحافظة على المكان الجغرافية للمنظمة على الرغم من التوسيع الجغرافي للمنظمات الأخرى	يضمن الاتصال والسيطرة والإدارة بفاعلية عالية وعلى المستوى العالي	اختراق أسواق جديدة منافسة
العلاقات	كفاءة عالية في بناء علاقات غير مباشرة مع المنظمات الأخرى	مضاعفه في مستوى ونوعية المعرفة	بناء ارتباطات وعلاقات سرية

معوقات نظام الاتصالات التحريرية Obstacles to the Editorial Communication System

هنالك العديد من المعوقات و المشاكل التي تواجه عملية الاتصالات التحريرية ويمكن تصنيفها إلى :

١. الإدارة: ومن المعوقات و المشاكل التي تتسبب فيها الإدارة مثل عدم الاهتمام بالتخطيط لما هو آتى من تكنولوجيا حديثة من اجهزة ومعدات لإرسال و استلام المعلومات و استخدام المواصلات الحديثة مثل الألياف البصرية في الاتصالات وأحدث البرامجيات ومضادات الفيروسات وتحديثها لغرض ضمان عملية الاتصالات التحريرية وفق الوسائل الحديثة.(Alter، ٢٠٠٢: ٣٩٨)
٢. العاملون: أهم المشاكل و المعوقات التي يتسبب فيها العاملين هي عدم وضوح الواجبات الملقاة عليهم وعدم الالتزام بالتسلسل الإداري واتصاف بعض العاملين بالغرور والتعالي والسيطرة (شاهين، ١٩٩٤: ٢٣٣).
٣. وسائل و أساليب الاتصال: من المشاكل و المعوقات هي عدم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، أو عدم وجود لغة مشتركة أو رموز موحدة متفق عليها سابقاً ما بين الأطراف المتصلة،(العلاق، ١٩٩٩: ٢٩٨) وكذلك عدم اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال ، و كثرة الرسائل المستلمة مما يؤثر سلبيا على نجاح عملية الاتصال .(Lucey، ١٩٩٧: ١٧).
٤. بيئة الاتصال: وهي العوامل المحيطة بعملية الاتصال فقد يكون المكان الذي تحفظ فيه أدوات الاتصال التحريرية ووثائقه غير مناسب أو مزدحم بالأفراد و المراجعين مما يؤدي إلى الضوضاء التشويش، وبالتالي ضياع تلك الوثائق .(Alder & Elmhurst، ٢٠٠٢: ١٠٨)

مداخل أنظمة الاتصالات Communication System Entrances

صنف (الطائي، ٢٠٠٥: ٩٤) دراسة نظام الاتصالات عموماً بحسب المداخل التالية :-

- ١- المدخل السلوكي : وهو الذي يبحث في عملية الاتصال كسلوك أنساني من خلال تبادل المعلومات مابين الأطراف المتصلة، ويعرف نظام الاتصالات بأنه عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من طرف إلى طرف آخر بهدف التأثير على سلوك الطرف الثاني) سلمان، ٤٨٤- ١٩٨٠) وأما ما ورد في

(Webster dictionary) على ان نظام الاتصالات هو العملية التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام من الصور والإرشادات والسلوك . وفي هذا المدخل لانتيمز الاتصالات التحريرية عن غيرها من الاتصالات.

٢- المدخل التقني: والذي يتناول الاتصال كعملية تقنية لنقل المعلومات وعرف (Laudon & Laudon ، ١٩٩٨ : ٢٤٩) نظام الاتصالات بأنه العملية التي تقوم من خلالها الوسائط الالكترونية الحديثة لنقل المعلومات ما بين المرسل والمرسل إليه وعلى مسافات بعيدة ومن هذه المعلومات هي الصورة ، النصوص ، أفلام الفيديو والبيانات الرقمية) . ويتبين ان هذا المدخل يفرق بين الاتصالات التحريرية التي تستخدم الكتابة التحريرية سواء نقلت بوسائط الكترونية أم باعتماد الورق .

٣- المدخل الإداري: وهو الذي يحاكي ما يقدمه نظام الاتصالات للعملية الإدارية. وهنا في هذا المدخل نحن بحاجة إلى دراسة دور الاتصالات التحريرية في العملية الإدارية وما يؤثره التأخير في إيصال تلك الاتصالات على العملية الإدارية ، أي ان هذا المدخل هو ما يتماشى مع توجهات هذه الدراسة.

وقد عرف نظام الاتصالات بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ القرارات السليمة بالاتجاه الصحيح (شاهين ، ١٩٩٤ : ٢٣٠) ويعرف نظام الاتصالات أيضا بأنه عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوصيات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير ، أبحاث ، مذكرات ، مقترحات ، شكاوي ، استفسارات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ القرارات المعين وتنفيذه (العلاق ، ١٩٩٩ : ٢٨٤) ،

اما عملية الاتصال فأنها عملية نقل للبيانات و المعلومات فيما يشير البعض الآخر إلى أنها تبادل لتلك المعلومات ، على ان عملية التبادل تحصل عندما يصبح المرسل اليه مرسلًا مرة أخرى وهذا مايسمى ((Stair & Reynold: ١٩٩٩ بالاتصال المزدوج ،والذي يعرف بأنه عملية نقل الإشارة عبر واسطة مناسبة من المرسل إلى المرسل اليه وهذه الرسالة عبارة عن بيانات: ومعلومات وقد يكون الاتصال مزدوجاً عندما يصبح المرسل إليه مرسلًا . Stair&Raynold، ١٩٩٩: ٢٤٢ و بناءا على التعريفات السابقة يمكن القول ان نظام الاتصالات التحريرية في المنظمات هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات والأفكار تحريريا أو عن طريق الكتابة من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة وهذه العملية هي ضرورية لربط أوصال الهيكل التنظيمي لأي منظمة وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطاتها (. وقد اختلفت الآراء حول عناصر نظام الاتصالات ما بين الباحثين فمنهم من حددها بثلاثة عناصر رئيسية هي (المصدر، الرسالة والمرسل اليه) (Lucey، ١٩٩٧ : ٢٥ وآخر حددها أيضا بثلاث عناصر ولكن ركز على الواسطة وهي (المرسل، واسطة النقل والمرسل اليه) (Austin&. Boxer man، ١٩٩٧: ١١٧) ويضيف (البكري، ٢٠٠٥ : ٢٣٤) التغذية العكسية، اما: (Harry، ١٩٩٧: ١٢) فقد اضاف تأثير البيئة الخارجية على نظام الاتصالات. وفصلها (Meleod، ١٩٩٨ : ١٨٣) إلى عشرة عناصر وهي (المرسل، الترميز، الرسالة، الوسيلة، التفسير، المرسل اليه، الاستجابة، التغذية العكسية والضوضاء و البيئة الخارجية .

عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

Communication Barriers and Barriers overcoming Tools

إن كون الإتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو الوسيلة لتسيير الأمور في المنظمات الأعمال فإن أي خلل أو تشويش على قنوات الإتصال سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة ونتائج الأداء التي قد تكون خسائر كبيرة . لذلك فإن مهارات ضرورية وأساسية يجب ان تتوافر لدى كل من المرسل والمستقبل ومن الضروري ان يعي الأفراد طبيعة التعامل مع العقبات التي تواجه عملية الإتصال في المنظمة. وضمن هذه الفقرات فإننا سنشير إلى أهم العقبات ومن ثم وسائل التغلب عليها وتحسين عملية الإتصال : (العامري والغالبى ، ٢٠١٤ : ٥٣٥ - ٥٣٩)

أولاً : عقبات الاتصال Communication Barriers

كثيرة هي العقبات التي تؤثر في شبكات الإتصال والرسائل المنقولة عبرها و يمكن ان نشير إلى أهمها التي قد ترتبط بالمرسل أو المستقبل أو بطبيعة الوسيلة المستخدمة أو بمضمون الرسالة أو الإشارة .

- اختيار غير موفق أو غير صحيح لقناة الاتصال . باعتبار ان قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض بالمديرين اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة ومدى ثرائها وقوتها في إيصالها الرسالة .

- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر . ان الاتصال يمكن ان يؤدي غرضه عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية ووضوح تامين بحيث يستطيع المستلم ان يفهم مدلولاتها كما اراد لها المرسل. وهناك مهارات يجب ان يتقنها المدير في مجال الاتصال لكي يكون فاعلا في التعبير عن نفسه وأوامره . وبالطبع فإن جميع انواع الاتصالات تتطلب مهارات معينة يختلف بعضها عن بعض خصوصا تلك التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة .

- الفشل في ادراك وفهم الاشارات غير اللفظية التي تشكل اليوم نمطا مهما من أنماط الاتصال ، ففي بعض الاحيان يريد المرسل إيصال رسالة محددة من خلال قناة معينة ولكن حركاته الجسدية وتعابير الوجه والملامح تعبر عن شيء آخر وهذا ما يطلق عليه الرسالة المختلطة mixed message لذلك على المديرين ان ينتبهوا إلى أهمية الاشارات غير اللفظية وتطبيقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها .

- الارباكات المادية اثناء عملية الاتصال ويدخل في اطار ذلك جميع ما يؤدي إلى تقليل فاعلية الاتصال مثل المقاطعة اثناء حديث هاتفى أو زيارات مفاجئة وغير متوقعة أو انعدام الخصوصية اثناء الاتصال غيرها

- التفاوت في السلطة الوظيفية حيث يخشى الكثير من المرؤوسين بث وارسال الكثير من المعلومات والبيانات والرسائل خوفا من عدم الرضا أو ردود فعل سلبية من قبل الرؤساء في بعض الاحيان . وغالبا ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى باجراء ما يسمى بتصفية مضمون الرسالة Filtering وهذا يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويا .

- عدم تمتع مستلمي الرسائل بمهارات الانصات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة واستيعاب معناها أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة .

- ازدحام قنوات الاتصال احيانا يكون عقبة أمام الاتصال الفاعل .

ثانياً : وسائل تحسين فاعلية الاتصال Improving Communication Effectiveness

ان التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه وقنواته على مستوى الأفراد أو المنظمة ،فعلى مستوى الأفراد ومهاراتهم يمكن ان يتم ذلك من خلال الاتصال الفعال Listening Active والذي يعني عملية التصرف لمساعدة فرد معين لقول ما يريد قوله بالضبط وهي تحوي مهارات الصدق بالانتباه لغرض فهم المعنى الكامل لقول الآخر من خلال ضبط العواطف والسيطرة على الانفعالات .وهناك خمسة قواعد للانصات الفعال وهي :

١. الانصات التام إلى محتوى الرسالة .
 ٢. الاصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة حول محتوى الرسالة.
 ٣. الاستجابة لهذه المشاعر و العمل على ان يعرف المرسل تاثير مشاعره .
 ٤. الإنتباه و الحساسية تجاه الاشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل.
 ٥. التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل كامل .
- ومن الجدير بالذكر فإن الانصات مهارة يمكن تنميتها وصلها من خلال مآتي :
- التوقف عن الحديث.
 - اعطاء مجال للمرسل أو المتحدث.
 - اظهار الإهتمام و الرغبة بالإستماع للمرسل.
 - ازالة العقبات المحتملة.
 - التركيز التام مع المتحدث أو المرسل.
 - عدم الاجابة بسرعة ولكن بتاني .
 - السيطرة على الانفعالات وعدم التصرف بعصبية .
 - توجيه النقد بأسلوب تدريجي وبناء .
 - اثاره اسئلة للتوضيح .
 - التوقف عن الحديث .

كذلك من وسائل تحسين الإتصال ما يسمى التغذية العكسية البناءة Constructive Feedback وهي عملية اخبار الأفراد حول ما يشعر مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة و صحيحة فإن ذلك يسهل عملية الإتصال مستقبلا .وعموما فإنّ التغذية العكسية البناءة يمكن ان تكون أكثر فاعلية من خلال :

- اعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.
- استخدام الوقت المناسب لاعطاء التغذية العكسية.
- التأكد ان التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وتخص الرسالة التي سبق وان استلمها المستلم.

- اعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعات صغيرة ومناسبة . ومن الأمور الأخرى المهمة في تحسين الإتصال إستخدام التكنولوجيا الحديثة و بشكل فاعل وباستيعاب عالي وكذلك الإهتمام بالتنوع والإختلاف الثقافي حيث أنه يمكن ان يخلق اجواء إتصال أيجابية .
- و من المهم الإشارة إلى ان إختيار وسيلة الإتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال وزيادة الفاعلية .وفي هذا الاطار فإن طبيعة المشكلة أو الموقف و ما إذا كان روتينياً أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء قناة الإتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية ويمكن ان تمثل هذه الحالة والاثار بالمصفوفة التالية :

		المشكلة أو الموقف الإداري		روتيني ←	→ غير روتيني
مدى ثراء قناة الاتصال	عالي ↑	❖ اتصال فاشل - تخمة بالبيانات - قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة	❖ اتصال فعال - اتصال ناجح لأن القناة الثرية - تلائم الرسائل في المشاكل أو المواقف غير الروتينية		
	↓ واطئ	❖ اتصال فعال - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية	❖ اتصال فاشل - عدم كفاءة بتوفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد		

مصفوفة اختيار قناة الاتصال المناسبة(العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور : ٢٠١٤ ، "الإدارة و الأعمال" ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان).

المبحث الثالث / صنع واتخاذ القرار

صنع واتخاذ القرار Making and Taking Decisions

تمهيد

ان عملية صنع واتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، على الرغم من أنها - عادةً - لا تستغرق إلا جزءاً قليلاً من وقته. وينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرين في كل وقت من الأوقات . ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى ان إتخاذ القرارات تعبير مرادف للإدارة، وان عمل المدير الحقيقي هو ان يتخذ قرارات بصفة مستمرة في مواقف العمل المختلفة. ويصف بعضهم المدير بأنه متخذ قرارات وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان الفرد العضو في هذا التنظيم يمتلك حق إتخاذ القرارات ام لا . وقد كانت نظريات الإدارة قديماً تركز في دراستها بالنسبة للمدير على مجموعة الاجراءات أو الانشطة التي يمارسها دون ان يعطي قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات واسس واتخاذها كجزء أساسي من عمل هذا المدير . ويمثل اتجاه اتخاذ القرارات كأساس للعملية الإدارية تطوراً رئيساً وهاماً في التفكير الإداري وفي النظريات الإدارية، باعتبار إتخاذ القرارات هو الركن الأساسي في العمل الإداري. فالعمل الإداري في أي تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات (الصاباب : ١٤١٧هـ ، ٣٨٢) . ويتأثر دور المدير في المنظمة بمسؤوليته عن إتخاذ القرارات، وتعتبر القرارات السليمة عن الإدارة السليمة، فالمدير الجيد هو الذي يتخذ قرار جيد، والعكس صحيح حيث يعرف المدير السيئ من قراراته السيئة، وتتطوي فكرة إتخاذ القرارات على الإختيار من بين مجموعة من البدائل، ومن ثم نجد ان المواقف التي تسند على امكانية تصرف وأحد لانتيج فرصة مزأولة عملية إتخاذ القرارات نظراً لعدم وجود بدائل يمكن من خلالها اجراء الإختيار الافضل ، وإظهار مدى قدرات الفرد في تحديد عملية التفضيل بين تلك البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار بالفعل أو عدمه .و على حد قول بيتر دركر .."القرار حكم ، و اختيار ينذر حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح و الخطأ ، حيث يشير إلى افضل الاختيارات بين الصح وعلى وجه التقريب وإحتمالات الخطأ، وقد يمتد في معظم الاحيان إلى الإختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب أحدها من الصحة عن الأخرى (عامر : ١٩٨٦ ، ٣٢٩) .

ما هو القرار

هو منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة(الصاباب : ١٤١٧هـ ، ٣٨٥).

المقصود باتخاذ القرارات

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول (بدر : ١٩٩٧، ٢١٧)

وهذا لا يعني ان اختيار الحل أو البديل الافضل هو عبارة عن اتخاذ القرارات ولكن يفهم ان عملية اتخاذ القرارات تنتهي باختيار انسب حل من بين عدة حلول بديلة ، وعادة يتم بعد تحديد المشكلة وتحديد بدائل لحل هذه المشكلة . والمشكلة هنا لا تعني مشكلة ظاهرة ولكن تعني المشكلة الظاهرة وغير الظاهرة ، حيث أنه قد لا تظهر مشكلة ولكن يمكن ان يتخذ قرار لتحسين وضع حالي للمنظمة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بمتخذ القرارات Decision Maker. ويلاحظ ان كل مدير يعتبر متخذ قرارات Decision Maker ولكن ليس كل مدير يعتبر مدير Manager حيث ان هناك من الأفراد في المنظمة ليسوا مدبرون ولكن يمكن ان يتخذوا قرارات شخصية .

لصناعة القرار واتخاذ أبعاد ومعاني متنوعة ومتراصة تعمل لهدف معين وناتج نهائي حيث تعتبر جوهر العملية الإدارية ووسيلتها لتحقيق أهدافها وكما ذكرها (الغالبى و ادريس ، ٢٠٠٧ : ١٣٩) ان صناعة القرار عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها اطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى ولكنها في كل الاحوال لا تغني اتخاذ القرار . اما اتخاذ القرار فهو قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة . ويرى (ياغي ، ٢٠١٠ : ٣) ان عملية صنع القرارات عرفت مذ ان بدا الإنسان حيث ينظم نفسه بشكل أوضح ليتلائم مع حياته المعيشية فكان للإدارة أهمية في تنظيم المجتمعات وتطورها وان هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي وانما تطورت كنتيجة لتطور الحياة السريع والمستمرة في حياة الإنسان ونمط سلوكه .

ان القرار هو جزء من عملية صنع القرار وكما ذهب (تعليق ، ٢٠١١ : ٣٤) في ذكره هو اختيار بين عدة بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب . وذكر (نائب وآخرون ، ٢٠٠١ : ٣٣) القرار هو عملية الاختيار والتفضيل التي يتمكن بموجبه المدير من التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة حل مشكلة معينة ويقوم بالإشراف عليه. وان (العنزي ، ٢٠١٦ : ٢٧٥) يعرف القرار الإداري بأنه عملية مستمرة لتطوير العديد من البدائل التي ترتبط بأهداف معينة واختيار افضل حل أو امثل بديل لمعالجة مشكلة قائمة في المنظمة ومن هنا لابد ان يكون سلوك متخذ القرار (المدير) واعياً ومرتباً ومنظماً وعقلانياً في حساب البدائل وتقييمها ومراعياً للجانب الإنساني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي فيه. وتطرق (بن حبتور ، ٢٠٠٩ : ٢٣١) إلى ان القرار وجمعه قرارات هو الموقف الإداري الذي اختارته القيادة ، من بين عدة بدائل مطروحة ، لكونه أكثرها فعالية وانسجاماً وقدرة لتحقيق الهدف المرجو بنجاح والقدرة على اتخاذ القرارات من أهم مؤهلات القائد الإداري الناجح .

انواع القرارات :

يتخذ المديرين العديد من القرارات ، ولكن يمكن تقسيم هذه القرارات إلى قرارات مبرمجة Programmed وقرارات غير مبرمجة UnProgrammed Decisions.

فالقرارات المبرمجة هي القرارات التي تتخذ تبعاً لإجراءات و سياسات و خطط موضوعة مسبقاً ، و معظم دور المدير في ذلك هو إتخاذ قرارات لتنفيذ أو لتطبيق مثل هذه الإجراءات و السياسات و الخطط . و معظم المدراء من المستويات الإدارية الدنيا تكون معظم قراراتهم من هذا النوع.

بينما القرارات غير المبرمجة UnProgrammed Decisions فهي قرارات تحتاج مهارة إدارية لدى المدير وخاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع الحقائق عن هذه المشكلة واقتراح بدائل لحل هذه المشكلة، وتقييم هذه البدائل من أجل إختيار البديل الافضل . وكما ان قيم المدير الشخصية وانطباعاتها تؤثر على عملية إتخاذ القرار في هذا النوع من القرارات . وهذا النوع من القرارات يتخذ معظمه بواسطة الإدارة العليا للمنظمة ، ويظهر الجدول رقم (٤) الخصائص المميزة لكل نوع من هذه القرارات .

جدول رقم (٤) القرارات المبرمجة و غير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
يتعمد على بيانات مؤكدة نسبياً يتكرر اتخاذ هذا القرار عادة ظروفها ثابتة عادة تتخذ في حالة التأكد	تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبياً يتخذ في العادة مرة واحدة أو تكرارها بسيط عادة ظروفها متغيرة أو ديناميكية عادة تتخذ في حالة عدم التأكد

ويتضح من جدول المقارنة بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة أن القرارات غير المبرمجة تعتمد على بيانات غير مؤكدة وتتخذ مرة واحدة ، أما القرارات المبرمجة فتتخذ على البيانات المؤكدة و يتكرر إتخاذها.

(بدر ، ١٩٩٧ ، ٢١٨) .

أهمية اتخاذ القرار

يعتبر إتخاذ القرارات عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة وانشطتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فأئها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة - عند وضع الهدف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة وإختيار افضل الطرق لتشغيلها. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فأئها تتخذ قرارات بشأن الهيكل - نوعه وحجمه واسس تقسيم الإدارات والأقسام ،والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و نطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة و المسؤولية و الإتصال ...إلخ . كذلك عندما يمارس المدير وظيفة القيادة فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مروضيه و تنسيق مجهوداتهم وإستثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم. وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فأئها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال ،والتعديلات التي ستجريها على الخطة، وتصحيح الأخطاء ن وجدت. وهكذا يجري إتخاذ القرارات في دورة مستمرة - إستمرار العملية الإدارية نفسها.

أهمية القرار

صناعة القرار لها أهمية في العملية الإدارية كونها من العمليات المهمة حيث أنها ترتبط بالوظائف الإدارية جميعها مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وان نجاح هذه الانشطة جميعها مرتبط بأهمية القرارات الإدارية التي تتخذ لتسيير الانشطة والمهام الإدارية المطلوبة. (حمود واللوزي ، ٢٠٠٨ : ١٦٢) .

ما هي أهمية اتخاذ القرارات

واتخاذ القرارات في أبسط معانيه هو اختيار بين مجموعة من البدائل . وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها .وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة ، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة . ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها . وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، والذي يختلف عن غيره من الأساليب - مثل التجربة و الخطأ والتقليد - في أنه أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها ، وأبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الامكان ، ويعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال و تحقيق الأهداف بالدرجة الواجبة من الفعالية . (عبد الوهاب : ١٩٨٢ ، ٤١) .

ومن هنا فإن صنع القرار أو اتخاذه يتضمن عدداً من العمليات هي :

١ - الاختيار

٢- ان يكون ذلك الاختيار نتيجة لنشاط ذهني واعٍ.

٣- ان يكون موجهاً نحو غرض .

لو لم يكن مجال للاختيار من بين بدائل لا نستطيع ان نتخذ قرارات ، وإذا نحن تصرفنا بغير جهد موجه واع فإننا لا نستطيع ان نصنع قراراً . وإذا لم يكن أماناً قصد وغرض فلن نصل إلى تحقيق نتائج .

ويجب على من يصدر هذه القرارات في تتابعها الالتزام . فقد يتطلب الأمر ان يسبق قرار . قراراً آخر وعندئذ يكون عامل الزمن في صنع القرارات هو في حد ذاته قراراً.

كما يجب على المدير أن يطور عند نفسه فن اتخاذ القرار في الوقت المناسب لذلك . ويتضمن هذا الفن قرارات أخرى جانبية . فهناك تساؤلات كثيرة على صاحب القرار أن يطرحها على نفسه ، منها تفهمه الكامل للموضوع و المعلومات التي يلزم الحصول عليها ومدى تأثير القرار ، وهل هو منفرداً صاحب السلطة في اتخاذ القرار أم ان هناك آخرين ينبغي ان يشاركوا فيه ، كذلك مدى تأثير اتخاذ القرار الحالي على قرارات المستقبل . وهكذا يتضح لنا أنه حتى في حالة اتخاذ أي قرار بسيط تبرز تساؤلات أخرى هامة . (الصباب : ١٤١٧ هـ ، ٣٥٨)

مراحل اتخاذ القرار Decision Making steps

هناك اتجاهين في الفكر الإداري لتناول مراحل القرارات الإدارية .

الاتجاه الأول فهو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري Theoretical Approach واحياناً يسمى إتجاه الرجل الاقتصادي Economy Man ، اما **الاتجاه الثاني** فهو إتجاه إدارة الأعمال Administrative Man ، ومن الرواد الأوائل للاتجاه الاخير هربوت سيمون Herbert simon (بدر ، ١٩٩٤ ، ٢٥٩) .

على الرغم من ان صنع القرار لا يمكن اختصار معادلته إلا أنه لابد من مدخل مبسط للوصول إلى القرار . وأنه مما يساعد في هذا الصدد ان تشير إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لتساعد كل صانع قرار في عمليته، فضلاً عن تقويم القرارات التي سبق وأخذت.

وهذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردها به، وقد تكون على غير هذه الصورة. فليست هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية ، إلا أنه من المفروض طبقاً للأسلوب العلمي أن يمر القرار بالمراحل الآتية (بدر : ١٩٩٤ ، ١٩٧) :

١. التعرف على المشكلة وتحديد ها .
٢. تشخيص المشكلة .
٣. بحث البدائل المتاحة و تحليلها .
٤. تحليل مزايها و عيوب كل بديل.

٥. تقييم البدائل و الاختيار من بينها.

الشكل (٢)

نموذج اتخاذ القرار



مخطط (٢) مراحل اتخاذ القرار (بدر، حامد احمد رمضان: ١٩٩٤، "إدارة المنظمات اتجاه شرطى"، دار النهضة العربية، القاهرة).

١) التعرف على المشكلة وتحديدتها .

المشكلة الإدارية عبارة عن موقف يواجه المسؤول الإداري اثناء قيامه باتمام الأعمال بواسطة مجموعة من الأفراد العاملين معه. و من صفات هذا الموقف الغموض و التعارض بين عدة أمور.

وتحديد المشكلة وبلورتها يتطلب ضرورة الاجابة على عدة اسئلة :

- ١ - ما هي نوع المشكلة؟
- ٢ - كيف نشأت هذه المشكلة؟
- ٣ - ماهي النقاط الجوهرية أو الهامة في المشكلة؟
- ٤ - لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟
- ٥ - ما هي المشاكل المترتبة على حلها ؟

هذه الاسئلة و غيرها الغرض منها ان يكون صاحب القرار ملما الماما تماماً بجميع جوانب المشكلة و ظروفها و اطرافها و فروعها ، وعالما بظروف البيئة التي يحى فيها ، وبجوانب المجتمع الذي توجد فيه المنشأة . ولعل أهم نتائج الحصول على اجابات لهذه الاسئلة هي التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة . وإلى رضا الجميع عن هذا القرار . و صاحب القرار هو الذي يقر أهمية المشكلة و أهمية اتخاذ قرار بشأنها ، وهو الذي يستطيع ان يزن الجهود المترتبة على اتخاذ مثل هذه القرارات ، مقدراً ما لهذا الجهد وما للأموال التي ستصرف في شأنها من فوائد تعود على تقدم ونمو العمل والإنتاج . (سيزلاجي : ١٩٩٢ ، ٦٢) .

وعندما يتم تعرف على المشكلة تبدأ عملية أخرى أكثر صعوبة ، ألا وهي عملية تحديد أبعاد المشكلة . فقد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات و الفروع التي يستطيع صاحب القرار ان يضيق حدودها ليعين المشكلة التي سيقوم باصدار قرارات بشأن حلها. فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينهما وعدم الوصول إلى حل أكيد لأي منها.

ولما كانت عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة دوماً و متكررة فإنّ اتخاذ قرار في موضوع ما يستتبع غالباً اتخاذ قرارات فرعية في موضوعات جانبية متعلقة به أو منبثقة عنه .

ويتوقف تكامل هذه المرحلة ومناقشة تفاصيل المشكلة وجوانبها على امرين هامين :

أولهما: الوقت المتاح لعملية إتخاذ القرار، فكلما كان الوقت اطول أتاح ذلك لصاحب اتخاذ القرارات الفرصة لاستكمال المعلومات وإتمام الدراسة و مناقشة الجزئيات و التفاصيل ، وبالتالي كان القرار أدق و أفضل .

وثانيهما : ان يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان ، لأن التأجيل يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، ان التسرع في اصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه .

٢ - تشخيص المشكلة

أ - جمع البيانات و المعلومات

بعد ان ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي يتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها ، يبدأ بدراسة كل ما يحيط بهذه المشكلة من حقائق وملاسات وظروف .

ويتوقف نجاحه في إتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة. فإذا اتضح له ان هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم إكتمال للمعلومات التي تحيط بها فعليه ان يطالب بإستيفاء هذه النقاط، شأنه في ذلك شأن الطبيب الذي يفحص المريض ويسأله ويدقق في سؤاله ثم يطلب منه اجراء التحليلات و الأشعات قبل ان يصدر قراره باستخدام دواء معين لعلاج مرضه .ومن الأوفق في هذا المجال يحدد المدير شكلاً نمطياً بسيطاً للمعلومات التي يريد الحصول عليها ويرى أنّها تساعد في اصدار قراره . كأن يجد جدولاً أو إستمارة و يحدد محتواها الموضوعي ، لكي يساعد مصادر المعلومات على سهولة إستيفاء بيانات وارسالها اليه في الوقت المحدد، كما يساعد الجهة المطلوبة منها البيانات على حسن ترتيبها وعلى دقة التعامل مع الأجهزة المعنية . ولا بد بالتالي من تحديد الأوقات الدورية التي تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير لكي يساعده على استقرار عملية إتخاذ القرارات ، ويمكنه من سرعة استكمال المعلومات في حالة وجودها ناقصة أو ورودها غير مستوفاة.

ب - تعريف المشكلة

يتوقف التعريف السليم للمشكلة على استخدام المفهوم الذي يسمى العامل المحدد Limiting Factor. وبالوصول إلى هذا العامل المحدد يصل المدير إلى صلب التعريف الواضح وتبقى من حوله مشكلات أخرى . ومن اقصى ما يمكن ان يحدث في هذا المجال هو ان يجد المسؤول ، بعد تعريف المشكلة أنّها باقية حتى بعد الوصول إلى العامل المحدد و محاولة حلها . ويتضمن التشخيص السليم البحث عن العلل المحيطة ، وتحديد الاسباب التي تدعو الحاجة إلى قرار ، فضلاً عن العوائق التي تقف في طريق الأهداف ، عندئذ يكون التعريف الواضح للمشكلة ملحاً ، إذا تشخيص و تعريف المشكلة هي خطوات العلاج ، واعادة التقييم

وتقليب الاعتبارات المثارة يساعد على جعل عملية صنع القرار واقعية وعلى اتصال بتغيير الظروف (أيوب ، ١٩٩٤ : ٣٢).

٣ - بحث البدائل المتاحة و تحليلها :

تؤكد الدراسات الحديثة ان الخطوة الثالثة في عملية صنع القرار هي البحث عن منهج قويم للتصرف ، و التحليل الكمي لاحتمال التتابع لكل بديل يمكن ادراكه . وهذه الخطوة تتضمن عملية بحث وعملية تحليل . اما عن الأولى فإنها عملية إبداع فني اما الثانية فإنها تدخل في الحقل العلمي للدراسة وتبني على مفهوم الاحتمالات. (شريف ، ١٩٩٦ : ١٩٦).

- دور العملية الإبداعية

يعد الإبداع من أهم الخواص التي يستحب بل يجب ان يمتلكها المدير . ومن الصعب في الأمور التافهة الجارية ان تقف على شيء واضح يدلك على ملكة الإبداع لدى المدير . وانما يمكن ان يلحظ هذا جليا عند رسام أو موسيقي أو مهندس ميائي وإذا ما راقبت مهارته تتطور إلى درجة عظيمة من خلال الأعمال المعروضة . ولقد كان لكثير من المشروعات حظ النجاح بسبب رأي إبداعي من المنظم المختص . وعند كل انسان منا بدون شك بعض القدرات على تطوير الأفكار الجديدة وتنميتها . ويجب ان لا نبدد أو نوقف هذه الإمكانيات بأن نستمتر في السير على نمط واحد ونموذجي لا يتغير . وهذه الخطوة تتوقف على تنمية نوع من الاتجاه Attitude نحو رؤية خبرات الحياة ، وعلى طريقة مستقلة في التفكير وفي التساؤل لماذا لا يخرج الإنسان عن المدار التقليدي ؟ ولماذا لا يخرج عن المألوف ؟ و ما الأساليب المقترحة لتنمية ملكة الإبداع :

استخدام المناقشات لالتقاط ما في إذهان الناس . فكم يفيد النقاش مع أولئك الذين يمكن ان تدرك عقولهم الأفكار الحديثة. فضلا عن ذلك فإن أسلوب الإذهان من خلال استماع الناس وتلفيف الفكرة في دائرة الاجتماع بين الحاضرين ، وادخال ما يقال حولهم أو تقويم ما يقال سواء بالخير أو بالشر ، وتسجيل كل هذا لتقويم منفرد هادئ من لدن صانع القرار . (الصباب ، ١٩٩٦ : ٢٦١)

٤ - تحليل مزايا و عيوب كل بديل

يمكن دائما تنظيم البحث عن البدائل بالتعرف على الخواص المرغوبة في الحل السليم . ومعلوم ان الكثير منا قد يبرق في إذهانهم أفكار جديدة ولكنها سرعان ما تفلت من الذهن بنفس الطريقة التي دخلت بها وتنسى . فعلى كل مسؤول عن صنع قرارات ان يحاول كلما استطاع إلى ذلك سبيلا ان يدون على الورق أمثال هذه الأفكار ، وربما لاعتبارات مستقبلية . وطالما يكون الإنسان في وضع يحلل فيه انواعاً من البدائل فإن من ابسط العمليات ادراج المزايا في جانب و المضار في الجانب الآخر . فإذا انتهى من تحديد القائمة استطاع ان يختار. ولكنه من المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي وصلت مزاياه بعناية تامة واعطاء كل ميزة قدرها واثرها . واختيار عدد البدائل التي تؤخذ في الاعتبار هي ذاتها قرار صعب . فلكي نختار من بين بدائل لا بد ان يكون أمامنا على الأقل بديلان ، وعلينا ان ننسى مهما كنا مهرة في أيجاد البدائل ، ان العقل البشري لأيستطيع بحال ان يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل . وعلى هذا تكون الخطوة التالية دائما هي حصر هذه البدائل المتاحة في أقل عدد ممكن لتدرس دراسة تفصيلية تتضمن معرفة كل الحقائق المتصلة بها .وهي هنا ليست من النوع يعطل أو يدعو إلى التردد . وانما هي كشف ذهني ولما عساه ان يحدث لو ان شيئا ما نقرر . فإن من الخطأ الشائع في اتخاذ القرارات السريعة أخذ النتائج في الاعتبار بغير مراعاة لـ "لو". ولذلك وجب علينا أن ندرب أنفسنا على الافتراضات و اليقظة .وقضية القياس في مسألة

صنع القرارات قد تكون موضوعية ، وقد يكون ضرباً من الحكم الصادر على أساس من قيم الشخص صاحب القرار . والتفرقة تكون هامة عندما نختبر صحة الاختبار . وذلك ان الحكم الموضوعي يمكن اثباته بوسائل الملاحظة و القياس ، أما الحكم من خلال قيمة Value فلا يمكن قياسه الا من خلال رؤية شخصية ، ومن المرغوب فيه إذن الوقوف على مدى التحيز Bias أو الانحراف Deviation ان وجد . وللأسف قد لا نستطيع مع طول المدة في دوامة العمل ان نكشف مدى هذا التحيز أو الانحراف الذي يصدر أساساً من قيم شخصية . والصحيح أنه كلما استطعنا ان نعمل بالقياس بعدنا عن الانحراف ، واسسنا قراراتنا على الواقع و الحقيقية . وبغير ذلك يكون القرار أمراً شخصياً يتعرض فيه الحكم للخطأ . (شريف ، ١٩٩٦ : ١٩٥)

٥- تقييم البدائل و الاختيار من بينها :

تعتبر الخطوة الصعبة في عملية اتخاذ القرار هي عملية صنع القرار Decision Making Process ، وفي هذه المرحلة تكون عملية ترتيب الاختبارات عملية هامة جداً ، ويتضمن الاختبار المقارنة بين عدد من المجموعات Sets والتقاط البديل الذي يبدو أكثر حكمة تحت ظروف معينة ، والأسلوب الأفضل والأمثل يتوقف على المشكلة التي في يدنا ، والموقف والشخص الذي يصنع القرار ، إذا بدا أن الاختيار بسيط فقد يعني هذا نظرة غير دقيقة لكل العوامل ، أو مهارة فائقة من صانع القرار في تقليل عدد العناصر الأولية وحصرها في مجموعة منسقة ، والنقطة الهامة في هذه المرحلة من عملية صنع القرار هي عملية اختيار القرار . وقد يتحكم في تحديد الاختيار عدد من الأمور ، مثل الميل إلى اختيار البديل الأقل مخاطرة أو الميل إلى اختيار البديل الذي يتمثل فيه الاطمئنان الذهني لصانع القرار ، أو الطريقة التي يرى أنها ترضي ما يتوقعه الآخرون ، أو الطريقة التي تفرض نفسها و قوتها ، وعند هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أن يرسم بوعي كاف لنفسه نوعية اختياره.

و مهما كان مقدار المعلومات و التحليلات العلمية التي تستخدم في عملية صنع القرار فإن الاختيار البديل يركز على نظام القيم الشخصية لصانع القرار نفسه ، فعليه إذن أن يسعى حثيثاً لمعرفة نظام قيمه ، حتى يكون لديه دليل يرشده في الوصول إلى الاختيار النهائي .

ويرى البعض مثل (Eilon) تقسيم عناصر عملية اتخاذ القرار في الخطوات الآتية .

١. مدخل المعلومات Information input
٢. التحليل Analysis
٣. مقاييس الأداء Performance Measures
٤. النموذج Model
٥. الاستراتيجيات Strategies
٦. توقعات المخرجات Prediction of outcomes
٧. معايير أو نمط الاختبار Choice criteria Resolution

وقد يجد بعض الأفراد صعوبة في شرح كيفية اتخاذ القرارات بالضبط إلا أنه يمكن التعرف على القرار الفعال من خلال اتباع خطواته ، وبصرف النظر عن مدى الغموض أو التشويه في صنع القرار إلا أن إجراءات اتخاذ القرار ثلاثة اجزاء كما يراها البعض وهي (عامر : ١٩٨٦ ، ٣٣١)

الجزء الأول : التعرف على الهدف المرغوب Recognizing a desired objective.

الجزء الثاني : اعتبار معوقات تحقيق الهدف Considering the obstacles.

الجزء الثالث : اختيار طريقة لتخطي المعوقات Selecting way to overcome the obstacles.

وتوجد ثمة مجموعة اجراءات تعتبر بمثابة ملاذ أو ملتجأ للعقل البشري بطريقة اتوماتيكية في حل المشكلات المختلفة ، يعكسها الجانب النفسي في ثلاث انواع من التفكير الإنساني وحسب وصف جيولفرد وهي .

١. التعرف على المعلومات Recognition of information Cognition –

٢. الإنتاج Production ، وهو استعمال أو استخدام المعلومات – وفي بعض الاحيان قد تستخدم المعلومات في خلق أو انتاج معلومات جديدة ، وقد يكون الإنتاج انحرافي و تشعبي Divergent ، كما قد يكون الإنتاج متقارب أو تقاربي Convergent.

- ١- الإنتاج الانحرافي Diversion، حيث ينتشر ، ويتشعب التفكير في اتجاهات مختلفة أثناء البحث
- ٢- الإنتاج التقاربي Evaluation ، حيث يتم تركيز التفكير الإنساني نحو بلوغ إجابة واحدة صحيحة (عامر ، ١٩٨٦ : ٣٣٢)

مداخل صنع واتخاذ القرارات الجماعية وأساليب اتخاذها :

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية فهي تصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة (ادريس ، ١٩٩١ : ٦٢) وسنذكر أهم ثلاثة طرق وأكثرها قوة و شيوعا في الاستخدام :

١- **العصف الذهني Brainstorming** وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة ، حتى تأتي فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة و ساعتين تقريبا ، وكما هو واضح في التعريف فإنّ هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة ، وإثارة ذهنهم لتطوير حلول عديدة بديلة ، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل .

٢- **أسلوب دلفي Delphi أو الاجتماع عن بعد** ، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل ، ويعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع اعضاءه غير موجودين وجهاً لوجه وتتم هذه الطريقة بخطوات تحديد المشكلة ، تحديد الأعضاء ، تصميم أسئلة ، تحليل الإجابات و اختصارها ، إرسال التقرير المختصر للخبراء ، تعاد مرة أخرى لتحليل الاجابة ثم يتم تجميع الآراء ، ويلاحظ أنّ طريقة (دلفي) تحتاج إلى وقت طويل وانتظار لردود الخبراء وكتابة التقارير .

٣- **أسلوب الجماعة الصورية Nominal Group** وهي تسمى كذلك لأنّ تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة ، بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط ما بين (العصف الذهني ، و دلفي) وتتم هذه الطريقة بالخطوات الآتية (تحديد المشكلة ، بدائل الحل ، تجميع الحلول ، المناقشة ، الاقتراح ، القرار النهائي (ماهر : ٢٠٠٢ ، ٢٩٢)

وهناك العديد من مداخل القرارات الجماعية ،وهي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، و يمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل :

١. أفراد الجماعة ينصحون المدير و هو الذي يتخذ القرار ، وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشاركين في الإجتماع في إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقييمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع ثم ينفرد بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة.
٢. أفراد الجماعة لابد ان يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي ، وهنا يكون دور المدير في اللجنة والاجتماع هو إدارة النقاش وتنميته والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي ، يأتي ذلك اقتراح أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار ، فإذا أجمع الجماعة على صلاحية القرار اتخذ هذا القرار وكان نافذاً .
٣. أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي ، وهنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن يكون هناك أغلبية على القرار ، فإذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار .

فوجود خمسة أفراد في الجماعة وكلهم موافقين يعني هذا إجماعاً ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني أغلبية ، وفي حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة ، وانقسام العدد إلى نصفين ، يرجح أحياناً جانب الرئيس ، فإذا كان عدد أفراد الجماعة ستة ووافق ثلاثة على القرار ، وعارض ثلاثة القرار فتؤخذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس. وهكذا عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها ويزداد فيها حجم المشكلات عندئذ قد نجد القرارات تتبع من سلسلة من الاجتماعات ، يواجه فيها المدراء معاً هذه المشكلات وتسمى لقاءات الجماعات هذه بتسميات عدة منها :

- (١) المؤتمرات Conferences
- (٢) اللجان Committees
- (٣) المجالس Boards
- (٤) فريق العمل لمهمة Task forces
- (٥) اجتماعات مديري الإدارات Staff meetings

ويمكن أن يكون صنع القرار من اختصاص لجنة ما ، واللجان الرسمية هي نوع واحد فقط من أشكال كثيرة جداً لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة ، ونتيجة لذلك فإن على المدير أن يكون متفهماً تماماً لهذه الإمكانيات ، حتى يمكنه أن يجد إجابات لأسئلة كثيرة ترد على ذهنه في مجال اتخاذ القرارات عن :

- (١) التوسع في صنع القرار بواسطة مجموعات في المنظمة .
 - (٢) وما هي المشكلات التي يكون من الأفضل ان تتخذ فيها قرارات بهذا الأسلوب .
- وعادةً ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان، فمنهم من يستبدها ومنهم من يستخدمها للاستخدام الكامل، ولكي يقر أي انسان اتخاذ أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه لابد من أن يتبين المزايا و المضار ، فبعض المشكلات تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة ، وعادة تكون مهمة اللجان استشارية ، أما اتخاذ القرار فإنه يكون بيد رجل واحد على قمة السلطة .
- كذلك فإن القرارات التي يتضمن تطبيقها و مجالها إدارات كثيرة فأنها تتطلب وسيلة تشترك فيها هذه الإدارات في عملية صنع القرار ، وتعتبر اللجان من الوسائل الفعالة التي يمكن بواسطتها الحصول من كل

إدارة من الإدارات المعنية على تعليق في شأن القرار الذي يوشك أن يتخذ ، ونبين هنا المزايا والمضار التي تأتي من صنع القرارات بواسطة اللجان .

(١) المزايا والأيجابيات :

- ١- يمكن استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين في لجنة .
- ٢- يمكن زيادة تحفيز الأفراد على حمل القرارات محمل التنفيذ ، نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرار .
- ٣- اللجان عبارة عن وسيلة تدريب للأعضاء في عملية صنع القرارات.
- ٤- تتيح اللجان فرصة عرض اهتمامات الجماعة المختلفة.
- ٥- تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع، فإن فكرة نيرة تصدر عن عضو في اللجنة يمكن ان يأتيها سلسلة من ردود الفعل المفيدة تصدر من ادمغة الحاضرين وتفيد في قدح الإذهان .

(٢) المضار أو السلبيات

- ١- من الواقع الذي نلاحظه أن منهج أعضاء اللجان يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمي .
- ٢- إذا قدرنا الوقت الذي تستغرقه اجتماعات اللجان فإن هذه اللجان تكون غالية التكاليف إذا لم يكن هناك ما يبررها .
- ٣- إذا كان القرار يجب أن يتخذ حالاً وسريعاً فإن عنصر الوقت هنا قد يشكل ضرراً ، لما تنفقه اللجان عادة من مناقشات قد تطول .
- ٤- ربما تقود الجماعة في اللجان مسأومات تؤدي إلى لا قرار .
- ٥- في أحيان كثيرة يمهد المساعدون لرئيس الجلسة بأراء يعملون مسبقاً على أنها له وتمثل وجهة نظره ، فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر من نفس هذا الشخص الرئيس ، وتصبح اللجنة مجرد اطار وشكل.
- ٦- واخيراً فإن اللجان قد تخرج أحياناً بقرارات يتعذر معها تحديد من المسؤول عنها (عبدالوهاب: ١٤٠٢هـ، ٩٠)

اتخاذ القرارات الجماعية

تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد ، وإنما بواسطة الجماعات ويعتمد المدراء في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان و الاجتماعات ، إلا أن القرارات الجماعية تنساب ، كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة و المناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي و المتخصصين . (ماهر : ٢٠٠٢ ، ٢٩٠) .

علاقة عملية صنع القرارات بوظائف الإدارة

(١) علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات: التخطيط عبارة عن افتراض لما سيكون عليه الحال في المستقبل، وذلك من خلال خطة بين الأهداف المطلوب التوصل إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط سير العمل ومراحله المختلفة، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال، ومن ذلك نرى أن خطوات وظيفة التخطيط تقترب من خطوات عملية صناعة القرارات، فهي تعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، فتتضمن ما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم (التويجري، والبرعي: ١٤١٧هـ، ص ٢٧).

(٢) علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات: يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع الواجبات على الأشخاص في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف، فالعنصر الأساسي في التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديده، يساعدان على تحديد نوع وعدد الأنشطة التي يتبناها التنظيم وينفذها، ونوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة، وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة وتحديد مسؤولية و سلطة اتخاذ القرارات المختلفة في مستويات التنظيم، حتى لاتصبح عملية اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير، مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقق.

(٣) علاقة وظيفة التوجيه والقيادة بصنع القرارات: تتمثل المهام الرئيسية للقيادة في العمل على التأثير في الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف، وفي هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة و وظيفة صنع القرارات.

(٤) وظيفة الرقابة وعلاقتها بصنع القرارات: الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة، وتعتبر وظيفة الرقابة مكملية لعملية اتخاذ القرارات، حيث إن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل، و الرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به للماضي (ماهر، ٢٠٠٢: ٢٩٢).

الفصل الثالث : الجانب العملي

تمهيد :

سنتطرق في الجانب العملي للبحث وسنتناول عرض نتائج استمارة الاستبيان (Questionnaire)، وهي حسب رأي وأجابات المسؤولين في الدوائر المبحوثة وعددهم (١٥) دائرة لـ (٨٠) مديراً حسب المستويات الإدارية (مدير إدارة – رئيس قسم – مسؤول شعبة) حيث تم توزيع استمارات عدد (١٠٥) لكل دائرة (٧) استمارات وتم استبعاد (٢٥) منها لعدم صلاحيتها إذ سنعرض نتائج المحاور الثلاثة للنموذج كما سبق ذكرها وهي (اللامركزية – التواصل – صنع القرار) كل محور بشكل منفصل ثم تحليل نتائج استمارة الاستبيان لاستخراج النتائج الكلية للمحاور أعلاه وكما مبين :

الشركة العامة لنقل الطاقة / الجنوب	ديوان محافظة البصرة	رئاسة جامعة البصرة
الشركة العامة لإنتاج الطاقة / البصرة	شركة نفط البصرة	هيئة استثمار البصرة
الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب	شركة غاز البصرة	شركة غاز الجنوب
شركة العامة لموانئ العراق	شركة مصافي الجنوب	البنك المركزي العراقي
شركة ناقلات النفط العراقية	مديرية بلديات البصرة	مديرية بلدية البصرة

أولاً : صدق وثبات الاستبانة

معامل الثبات للمقياس:

يمثل الثبات أحد الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى. وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات، وكلما كان معامل الثبات قريباً من الواحد كان أفضل، قد بلغ معامل الثبات لعينة مؤلفة من ٨٠ مفردة و٦٦ سؤال ٠,٩٩٧ وهي قيمة مرتفعة وهذا دليل على أن المقياس يتصف بمعامل الثبات.

جدول رقم (٥)	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.997	66

معامل الصدق للاستبانة:

يمثل معامل الصدق للاستبانة أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات إذ بلغ ٠,٩٩٨ وهذا مؤشر على أن المقياس يقيس المتطلبات من البحث بشكل جيد.

ثانياً:- عرض عام للإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغيرات البحث

سيتم عرض عام لأهم المؤشرات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث والمتضمنة ما يأتي:

١- عرض المؤشرات الإحصائية الرئيسية :-

الجدول رقم (٦) يبين الوسط الحسابي والانحراف لكل فقرة من الفقرات الرئيسية في الاستبانة وكما يأتي:

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	صنع القرار	1.6676	.70372
2	التواصل	1.8426	.66863
3	اللامركزية	1.9858	.65166

من الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للمتغير الأول صنع القرار (١,٦٦٧) ، اما قيمة الوسط الحسابي للمتغير الثاني التواصل فكانت (١,٨٤٢) وللمتغير الثالث كانت (١,٩٨٥٨) ومن ملاحظة الجدول اعلاه نلاحظ التقارب بالاجابات بين مفردات الفقرات حيث ان قيمة الانحراف المعياري كانت بين (٠,٦٥-٠,٧٠) على التوالي وان هذه القيم تبرهن على تجانس العينة المختارة وان جميعهم من ذوي الاختصاص ولهم دور مباشر في تشخيص اسباب الظاهرة وأيجاد الحلول المناسبة .

٢- عرض المؤشرات الإحصائية الفرعية :-

- يبين الجدول الاتي الوسط الحسابي والانحراف لكل فقرة من الفقرات الفرعية في الاستبانة وكما يأتي:-

• صنع القرار Decision Making

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبياً	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اتحمل المسؤولية مع اقاربي إزاء القرارات التي نتخذها ؟	37	28	15	1.72	.763
	نحصل على الحقائق المتوافرة من البيانات بسهولة وادراك قيمة غير المتوافر منها ؟	39	28	13	1.68	.742
	تتسم المعلومات التي نحتاجها لتوليد البدائل والوضوح ؟	42	25	13	1.64	.750
	نعتمد على الحدس الشخصي في رؤية اشياء غير منظورة والتعامل مع المجهول قبل اتخاذ القرارات ؟	30	27	23	1.91	.814
	نوجه كمتخذي قرار في المنظمة تفكيرنا نحو رسم صورة ذهنية عن بيئة المنظمة ؟	36	33	11	1.69	.704
	نتمسك بمعايير ثابتة وممارسات متعارف عليها في صناعة واتخاذ القرارات؟	48	22	10	1.53	.711
	نلتزم بصعوبة في تشخيص التغيرات البينية بدقة غالباً ما تقود إلى الخطأ في اتخاذ القرارات ؟	35	31	14	1.74	.742
	تؤمن القيادة في المنظمة بالعمل الفرقي وتحث العاملين على المشاركة في صناعة القرارات ؟	38	28	14	1.70	.753
	تتبع خطوات منطقية ونظامية مترابطة خلال مراحل صنع القرارات الاستراتيجية ؟	38	25	17	1.74	.791
	تركز المنظمة على العوامل والقوى البينية الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟	39	29	12	1.66	.728
	تعتمد المنظمة البدائل الاستراتيجية التي تتوازن مع حجم المتغيرات الجديدة؟	30	30	20	1.88	.786

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبيا	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	يتعاون أعضاء الفريق مع المدير لتقديم آراء بناءة في القرار ؟	55	15	10	1.44	.709
	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تدبير العمل ؟	48	25	7	1.49	.656
	اتخذ القرارات مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم بالمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات ؟	42	27	11	1.61	.720
	تستمد القرارات قوتها من خلال قاعدة البيانات ؟	47	20	13	1.57	.759
	يتأثر اتخاذ القرار على رأي الأغلبية المشاركة في صنعته ؟	48	26	6	1.48	.636
	تتبع المشاركة باتخاذ القرار العلاقات الإنسانية ؟	39	30	11	1.65	.713
	هناك ضغوطات تفرض على الإدارة من قبل المجتمع تؤثر على اتخاذ القرارات ؟	31	35	14	1.79	.724
	تعمل الإدارة على إيجاد قيادات قوية تمتلك القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات ؟	37	30	13	1.70	.736
	غياب المديرين لا يتسبب في إعاقة العمل ؟	40	28	12	1.65	.731
	تجمع الإدارة بين خبراتها وخبرات العاملين عند اتخاذ القرار من خلال تقييم البدائل ؟	44	15	21	1.71	.860
	الوقت عامل مهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى الإدارة ؟	39	24	17	1.73	.795

من ملاحظة الجدول أعلاه والخاص بمتغير صنع القرار يتضح أنَّ الأوساط الحسابية توزعت بين (١,٤٤-١,٩١) مما يدل على اتفاق أغلب المجيبين على ضرورة الاعتماد على الحدس الشخصي في رؤية أشياء غير منظورة، والتعامل مع المجهول قبل اتخاذ القرارات وأنَّ تعتمد المنظمة البدائل الاستراتيجية التي تتوازن مع حجم المتغيرات الجديدة و الاهتمام بالوقت عامل مهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى الإدارة وأنَّ تجمع الإدارة بين خبراتها وخبرات العاملين عند اتخاذ القرار من خلال تقييم البدائل. وفيما يخص تشنت الاجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٦٣٦-٠,٨١٤) لأغلب الإجابات.

● التواصل Communication

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبيا	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نلجأ إلى النقاشات المفتوحة والاتصال الشخصي بجهات أخرى للاسترشاد بأرائهم ؟	12	34	34	2.28	.711
	تؤكد لنا التغذية العكسية من مرحلة الملاحظة والتوجه حرصنا على دقة وحدائة المعلومات قبل التنفيذ ؟	37	28	15	1.72	.763
	من معوقات الاتصال قلة الثقة بين الزملاء ؟	38	25	17	1.74	.791
	من معوقات الاتصال صعوبة الاتصال بالإدارة	11	33	38	2.31	.704
	من معوقات الاتصال الفوارق في الثقافة التنظيمية ؟	36	33	11	1.69	.704
	من معوقات الاتصال اختلاف فهم الأفراد للمعاني ؟	39	29	12	1.66	.728

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبيا	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من معوقات الاتصال ان هناك حجب للمعلومات من طرف الرؤساء ؟	11	20	49	2.48	.729
	من معوقات الاتصال تعدد المستويات الإدارية	20	30	30	2.12	.786
	تفتقد المنظمة وسائل الاتصال المتنوعة ؟	19	47	14	1.94	.643
	وسائل الاتصال تفتقد إلى التنظيم ؟	13	47	20	2.09	.640
	وسائل الاتصال المعمول بها داخل المنظمة لا تتلائم مع بعض المواضيع ؟	15	28	37	2.28	.763
	يعد الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أحد صور ومداخل التواصل الفعالة ؟	42	33	5	1.54	.615
	يشكل التواصل وسيلة فعالة في اغناء حرية التفكير والتعبير لدى العاملين؟	55	11	14	1.49	.779
٢	ينمي التواصل شعور العاملين بالانتماء والتجاوب ومشاركة المعلومات والخبرات ؟	38	30	12	1.68	.725
	تحرص الإدارة في المؤسسة على تشجيع الاتصالات والتنسيق بين المستويات الإدارية تفاديا لنشوء صراعات تنظيمية تضر بالمنظمة ؟	45	28	7	1.53	.656
	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق ؟	48	22	10	1.53	.711
	تصل المعلومات والقرارات بسهولة وبالوقت المناسب ؟	30	27	23	1.91	.814
	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لأبصال التعليمات ؟	39	30	11	1.65	.713
	هل للاتصال الفعال دور في اشاعة روح الفريق الواحد والتعاون ؟	40	25	15	1.69	.773
	هل للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل ؟	38	22	20	1.78	.826
	هل لعامل الوقت دور في تحسين فعالية عملية الاتصال ؟	37	28	15	1.72	.763
	تعمل الإدارة على مراعاة الفروقات الفردية لدى العاملين في عملية الاتصال ؟	35	31	14	1.74	.742

يوضح الجدول أعلاه أهمية متغيير التواصل حيث أوضح الجدول معوقات الاتصال والمتمثلة بحجب المعلومات من الرؤساء والمسؤولين وصعوبة تدأولها، وإنَّ الانترنت يعد وسيلة اتصال مهمة وضرورية أن تصل المعلومات بالوقت المناسب، كما أوضح الجدول أنَّ لعامل الوقت أهمية وإنَّ الإدارة تراعي الفروق الفردية لدى العاملين في عملية الاتصال، وإنَّ الأوساط الحسابية توزعت بين (٤٩، ١-٤٨، ٢). وفيما يخص بثشتت الإجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠، ٦١٥-٠، ٨٢٦) لأغلب الإجابات.

● اللامركزية Decentralization

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبيا	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القوانين التي تنظم العلاقة ما بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية تعطي الاخيرة الصلاحيات الملائمة	13	20	47	2.43	.759
	هناك تعارض بين بعض مواد قانون المحافظات التي	15	22	43	2.35	.781

ت	المحتوى	اتفق	اتفق نسبياً	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تخص أعمال الحكومة المحلية مع بعض ما ورد بموا					
	وضع قانون المحافظات الاختصاصات للحكومات المحلية بطريقة تضمن عدم تدخل الحكومة المركزية في وضع خطط التنمية المحلية ؟	11	33	36	2.31	.704
	يمنح قانون المحافظات صلاحيات مناسبة للحكومات المحلية للقيام بواجباتها وتقديم الخدمات المحلية ؟	23	27	30	2.09	.814
	تلتزم السلطة المركزية بتنفيذ القوانين المتعلقة بضبط وتبرير سلوكها تجاه الحكومات المحلية ؟	20	30	30	2.12	.786
	يؤدي نظام اللامركزية إلى الانعزالية ؟	11	12	57	2.57	.725
	تؤدي اللامركزية إلى تناقض وعدم اتساق القرارات ؟	9	16	55	2.57	.689
	تؤدي اللامركزية إلى ازدواج بالخدمات المختلفة ؟	17	28	35	2.23	.779
	يعزز نظام اللامركزية التنافس الذي يقود إلى انتعاش فكري وعلمي يصب في رفع مستوى التفكير ؟	28	15	37	2.11	.900
	يقضي نظام اللامركزية على الروتين الإداري ؟	20	47	13	1.91	.640
	يحفز نظام اللامركزية في تعزيز الجهود الذاتية ؟	28	35	17	1.86	.742
	يخفف نظام اللامركزية الأعباء على الجهاز المركزي ؟	55	14	11	1.45	.727
	أشعر أن القوانين والأنظمة المعمول بها تسهل تطبيق اللامركزية ؟	13	27	40	2.34	.745
	تشجع اللامركزية الابتكار والإبداع لأنها تتيح الفرصة للتجريب والتجديد وتوفير قدر من الحرية ؟	39	29	12	1.66	.728
	يسهم نظام اللامركزية في تعزيز المرونة في تسهيل الأعمال ؟	42	33	5	1.54	.615
٢	أن التوجه لنظام اللامركزية هو ثقافة مجتمعية قبل أن يكون ثقافة تنظيمية ؟	38	25	17	1.74	.791
	تقوم الإدارة العامة المركزية بالتشاور مع الإدارات الفرعية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها ؟	10	22	48	2.48	.711
	يؤخذ رأي الإدارات في الفروع لدى الإدارة العامة عند اقتراح الخطط والقرارات المتعلقة بعملها ؟	31	35	14	1.79	.724
	نظام اللامركزية يؤدي إلى ضعف الروابط مع الإدارات العليا ؟	45	28	7	1.53	.656
	نظام اللامركزية فعال في ممارسة الرقابة والتنظيم ؟	37	28	15	1.72	.763
	يعمل نظام اللامركزية على التكيف مع متطلبات البيئة ؟	57	11	12	1.44	.744
	الإدارة المركزية لا تنوي تفعيل نظام اللامركزية ؟	55	14	11	1.45	.727

يوضح الجدول أعلاه الاجابات للسئلة المتعلقة بمتغير اللامركزية حيث اتفق أغلب المجيبين بأن اللامركزية لا تؤدي إلى الانعزالية وإلى الاتساق في اتخاذ القرارات، ولا تؤدي إلى الازدواجية بالخدمات المستقلة كما أوضحت الإجابات ضرورة التشاور مع الإدارات الفرعية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها، وإن الأوساط الحسابية توزعت بين (١,٤٤-٢,٥٤).

ما فيما يخص بنشنت الإجابات فكانت قيمة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٦١٥-٠,٨١٤) لأغلب الإجابات.

ثالثاً:- قياس العلاقة واختبار الفروض:

جدول رقم (٧)

Correlations				
		صنع القرار	التواصل	اللامركزية
صنع القرار	Pearson Correlation	1	.986**	.948**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	80	80	80
التواصل	Pearson Correlation	.986**	1	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	80	80	80
اللامركزية	Pearson Correlation	.948**	.985**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	80	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

بالرجوع إلى الفصل الأول حيث تم طرح مجموعة الفروض الإحصائية حول وجود علاقات بين الأبعاد للمتغيرات

الخاصة بالبحث ومن خلال الجدول أعلاه وجد مايلي:-

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع القرار والتواصل بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٨٦) وإنَّ قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع القرار واللامركزية بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٤٨) وإنَّ قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل واللامركزية بقوة علاقة مقدارها (٠,٩٨٥) وإنَّ قيمة Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا دلالة على معنوية الارتباط.

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

سنتناول في هذه الفقرة ما توصلت إليه نتائج البيانات التي تم جمعها وتحليلها من عينة البحث من خلال استمارة الاستبيان والتي تناولت أسئلة حول المحاور الثلاثة قيد البحث وهي (اللامركزية – التواصل – صنع القرار) والتي من المؤمل أن تسهم في تدعيم البحث والاستنتاجات كما يراها فريق البحث يمكن عرضها كما يأتي :

- ١- إنَّ المحاور الثلاثة آنفة الذكر يمكن أن تعمل مجتمعة وأن معامل الثبات على عمل المحاور كما خرجت من نتائج الاستبيان (٠,٩٩٧) وهذه النسبة مرتفعة لعينة البحث.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمل محور اللامركزية مع محور التواصل وبقوة علاقة (٠,٩٨٥) وهي دلالة على معنوية الارتباط بين المحورين من خلال اجابات المسؤولين في دوائر الدولة قيد البحث .
- ٣- تبين من خلال الإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان على وجود دلالة إحصائية لمحور اللامركزية ومحور صنع القرار وبقوة علاقة (٠,٩٤٨) وهي دلالة على معنوية الارتباط بين المحورين من خلال اجابات المسؤولين في دوائر الدولة قيد البحث .
- ٤- نستنتج من خلال نتائج تحليل الأسئلة الخاصة بمحور التواصل مع محور صنع القرار أنَّ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بقوة (٠,٩٨٦) وهي دلالة على معنوية الارتباط .
- ٥- إنَّ هنالك صلاحيات بيد الحكومة المركزية لا تنوي أو ترغب التفريط بها أو منحها إلى الحكومات المحلية لتنفيذ الأعمال والمشروعات .

ثانياً : التوصيات

- مما لاشك أنَّ محاور البحث (اللامركزية – التواصل – صنع القرار) كلها مهمة ولا بد من تفعيلها وتعزيزها للارتقاء بالمستوى المطلوب إذ يوصي فريق البحث بهذه التوصيات:
- ١- تبني الحكومة المركزية والحكومات المحلية لمحاور قيد البحث .
 - ٢- توسيع الصلاحيات الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتمويل بالنسبة للحكومة المحلية .
 - ٣- زيادة أواصر التواصل وبناء شبكات تواصل باستخدام التقنية وورش العمل والاجتماعات من أجل تحقيق التنمية وإتاحة أكبر قدر من المعلومات وإمكانية الاستفادة منها .
 - ٤- منح صلاحيات واضحة وغير متداخلة وبيان صلاحية المركز والمحافظات وهذا من خلال تشريع يوضح صلاحيات وبيان آليات التنسيق بين الجهات أصحاب العلاقة .
 - ٥- المتابعة الدقيقة والمستمرة من قبل الحكومة المركزية تجاه الحكومات المحلية في استخدام الصلاحيات وإصدار القرارات وحل المشكلات.
 - ٦- على الحكومات المحلية أن تأخذ بدورها وتتخذ قراراتها التي من شأنها أن تنفذ مشروعات تنموية استثمارية تحقق تطلعات المواطن .

المصادر

المصادر العربية :

١. ادريس ، ثابت عبد الرحمن : ١٩٩١ ، "المدير والتحديات المعاصرة" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
٢. البكري ، ثامر ياسر ، : ٢٠٠٥ ، "التسويق الخدمات الصحية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
٣. التويجري ، محمد ابراهيم و البرعي ، محمد عبد الله : ١٩٩٧ ، " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم " ، الطبعة الاولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
٤. الشماع ، خليل محمد حسن : ١٩٩٩ ، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
٥. الصباب ،أحمد عبدالله : ١٤١٧ هـ ، " اصول الإدارة الحديثة " ، دار البلاد للطباعة و النشر ، جدة .
٦. الطائي ، محمد عبد الحسين : ٢٠٠٥ ، " نظم المعلومات الإدارية " ، المكتبة الوطنية ، الموصل .
٧. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور : ٢٠٠٨ ، "الإدارة و الأعمال" ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٨. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور : ٢٠١٤ ، "الإدارة و الأعمال" ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٩. العتيبي ،صبحي جبر ، "تطوير الفكر والأساليب في الإدارة" ، ٢٠٠٥ ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
١٠. العديلي ، ناصر محمد : ٢٠١٣ ، " السلوك التنظيمي " ، مطابع المستوفي ، الرياض.
١١. العكيلي ، عبدالامير عبدالعزيز : ١٩٩٢ ، "مبادئ الإدارة العامة – مدخل بيئي وسياسي " الطبعة الثالثة ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس .
١٢. العلاق ، بشير : ١٩٩٩ ، " اسس الإدارة الحديثة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
١٣. العنزي ، سعد علي : ٢٠١٦ ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار الذاكرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بغداد .
١٤. الغالبي ، طاهر محسن منصور و ادريس ، وائل محمد صبحي : ٢٠٠٧ ، " الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
١٥. المعاني ، أيمن عودة : ٢٠١٧ ، "إدارة المؤسسات العامة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.
١٦. المنديل ، خالد فيحان : ٢٠٠٤ ، رسالة ماجستير" المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
١٧. أيوب ، ناديا : ١٩٩٤ ، " نظرية القرارات الإدارية " - جامعة دمشق ، دمشق .
١٨. بدر ، حامد احمد رمضان: ١٩٩٤ ، "إدارة المنظمات اتجاه شرطي" ، دار النهضة العربية، القاهرة.

١٩. بن حبتور ، عبد العزيز صالح : ٢٠٠٩ ، " مبادئ الإدارة العامة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان .
٢٠. تغلب ، سيد صابر : ٢٠١١ ، " نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر ، عمان .
٢١. جرينرج وبارون ، جيرالد ، روبرت : ٢٠١٣ ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، الطبعة الثالثة ، ترجمة رفاعي محمد وبسيوني اسماعيل ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
٢٢. حريم ، حسين : ٢٠٠٩ ، " مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان .
٢٣. حمود ، خضير كاظم و اللوزي ، موسى سلامة : ٢٠٠٨ ، " مبادئ إدارة الأعمال " ، الطبعة الأولى ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
٢٤. خاشقجي، هاني يوسف : ١٤١٣هـ ، " التنظيم الإداري في السعودية -المفاهيم، الأسس، التطبيقات" دار الخزرجي للنشر والتوزيع ، الرياض .
٢٥. سلمان ، حنفي : ١٩٨٠ ، " الإدارة المنهج الشامل " ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية .
٢٦. سيزلاجي ، اندروماك جي والاس : ١٩٩٢ ، "السلوك التنظيمي والأداء" ، ترجمة جعفر ابو قاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٢٧. شاهين ، شريف : ١٩٩٤ ، " نظم المعلومات الإدارية " ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض .
٢٨. شريف ، علي شريف : ١٩٩٦ ، "مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الإدارية " ، الدار الجامعية الاسكندرية .
٢٩. عاشور ، احمد : ١٩٩٥ ، "الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن" ، دار النهضة العربية ، بيروت .
٣٠. عامر ، يس : ١٩٨٦ ، " الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها " ، دار المريخ - الرياض .
٣١. عبدالوهاب ، علي محمد : ١٩٨٢ ، "الفعالية الإدارية" ندوة المدير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٣٢. عبدالوهاب ، علي محمد : ١٤٠٢هـ ، "مقدمة في الإدارة " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
٣٣. عقيلي ، عمر وصفي : ١٩٩٧ ، " الإدارة أصول واسس ومفاهيم " ، الطبعة الأولى ، زهران للنشر ، القاهرة
٣٤. علي ، صباح حميد ، و ابو زيتون ، غازي فرحان : ٢٠٠٧ ، " الاتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .
٣٥. ماهر، احمد : ٢٠٠٢ ، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
٣٦. منصور، احمد : ١٩٧٣ ، "المبادئ العاملة في إدارة القوة العاملة" ، ط ٦ ، وكالة المطبوعات ، الكويت
٣٧. نائب ، ابراهيم عبد الواحد و باقية ، انعام عبدالمنعم : ٢٠٠١ ، " نظرية القرارات - نماذج كمية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

٣٨. نعييرات ، مجدولين عبدالله يوسف : ٢٠٠٦ ، "التوجيه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين" ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية.
٣٩. هاشم ، زكي محمود : ١٩٧٩ ، " الإدارة العلمية " ، وكالة المطبوعات ، الكويت .
٤٠. ياغي ، محمد عبد الفتاح : ٢٠١٠ ، " اتخاذ القرارات التنظيمية " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

المصادر الاجنبية :

1. Akphora, Yogis, Organization Design, 1st Ed., Madly Business Publishing, New York, 2010.
2. Alder, Ronald & Elmhoser, Jeanne, (2002), Communication at Work, 7th, Mc Grow-Hill, co
3. Alter, Steven, (2002), Information System ,4th ed, prentice – Hall.
4. Austin, Charles & Boxer man, Stuart, (1997), Information System for Health Services Administration ,5th ed, Alpha press, Chicago.
5. Davis and Bingham, C. B., J. P., "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules", Administrative Science Quarterly, No. (5), Vol. (4), 2009, 413-452.
6. Harry, Mik, (1997), Information System in Business ,2nd ed, prentice – Hall.
7. Hicks, J.O, (1994), Management Information System, 3rd ed, west publishing co.
8. Jones, Lathered H., Organization Theory, 3rd Ed., McGrew Hill, New York, 2012.
9. Kelly, Milton E., Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations, 2nd Ed., Emerald Group Publications, London, 2013.
10. Loudon K., Loudon, J, (1994), business information system, Dryden press.
11. Loudon, K & L audon, J, (1998), Information System & Internet, 4th ed, Harcourt brace college, inc.
12. Lucey, t, (1997), Management Information System ,8th ed, lettes education Aldine place, London.
13. McNurlin, Barbara& Sprague, Ralph, (1998), Information System Management in Practice, 4th ed, prentice – Hall, inc, new jersey.
14. O'Brien, j.A, (2003), Introduction to Information System. 11th ed Mc Grow-Hill, Irwan.
15. Scoot, Gorge, (1986), Principle of Management Information System, Mc Grow-Hill, Irwan book, co.
16. Stair, Ralph, Ralph & Reynold, Gorge, (1999), Principle of Information System.

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال البشري في المنظمات العامة

بحث

البحث من إعداد

أمل سبتي جاسم / رئيساً

سجى سعد محمد صالح / عضواً

هبة عثمان محمد / عضواً

2020

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات والتي تهدف من خلالها الارتقاء بامكانياتها، فالمورد البشري يعد ركناً أساسياً في المؤسسات في ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه مؤسسات العصر الحالي ، من خلال البحث في إمكانية الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية ، التي يتم عبرها عنها بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات ، وهي ذلك الركن الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية ، من خلال اهتمامها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية وإنّ هناك عدة وظائف مختلفة تقع ضمن نطاق مهام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل معايير الوظيفة وتقييم الأداء والأجور وغيرها ، إضافة إلى ذلك إنّ استغلال الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن ، يهدف تحقيق أهداف المؤسسة، و هو هدف تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بحرص شديد .

إنّ المؤسسات الناجحة في عملها تعتمد على فاعلية العنصر البشري الذي يمتلك المعارف و المهارات و الخبرات العالية للإبداع و الابتكار المتمثل بالموجودات الفكرية و الملكية الفكرية الذي يعد نتيجة لراس مال بشري و مستوى أدائه للأعمال التي يقوم بها ، و يعتمد أيضاً على طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد داخل المؤسسة، و تختص إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالبحث عن أكثر الطرق فاعلية لاستثمار مجهوداتهم لتحقيق أفضل النتائج بالعمل و تعمل على تطوير قدراتهم و تحفيزهم لتضمن استمرار تقدمهم وارتفاع كفاءتهم بالإضافة أنّها تسعى إلى تقوية علاقات التعاون بينهم ، حين تم إدراك قيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة التي تعد امراً أساسياً في تحقيق أهدافها تم التوجه نحو تعزيز رأس المال البشري .

المبحث الأول : منهجية البحث:

تعد منهجية البحث المسار العلمي الذي يعرض مشكلة البحث و طرق معالجتها ، بما يضمن اختبار فرضية البحث وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، وفي ضوء هذا يتناول المبحث الآتي :-

١- مشكلة البحث :-

يعالج البحث الممارسات والسياسات في المؤسسات العامة التي تتعامل مع العنصر البشري لغرض تحفيز مهاراتهم وخبراتهم وإبداعهم .

٢- أهمية البحث :-

تتجسد أهمية البحث في الدور الفعال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز و الحفاظ على رأس المال البشري و استثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بكفاءة و فاعلية عالية .

٣- أهداف البحث :-

يهدف البحث إلى التعرف على دور الاستراتيجيات للإدارة الموارد البشرية في الحفاظ على رأس المال البشري و تعزيزه في المؤسسات العامة وذلك من خلال استثماره بالشكل الأفضل .

٤- فرضية البحث :-

يفترض البحث أن الاستراتيجيات التي تضعها إدارة الموارد البشرية دور أساسي و مهم في الحفاظ و تطوير و تعزيز أهم عنصر من عناصر رأس المال و هو العنصر البشري .

٥- عينة البحث :-

تم اختيار مدراء و رؤساء الإدارات والأقسام و الشعب في المركز الوطني للتطوير الإداري و تقنية المعلومات.

٦- حدود بحث زمانية :-

منتصف سنة ٢٠٢٠ .

٧- منهج البحث :-

لأثبت صحة فرضية البحث تم الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي في الجانب النظري و أسلوب المنهج التحليلي في الجانب العملي .

٨- أساليب جمع البيانات و المعلومات :-

استند الباحثون في جمع البيانات و المعلومات التي أسهمت في إنجاز البحث إلى :-

أولاً : الجانب النظري :-

– الكتب و الاطاريح و الرسائل .

– المجلات و الدوريات .

ثانياً : الجانب العملي :-

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تضمنت ٣٠ سؤال ، فضلاً عن المعلومات العامة ، و ملحق (١) يوضح نموذجاً لهذه الاستبانة ، وقد تطورت الاستبانة عند عرضها على المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص ، و بعد الأخذ بملاحظاتهم و مقترحاتهم ، استكملت الاستبانة بشكلها الأخير ، و وزعت (٢٠) استبانة على رؤساء شعب واقسام و مدراء المركز الوطني للتطوير الإداري و تقنية المعلومات عينة البحث ، و استعيدت (٢٠) استبانة صالحة للتحليل.

المبحث الثاني : الإطار العام لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال البشري .

المطلب الأول : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

١- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها :-

و يقصد بها هي مجموعة من السياسات والممارسات ، التي تهدف إلى تنفيذ الجوانب المتعلقة بالعاملين ،من حيث وصف أعمالهم، التوظيف والاختيار، التقييم والتدريب ، وتطوير الكفاءات (Shapiro,2013,55).

و عرفت أيضاً هي الأداة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية التأكد من امتلاكها موظفين ذوي جودة وقادرين على أداء أعمالهم التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، (الكرخي:٢٠١٣، ٢٩)

و عرفت أيضاً هي نمط مخطط لممارسات ونشاطات الموارد البشرية التي تُمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، وإنَّ المورد البشري يُعد الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهنا يبرز الدور المهم لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توفير المهارات البشرية المطلوبة، (العنزي وآخرون : ٢٠١٤ ، ٩٦).

و عرفت أيضاً هي جداول أعمال للمنظمة، لإدارة موظفيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل، ويغطي نظام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي استراتيجيات الموارد البشرية التي اعتمدتها المنظمة ويحاول التحكم في تأثيرها على الأداء.(Senyucel , 2014: 19)

وعليه يمكن أيجاز أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة كما يأتي (1, Opatha :2016):

١. تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي يوظفها المدراء للإنجاز أهداف المنظمة .
 ٢. إنَّ جودة الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
 ٣. تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير في المنظمة .
 ٤. تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي للمنظمة ثم النجاح المجتمعي .
 ٥. أن إدارة الموظفين أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة .
- ويرى الباحثون أنَّ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة المدى تشتمل على الممارسات و السياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع العنصري البشري لتحقيق أهداف العمل .

٢- أنواع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

١-٢- الاختيار والتعيين:

ويقصد بالاختيار هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة . (ديسلر : ٢٠٠٣ ، ٢٧٦)

أمّا التعيين فهو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة إعتباراً من تاريخ محدد ، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الاجر و المزايا الإضافية و واجبات و مسؤوليات الوظيفة . (مصطفى : ٢٠٠٤ ، ٥٥)

و تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة و فاعلية ، لأنه على أساسها و بموجبها يتحدد نجاح نشاطات الوظيفية الأخرى ، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسة و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة . (الضمور : ٢٠١١ ، ٧٦)

أن الاختيار للوظيفة يتكون من مجموعة من الأنشطة تهدف في النهاية إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالتقييم وفق مقاييس موضوعية وعادلة للوصول إلى اختيار الموارد التي تتوقع إدارة الموارد البشرية بأنها ستساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة (بربر : ٢٠٠٨ ، ١٣١)

١-١-٢- أهمية عملية الاختيار و التعيين:

أن العنصر البشري في أي مؤسسة هو اثنان راس مال لديها ، و يعتبر اختيار الموظفين من أهم العمليات الإدارية لان نجاح الإدارة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري المؤهل لتأدية مهام الوظيفة و تحمل مسؤولياتها على أكمل وجه (Bernardin. 2003,80)

وترجع أهمية الاختيار و التعيين للأسباب الآتية :-

- إمكانية الحصول على موظفين ممتازين مؤهلين تأهيلاً جيداً .
- تتوقف كفاءة المؤسسة و قدرتها على اكتساب احترام الجميع على نوعية و كفاءة العاملين الذين تختارهم لشغل وظائفها .
- يؤدي اختبار أفضل الكفاءات الموجودة و وضعها في المكان الذي يناسب مؤهلتها و خبراتها إلى الاستقرار و الاستمرار في العمل . (شوقي : ٢٠٠٩ ، ٢٤٩)
- ان أداء القائم بعملية الاختيار المدير يعتمد دائماً و إلى حد كبير على درجة أداء مساعديه ، فالعاملون الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون .
- ان الفرد الفعال للأشخاص الذين يستخدمون للعمل في المؤسسة مهم بسبب التكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة في تعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها .
- ان عملية الاختيار السليمة مهمة لتأكيد على قانونية و شرعية اجراءات الاختيار. (شأويش : ٢٠٠٤ ، ١٤)

٢-٢- التدريب و التطوير :

يحتل موضوع التدريب درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لمديري الأفراد في المشروعات المختلفة ، حين أنه يعتبر عنصراً فعالاً في رفع كفاءة العامل في جميع مراحل عمله ، وحتى قبل تعيينه ، كما يعتبر عنصراً مؤثراً في عملية ترقية العاملين و توليه سلطات و مسؤوليات أكبر. (شوقي : ٢٠٠٩ ، ٣٠١)

تتجه المؤسسات إلى التدريب لرفع قدرات و مهارات الأفراد العاملين و تزويدهم بمستجدات و خبرات جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة ، حيث يعرف التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أداءهم . (السالم : ٢٠٠٦ ، ١٣٠)

١-٢-٢- أهمية التدريب و التطوير : تتجسد أهميته بالاتي :-

- ارتفاع انتاجية العامل المتدرب نتيجة زيادة معارفه و تنمية مهاراته .
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم و قدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم.
- تحسين الثقة بين الرئيس و المروؤوس و كذلك توثيق العلاقات بينهم .
- يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في اعداد و تاهيل قوى بشرية قادرة على تشغيل وظائف جديدة داخل المؤسسة .
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية و رفع ادائها بكفاءة و فعالية (عبدالباقي : ٢٠٠٧ ، ٢٠٩)
- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل .
- أشباع احتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف و المهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية
- اكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها .
- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار . (جاد الرب : ٢٠٠٩ ، ٣٣٨)

٣-٢- استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية :-

في ظل التطورات و الابتكارات المتلاحقة أصبحت الطرق و التقنيات القديمة غير مجدية للمحافظة على الموارد البشرية حيث تظهر أهمية التفكير في إيجاد استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية وهي كالآتي :-

- تنشيط الحافز المادي
- التصدي للتقادم التنظيمي
- مواجهة الاحباط التنظيمي
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي (الطالباوي : ٢٠١٣ ، ٥٩٠)

- وللأبقاء الموظفين في المؤسسة أساليب وهي كالاتي :-
- تطبيق برامج تعويضات عادلة .
- تنفيذ إجراءات السلامة و الأمن المهني .
- اشراك الموظفين في تحديد أهداف مراكزهم . (تطوير – تنمية القدرات الوطنية في إدارة مؤسسات الدولة : ٢٠٠٩)

٢-٣-١- أهمية استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية :-

أن أحد متطلبات الإبداع المؤسسي توفر نظام للإدارة الموارد البشرية ، وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة عليه ، و للمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة ، و التي تتم بعدة طرق منها ما يأتي :-

٢-٣-١-١- التاهيل : ويتم من خلال :-

- التدريب ضمن خطة واضحة .
- الابتعاث لاستكمال الدراسة .
- المشاركة في المؤتمرات و الندوات .
- المشاركة في لجان و فرق عمل .
- توفير المراجع و الدوريات .

٢-٣-١-٢- التفويض : ويتم من خلال :-

- اعداد تعليمات و دليل تفويض الصلاحيات .
- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة .
- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور .
- توفير المعلومات .

- المتابعة المستمرة لأداء من ثم تفويضهم .

٢-٣-١-٣- التقدير : ويتم من خلال :-

- استحداث جائزة أفضل موظف .
- قياس رضا الموظفين .
- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم .
- نظام الشكاوي و الاقتراحات .

- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء .(زعتري : ٢٠١٣ ، ٢٣)

يرى الباحثين ان كفاءة المؤسسة تتجسد من خلال الموظفين الذين يتم اختيارهم وتدريبهم لكون التدريب يساهم في ترشيد القرارات الإدارية و للمحافظة على وجودهم وذلك من خلال المتابعة المستمرة لادائهم و العمل على رضاهم من خلال نظام الحوافز المرتبط بادائهم .

المطلب الثاني : تعزيز راس المال البشري :-

١-٢-٢ مفهوم تعزيز راس المال البشري وأهميته :

يعرف راس المال البشري هو مجموعة من الخبرات و المعارف و المهارات و الحماس والإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة و يستثمرونها في العمل . (العلي : ٢٠١٢ ، ٢٤٢) و لراس المال مجموعة من الخصائص تتمثل في ما يأتي :-

- غير ملموس وصعب القياس بدقة .
- سريع الزوال و فقدان و يتزايد بالاستعمال .
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله و له تأثير كبير على المؤسسة (النجار: ٢٠٠٦ ، ١٠)
- وفي ظل الاقتصاد المعرفي يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لخلق القيمة و منه فعلى المجتمعات و المؤسسات بناء قاعدة معرفية لعناصرها البشرية من خلال تعليمهم و تنبثق أهمية راس المال البشري في المؤسسات بوصفهم النخبة من الموارد البشرية و التي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة و الابتكارات و الإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، تتلخص أهمية راس المال البشري بالاتي :
- يعد راس المال البشري من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق التنمية من خلال إدارته لكل العوامل التي تحسن العمل و تقلل الكلفة .
- يعتبر راس المال البشري مصدراً لإبتكار و التجديد وإنشاء المعارف الجديدة و مصدر لتعزيز و تطوير المؤسسة. (Samer :2011 ,535)
- التقدم العلمي للدول مرتبط بالموارد البشري و بتنميته بما يتماشى مع العلوم و التقنيات الحديثة
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار والذي من خلاله تحقق المؤسسات الميزة التنافسية
- يساهم المورد البشري في بناء امن و استقرار المجتمع من خلال مختلف المؤسسات (محمد: ٢٠١١ ، ٧)

٢-٢-٢ مكونات راس المال البشري تتمثل في :-

١-٢-٢-٢ المهارات :-

هي القدرة على تعبئة ، و مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية . (حجازي، ٢٠١٣ ، ٨١)

٢-١-٢-٢ أهمية المهارات :-

-تشكل المهارات جزء من استراتيجية المؤسسة حيث أن المهارات الجديدة تشكل ركائز أساسية تنافسية للمؤسسة

-يرتكز تنظيم العمل على المهارات حيث تقسم المهام و الغايات بدلالة المهارات المتوفرة لكل فرد .
-توجيه فريق العمل إلى تحقيق نجاح أمثل لمهامهم ، كما أنهم يعملون على تحديد مهارات الأفراد لضمان أفضل توجيه لهم . (حجازي ،ومعالي : ٢٠١٣ ، ٩٧)

٢-٢-٢-٢- الخبرة :-

هي ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض، إذ يصبحوا أكثر استعداد لتبادل المعارف. (القهوي: ٢٠١٣، ٩١)

١-٢-٢-٢- أهمية الخبرة :-

- أن العقل البشري الاستطلاعي وصلة الخبرة بحل المشكلات التي تعترض سبل التكيف في العمل .
- ان الخبرة حلقة وصل في سلسلة متصلة الحلقات من النمو الإنساني ، و ترتبط بما سبق من خبرات و تنظم معها .

-تمثل التكامل لجوانب الحسية و الجسمية و العقلية و الانفعالية .

-ان الخبرة قابلة للتغيير و التبديل و الارتقاء بالعمل ولا تتعارض مع التصحيح و اكتساب خبرات جديدة .
-تتجلى الخبرة في الموقف المعرفي .

-تتجسد أهمية الخبرة في بناء خبرة الفرد و خبرة المجتمع .(حجازي،ومعاليم : ٢٠١٣ ، ٣٥)

٣-٢-٢- المعرفة والإبداع :-

إن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور المعرفة كقوة، وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية أعمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معاً، كما أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، وعليه بدأت الحكومات والمنظمات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة لأهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج العلمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه، سواء كان ذلك في المدارس أو الجامعات، أو من خلال تكوين الموارد البشرية وتنميتها، بعد الالتحاق بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجع الإبداع والابتكار، وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما :

- المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن تجسيدها وتخزينها في وسائل مادية .

- المعرفة الضمنية : وهي ثمرة الخبرة الشخصية ، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين . (الصفار : ٢٠٠٨ ، ٧٠)

١-٣-٢-٢- أهمية المعرفة والإبداع :-

- مورد إستراتيجي مهم لبناء و تحسين تنافسية المؤسسات والأفراد ، حيث تعتبر المعرفة قوة و ثروة في آن وأحد ، كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات ، و تأتي أهميتها لمؤسسات ليس في المعرفة بحد ذاتها وانما فيما تضيفه من قيمة للمؤسسة و لما تحول المؤسسة إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة .

- تعتبر المعرفة أداة لخلق القيمة ، فهي المورد الوحيد الذي لا يعاني مشكلة الندرة حيث تختلف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام . (الجاموس : ٢٠١٣ ، ٣٢)

يرى الباحثين ان المهارات هي جزء مهم من ركائز المؤسسة و تتجسد أهمية الخبرة في بناء خبرة للفرد والمجتمع وان المعرفة والإبداع هي ثروة وقوة للمؤسسة بظل ثروة المعلومات .

المبحث الثالث : دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز راس المال البشري :

يكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على قدرة المؤسسة على النجاح من خلال الأشخاص ، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالوصول إلى الأهداف في جوانب متعددة من ضمنها جانب راس المال البشري ، حيث يمكن النظر إلى راس المال البشري على أنه أصول أولية للمؤسسة و تحتاج المؤسسة إلى استثمار مثل هذه الأصول لضمان بقائها ونموها ، و تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكيد من وصول المؤسسة و احتفاظها بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة و المتحمسة التي تحتاج إليها ، أي لابد من اتخاذ خطوات لتقييم وأرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل و دفع وتطوير القدرات المتصلة للأفراد بمسأمتهم و بطاقتهم و الاستفادة من قدراتهم عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر يتضمن ذلك عملية التوظيف الصارمة و اجراءات الاختيار لتنفيذ ذلك . (ارمنسترونج : ٢٠٠٨ ، ١٧)

ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤكد على ان راس المال البشري للمؤسسة هي ذات أهمية استراتيجية لان المعرفة و المهارات و القدرات و السلوكيات و تفاعلات الموظفين لديها يمكن ان تؤثر على الأداء التنظيمي وان ممارسات الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها اختيار العاملين لها اثر فعال في تطوير القدرة الاستراتيجية لراس المال البشري . (Harris:2009,10)

ان استراتيجية الموارد البشرية تمثل نوايا المؤسسة و خططها بشأن كيف ينبغي ان تحقق أهدافها وأعمالها من خلال العاملين وهو يقوم على ثلاث مقترحات : راس المال البشري وهو مصدر رئيسي لتميز المؤسسة والعاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية واعتماد نهج منتظم لتحديد أين تريد ان تذهب المؤسسة وكيف يجب ان تحصل فيه . (Armstrong :2006 ,29)

يمثل راس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته و مسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار و تتعلق تنميته باستقطاب و مساندة العنصر البشري و الاستثمار فيه ، وذلك باستخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التعليم و التدريب وإعطاء النصائح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر، والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي لإدارة المورد البشري (الربيعاوي و عباس : ٢٠١٥ ، ٨٨) .

المبحث الثالث : عرض نتائج الاستبانة وتحليلها :

من أجل أكمال الجانب العملي للبحث ، و الوصول للبيانات المطلوبة ، لأثبت فرضية البحث ، صممت استمارة الاستبيان ، التي تضمنت محورين ، و ذلك على وفق متغيرات البحث ، و المتمثلة في محورين الأول الذي يضم الاسئلة المتعلقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، و المحور الثاني الذي يضم اسئلة متعلقة تعزيز راس المال البشري ، و هذا فضلاً عن ما تضمنته الاستبانة من أسئلة عن خصائص العينة التي تم توزيع استمارة الاستبيان عليها ، و في ضوء ما تقدم تم تقسيم المبحث إلى مطلبين و هي كلاتي:-

المطلب الأول : وصف أفراد العينة .

يسعى هذا المطلب إلى توضيح أهم خصائص أفراد عينة البحث من الموظفين العاملين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات عن طريق المعلومات التي تضمنتها استمارة الإستبانة التي تم توزيعها عليهم ، و فيما يأتي وصف موجز لأفراد عينة البحث .

الاستبانة

فيما يأتي استعراض لخصائص عينة البحث لاستبانة الموظفين كما مبين في الجدول (1)، و كالآتي: -

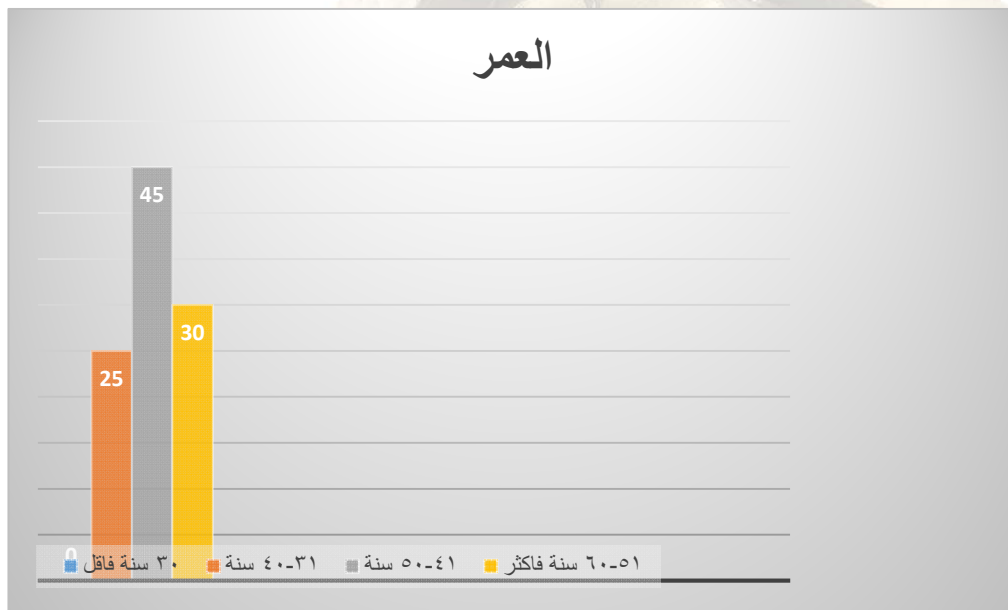
١- الجنس:

نلاحظ من خلال الشكل (١) أنَّ نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب النوع للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات (للاناث ٢٥ % ، ولذكور ٧٥ %) وهذا يعني أنَّ فئة الذكور هي الأكثر في المناصب.

شكل (١)



٢- العمر:



شكل (٢)

نلاحظ من خلال شكل (٢) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب العمر كانت للذين أعمارهم من (٤١-٥٠ سنة) هم الأعلى من بين الفئات الأخرى للموظفين وهذا يعني أن أفراد العينة من ذوي العقول ذات المستوى العالي في العمل.

٣- التحصيل الدراسي :

نلاحظ من الشكل (٣) أن النسبة الأعلى هي فئة (البكالوريوس ثم الماجستير) ، وهذا يدل على أن شاغلين المناصب يمتلكون مستوى ثقافي جيد .

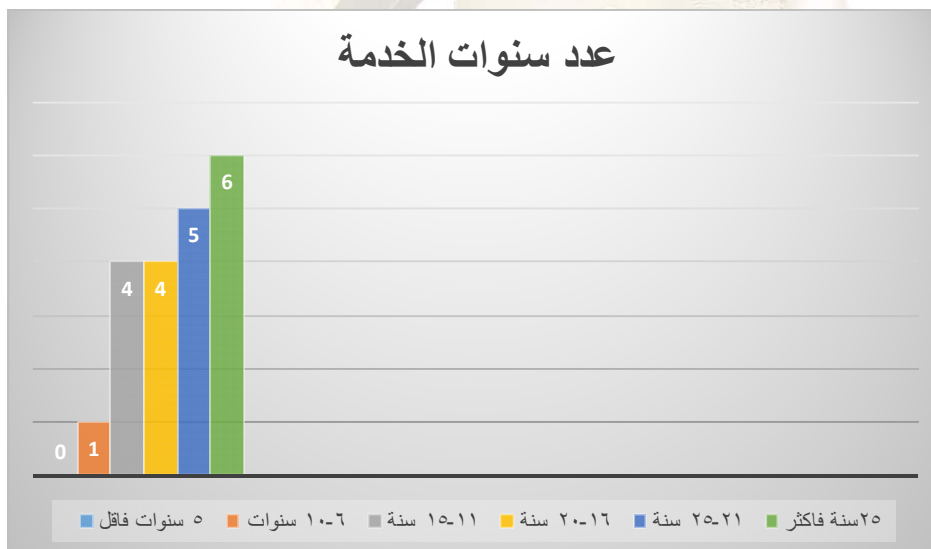
شكل (٣)



٤- عدد سنوات الخدمة :

نلاحظ من الشكل (٤) أن النسبة الأعلى هي فئة (٢٥ سنة فأكثر) ، وهذا يدل على أن شاغلي المناصب من ذوي الخبرة العالية .

شكل (٤)



المطلب الثاني : عرض نتائج الاستبانة :-

يسعى هذا المطلب إلى عرض إجابات العينة لموظفي المركز الوطني لتطوير التطوير الإداري وتقنية المعلومات لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث ، إذ تم استخدام النسب و التكرارات و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و كانت النتائج كما يأتي :

المحور الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

أولاً : الاختيار و التعيين :-

جدول (١)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تختار إدارة الموارد الأشخاص الذين يمتلكون مهارات و خبرات عالية في مجال وظائف الإدارة لشغل المناصب الإدارية العليا	٠,٣٠	٦	٠,٤٠	٨	٠,٠٥	١	٠,٢٠	٤	٠,٠٥	١	٢,٨٢
٢	تشارك إدارة الأقسام والإدارات المعنية مع مدير إدارة الموارد البشرية في الاختيار و التعيين	٠,٢٠	٤	٠,٣٥	٧	٠,٢٥	٥	٠,٢٠	٤	--	--	٢,٧٣
٣	تستخدم المعلومات التي تجمع عن المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة بينهم	٠,٢٥	٥	٠,٥٠	١٠	٠,٠٥	١	٠,٠٥	٣	٠,٠٥	١	٣,١٦
٤	تعتمد الإدارة في الاختيار على معيار الكفاءة للمتقدمين	٠,١٥	٣	٠,٤٥	٩	٠,٢٠	٤	٠,٢٠	٤	--	--	٣,٢٤
٥	من المعايير الأساسية للتعين هي القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد	٠,٢٠	٤	٠,٣٥	٧	٠,٢٠	٤	٠,٢٠	٤	٠,٠٥	١	٢,١٢

يرى الباحثون أنَّ من الأمور الأساسية في الاختيار و التعيين هي إشراك إدارة الأقسام والإدارات المعنية مع مدير إدارة الموارد البشرية و تضمينها معيار أساسي هو القدرة على العمل ضمن الفريق الواحد .

ثانياً : التدريب و التطوير :- هو النشاط المستمر لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات.

جدول (٢)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	يخضع الموظفون في الأقسام للبرنامج التدريبي	١٠	٠,٥٠	٨	٠,٤٠	١	٠,٠٥	١	٠,٠٥	--	--	٤,٠٠	٥,١٤
٢	تعمل البرامج التدريبية على زيادة كفاءة الموارد البشرية في العمل	١٠	٠,٥٠	٦	٠,٣٠	٣	٠,١٥	١	٠,٠٥	--	--	٤,٠٠	٤,٠٠
٣	تعد المؤسسات البرامج التدريبية لتطوير و تدريب الموظفين الجدد من أجل اكسابهم المهارات اللازمة	١٠	٠,٥٠	٦	٠,٣٠	٤	٠,٢٠	--	--	--	--	٤,٠٠	٤,٤١
٤	تساعد البرامج التدريبية على تقليل ساعات العمل نحو كفاءة بالإنتاجية	٧	٠,٣٥	٦	٠,٣٠	٣	٠,١٥	٤	٠,٢٠	--	--	٤,٠٠	٤,٠٠
٥	تطبق إدارة الموارد البشرية غالبية البرامج التدريبية للموظفين وفق معايير محددة	٥	٠,٢٥	١٠	٠,٥٠	٤	٠,٢٠	١	٠,٠٥	--	--	٤,٠٠	٤,٠٠

يرى الباحثون أن البرامج التدريبية المحددة وفق معايير تساعد في زيادة الكفاءة في العمل وتقلل ساعات العمل الطويلة اللازمة لإنجاز ما مطلوب .

ثالثاً : استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية :-إعطاء الفرص للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم والاهتمام بهم.

جدول (٣)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	يشعر الموظفون بتساوي الفرص المتاحة بينهم	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	١,٢٢	٤,٠٠
٢	تحتفظ إدارة الموارد البشرية بالموظفين المتميزين	٣	١٠	٥	٣	٥	٣	٥	٤	--	--	٤,٠٠	٤,٠٠
٣	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع الموظفين ذوي الاختصاصات النادرة من خلال الاهتمام بهم	--	--	٧	٧	٥	٧	٥	٣	٥	٣	٤,٠٠	٤,٠٠
٤	تشجع إدارة المؤسسة على الأيفادات من أجل الاستفادة وكسر الروتين الخاص بالعمل	--	--	٧	٧	٥	٥	٥	٦	٥	٢	٢,٠٠	٤,٠٠
٥	تعطي إدارة المؤسسة المكافآت ذات القيمة لتحفيز الموظفين	٣	٦	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	١	٢,٠٠	٤,٠٠

يرى الباحثون أنَّ الأكثر أهمية في استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية هو شعور الموظفين بتساوي الفرص و اعطاء إدارة المؤسسة المكافآت ذات القيمة من أجل تحفيزهم.

المحور الثاني : تعزيز رأس المال البشري : هو العمل على تحفيز المهارات والخبرات و المعرفة والإبداع التي يمتلكها الفرد كونها ترتبط مع بعضها و تسهم في إنجاز العمل .

أولاً : المهارات : التمكن من إنجاز مهمة معينة وبكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

جدول (٤)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	تحرص إدارة المؤسسة على تقييم الموظفين بشكل مستمر و سنوي وفق الأداء الوظيفي	٠,٢٠	٤	٠,٧٥	١٥	٠,٠٥	١	--	--	--	--	٣,٨٠	٦,٤٩
٢	تقيم إدارة المؤسسة التعاون بين الموظفين و تعدده مهارة	٠,١٠	٢	--	--	٠,٢٠	٤	٠,٠٥	١	٠,٠٥	١	٤,٠٠	٤,٢٤
٣	تعد الإدارة إنجاز المهام بسرعة كفاءة في العمل	٠,٣٠	٦	٠,٦٠	١٢	--	--	٠,٠٥	١	٠,٠٥	١	٤,٠٠	٥,٣٨
٤	تتقبل إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة من الموظفين و تنمي مهارات أفكارهم	٠,١٥	٣	٠,٥٥	١١	٠,٢٠	٤	٠,١٠	٢	--	--	٤,٠٠	٢,٠٠
٥	تعمل إدارة المؤسسة على إكساب المهارات للموظفين من خلال تدويرهم	٠,١٥	٣	٠,٤٥	٩	٠,٢٥	٥	٠,١٥	٣	--	--	٤,٠٠	٢,٠٠

يرى الباحثون أن من المهارات الأساسية نحو تميز المؤسسة هو تقبلها للأفكار الجديدة وتنميتها .

ثانياً : الخبرة : المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد خلال قيامه بمهمة ما.

جدول (٥)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	تحرص إدارة المؤسسة على الموظفين جعلهم يمتلكون الخبرة أثناء الوظيفة	٠,٣٠	٦	٠,٦٠	١٢	--	--	٠,١٠	٢	--	--	٤,٠٠	٥,٠٩
٢	الرضا بمستوى معين من الخبرة تحرم الموظف من فرص الارتقاء بخبرته	٠,٤٥	٩	٠,٣٥	٧	٠,١٥	٣	٠,٠٥	١	--	--	٤,٠٠	٤,١٨
٣	تتولى الإدارة العليا الاهتمام الكبير لشاغلي المناصب الإدارية لنهوض بمستوى الخبرة	٠,١٠	٢	٠,٥٠	١٠	٠,٢٥	٥	٠,١٥	٣	--	--	٤,٠٠	٣,٨٠
٤	يعمل القادة الإداريين على تسخير كل إمكانياتهم وخبراتهم في إنجاح العمل	٠,١٥	٣	٠,٥٥	١١	٠,٢٠	٤	٠,١٠	٢	--	--	٤,٠٠	٣,٤٠
٥	الترقية وزيادة نوعية المهام المكلف بها الموظف تزيد من خبرته	٠,٥٠	١٠	٠,٢٥	٥	٠,٢٥	٥	--	--	--	--	٤,٠٠	٥,٠٠

يرى الباحثون أنَّ من الأمور المهمة لنجاح المؤسسة هو الاهتمام بالخبرة لشاغلي المناصب وذلك من أجل تسخير كل إمكانياتهم في إنجاح العمل .

ثالثاً : المعرفة و الإبداع : استخدام وسائل وأساليب جديدة لتحليل المواقف والمشكلات .

جدول (٦)

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا تفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	تسعى إدارة المؤسسة إلى زيادة المعرفة باستخدام كل الوسائل والتقنيات المتاحة	٠,٢٠	٤	٠,٦٥	١٣	--	--	٠,١٥	٣	--	--	٣,٤٠	٦,٠٣
٢	تساعد برامج التعليم المستمر في زيادة المعرفة لأداء العمل	٠,٣٥	٧	٠,٦٥	١٣	--	--	--	--	--	--	٤,٠٠	٦,٠٧
٣	تحليل المواقف والمشكلات تساعد في إيجاد الحلول المناسبة	٠,٥٥	١١	٠,٣٥	٧	٠,٠٥	١	٠,٠٥	١	--	--	٤,٠٠	٥,١٤
٤	تسمح إدارة المؤسسة باستخدام الأساليب الجديدة في حل المشكلات	٠,٣٠	٦	٠,٤٠	٨	٠,٢٥	٥	٠,٠٥	١	--	--	٤,٠٠	٤,٠٠
٥	الاكتفاء بمستوى معين لا يحقق الأداء المتميز	٠,٤٥	٩	٠,٤٥	٩	٠,٠٥	١	٠,٠٥	١	--	--	٤,٠٠	٥,٠٠

يرى الباحثون أن إبداع المؤسسة يتجسد في استخدام الأساليب الحديثة نحو حل المشكلات من أجل تجنب حدوث إخفاقات بالعمل .

الاستنتاجات :-

- ١- يستنتج الباحثون ان عدم اعتماد إدارة المؤسسة على معيار الكفاءة في التعيين يؤدي إلى حدوث مشاكل مستقبلية بالعمل .
- ٢- يستنتج الباحثون أن عدم احتفاظ المؤسسة بالموظفين المتميزين و أصحاب الاختصاصات النادرة يعمل على تقليل فرص تطور المؤسسة .
- ٣- إن عدم استخدام البرامج التدريبية التي تساعد على نقل الخبرة والمعلومات للموظفين تترتب عليها فجوة بين الإدارات والموظفين بالعمل .

التوصيات :-

- ١- يوصي الباحثون باعتماد معيار الكفاءة في الاختيار و التعيين يؤدي إلى تجنب مشاكل مستقبلية بالعمل.
- ٢- يوصي الباحثون باحتفاظ المؤسسة للموظفين المتميزين وأصحاب الاختصاصات النادرة والذي يعمل على زيادة فرصة تطور المؤسسة.
- ٣- يوصي الباحثون بنقل الخبرات المتراكمة للموظفين وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تقلل الفجوة بين الإدارة والموظفين بالعمل.

المصادر :-

أولاً : الكتب :-

- ١- أرمسترونج ، مايكل – ترجمة أبناس الوكيل ، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " ، ط ١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
- ٢- الجاموس ، عبدالرحمن ، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة – مدخل تحليلي " ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠١٣ .
- ٣- الربيعاوي ، سعدون حمود جثير ، وعباس ، وليد حسين ، " راس المال الفكري " ، ط ١ ، دار غيدان للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠١٥ .
- ٤- السالم ، مؤيد سعيد ، " إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب الحديث ، الطبعة الثانية ، الاردن ، ٢٠٠٦ .
- ٥- القهوي ، ليث عبد الله ، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية " ، ط ١ ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ .
- ٦- الكرخي ، مجيد ، " إدارة الموارد البشرية : مدخل نظري وتطبيقي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ .
- ٧- العلي ، عبدالستار ، " مدخل إلى إدارة المعرفة " ، دار السيرة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، ٢٠١٢ .
- ٨- بربر ، كامل ، " إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات " ، بيروت : دار المنهل اللبناني ، ٢٠٠٨
- ٩- جاد الرب ، سيد محمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية ، دار النشر ، ٢٠٠٩ .
- ١٠- حجازي ، " إسماعيل ، معاليم سعاد، تفسير الموارد البشرية من خلال المهارات " ، ط ١ ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٣ .
- ١١- ديسلر ، جاري ، " إدارة الموارد البشرية " ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٣ .
- ١٢- شاويش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية " ، عمان ، دار الشروق للنشر ، ٢٠٠٤ .
- ١٣- شوقي ، محمد شوقي أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، ٢٠٠٩
- ١٤- محمد ، فرعون ، " الاستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة " ، جامعة الشلف ، ٢٠١١ .
- ١٥- مصطفى ، احمد السيد ، " إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لراس المال الفكري " ، بنها الناشر المؤلف ، ٢٠٠٤ .
- ١٦- عبد الباقي ، صلاح الدين ، " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ٢٠٠٧ .

ثانيا : الرسائل و الاطاريح :-

- ١- الصفار، أحمد عبد إسماعيل ، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ، ٢٠٠٨ .
- ٢- الطالباني ، خولة عبد الحميد ، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري ، مجلة بابل للعلوم الإنسانية ، مجلد ٢١ ، العدد ٣ ، جامعة بابل ، العراق ، ٢٠١٣ .

المصادر الاجنبية :

A-Books :-

- 1- Armstrong , Michael , "Strategic Human Resource Management" , 3th ed , Kogan page limited , USA , 2006 .
- 2- Bernardin. .H.John , human resources mangment : an experien tail approach , boston : mc grow.hill .2003.
- 3-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson A., & Walker, L. (2013). Human Resource Management, University of London, London.

B-Periodicals & Journal thesis :-

- 1-Harris , Christopher , " , Human Resources Mangment at the Crossroads Relationships Among Human Resources Capital Overlapping Tenure , Doctoral Thesis in behaviors and performance , 2009 .
- 2-Samer , Khasawneh , " Human capital planning in higher Education Institutions , International Journal of Educational Managerment , Volume 25 , Issue 6 , 2011 .

دور القيادة الادارية في ادارة ازمات العمل

بحث

من إعداد
طه لطيف عواد

2025

المستخلص

تحتاج المؤسسات في زمن التحولات والمتغيرات إلى قيادات إدارية يتحملون المسؤوليات في إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها ولهم القدرة لتكيف مع عواصف التغييرات السريعة أو ضد الآثار السلبية ، فالمؤسسة عرضة إلى مجموعة من التحديات والمشاكل التي تتراكم بمرور الزمن فتتحول إلى أزمة ، مما يتطلب من القيادة التفكير المستمر في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية وتعظيمها و الحفاظ عليها والبحث عن أفضل السبل والحلول للإدارة للأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ مما يترتب عليها اتخاذ قرارات مصيرية .

وتلعب القيادة الإدارية دورًا حاسمًا في إدارة الأزمات ، حيث تساهم في توجيه وتنظيم الجهود واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف الصعبة تعتبر القيادة الإدارية عاملاً محوريًا في تحديد استراتيجيات الأزمات .

أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه ، باعتبار أن أهمية القيادة تتحدد في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ومن هذا المنطلق لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة ، المتوقعة أو غير المتوقعة ، وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية :

- كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المؤسسة واستقرارها أثناء تعرضها للأزمات؟
- ان أهم ما توصل اليه الباحث هو:
- النتائج تشير إلى بيئة عمل غير داعمة للابتكار أو المبادرة الفردية، مما يضعف الدافعية لدى الموظفين لتحسين أدائهم وتطوير أنفسهم.
- قصور في التخطيط الاستراتيجي والتأهب للأزمات ولأحداث تغييرات لمواجهة أزمات مستقبلية يعكس غياب رؤية واضحة للتعامل مع التحديات المستقبلية.
- غياب خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات، حيث لم يتم تحديد مصادر الأزمات أو الاحتياجات اللازمة للتعامل معها.
- ان أهم ما يوصي به الباحث هو:
- وضع برامج تحفيزية تعزز ثقافة الابتكار وتوفير بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل.
- تقديم دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في حل المشكلات ، وتخصيص ميزانية لدعم الأنشطة التطويرية ، وإشراك جميع الأطراف في صياغة الخطط لضمان الالتزام الجماعي بتنفيذها.
- تشجيع العمل الجماعي والمبادرات التعاونية لمعالجة التحديات التنظيمية ، والاحتفاء بالإنجازات الجماعية والفردية لتعزيز الدافعية.

المقدمة

تحتاج المؤسسات في زمن التحولات والمتغيرات إلى قيادات إدارية يتحملون المسؤوليات في إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها ولهم القدرة لتكيف مع عواصف التغييرات السريعة أو ضد الآثار السلبية ، فالمؤسسة عرضة إلى مجموعة من التحديات والمشاكل التي تتراكم بمرور الزمن فتتحول إلى أزمة ، مما يتطلب من القيادة التفكير المستمر في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية وتعظيمها و الحفاظ عليها والبحث عن أفضل السبل والحلول للإدارة للأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ مما يترتب عليها اتخاذ قرارات مصيرية ، حيث إن أسلوب حل المشكلة عند حدوث الأزمة هو الأسلوب الذي يضع المدير أو القائد في موقف يتأملون فيه إذهائهم بهدف الوصول إلى حالة أتران معرفي ، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دفاعية يسعى المدراء أو القادة إلى تحقيقها ، ولا يتحقق إلا من خلال التخطيط المسبق ووضع الآليات والاستراتيجيات لمواجهة هذا يتحقق في ظل قيادة إدارية واعية ، لذا تعد القيادة من العناصر المهمة في المؤسسة التي لها تأثير على مسار الأزمات التي تحدث في العمل ، وقد قُسم البحث إلى مبحثين فالمبحث الأول يمثل الإطار النظري للبحث والمبحث الثاني : الجانب العملي .



منهجية البحث

تمهيد :

تم وضع الإطار العام للبحث لتوجيه جهد الباحث نحو تحقيق هدف البحث الذي وضع من أجله وأن مفهوم القيادة الإدارية وإدارة أزمات العمل تقوم بتهيأة القيادات الإدارية في المؤسسة من أجل الحد من الأزمات في العمل وذلك من خلال تشخيص المشكلة ببياناً لأهمية الموضوع تقسم المنهجية إلى :-

١- مشكلة البحث :-

أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه ، باعتبار أن أهمية القيادة تتحدد في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، ومن هذا المنطلق لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة ، المتوقعة أو غير المتوقعة ، وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية الآتية:

- كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المؤسسة واستقرارها أثناء تعرضها للأزمات ؟
وتحت هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الآتية :

- هل يمكن أن تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في تصويب توجهات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ؟
- هل تؤثر المهارات القيادية على مواجهة الأزمة داخل المؤسسة ؟
- هل يستدعي امتلاك القيادة الإدارية لأساليب للحفاظ على مركزها ؟
- هل توجد متطلبات إدارية يستند إليها القادة الإداريون داخل المؤسسة للتخلص من الأزمات ؟

٢- أهمية البحث :-

تلعب القيادة الإدارية دوراً حاسماً في إدارة الأزمات ، حيث تساهم في توجيه وتنظيم الجهود واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف الصعبة، وتعتبر القيادة الإدارية عاملاً محورياً في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات ، وضمان استمرارية عمل المؤسسة خلال فترات ضغط اللازمة، وتتمثل أهمية القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالآتي :-

١- اتخاذ قرارات سريعة وفعالة من قبل قادة المؤسسات خلال فترات الأزمات لضمان استجابة سريعة للتحديات المطروحة.

ب- توجيه وتنظيم الموظفين خلال فترات الأزمات ، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .

ت- بناء روح الفريق والتعاون والتضامن بين أفراد فرق العمل مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها استجابتها للأزمات.

ث- التواصل مع جهات خارجية مثل وسائل الإعلام والحكومة، لضمان نقل المعلومات بشكل صحيح وفعال.

ج- تطبيق استراتيجية إدارية فعالة .

٣- أهداف البحث :-

يهدف البحث إلى :-

- توضيح مفاهيم القيادة الإدارية.
- توضيح مفاهيم إدارة الأزمات .

٤- منهج والادوات الإحصائية المستخدمة في البحث :-

لإثبات صحة فرضية البحث سيتم الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي في الجانب النظري و في الجانب العملي استخدم الباحث الأسلوب المنهج التحليلي لنتائج برنامج (SPSS Statistics Viewer) إذ إنّ الأدوات الإحصائية هي التي تمكننا من التأكد من صحة المقاييس المستخدمة في البحث وهي كالآتي :-
التوزيع التكراري : يستخدم لوصف البيانات التي تتعلق بعينة البحث و تحديد النسبة المئوية لإجابات فقرات الاستبانة .

أ- الوسط الحسابي : يستخدم لمعرفة مستوى متغيري البحث .

ب- الانحراف المعياري : وهو من التي المقاييس تستخدم لقياس مدى تناغم البيانات التي تم جمعها، ومن هنا تأتي دقته عن باقي مقاييس التشتت .

ت- جدول التقاطع : يستخدم لدراسة علاقة الارتباط للمتحوالات الاسمية والرتبية .

٥- عينة البحث : نبذة عن المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات :-

تأسس المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات عام ١٩٧٠ وكان يعرف آنذاك باسم (المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري) ، حيث أسندت إليه مهمة بناء وتعزيز قدرات العاملين في الجهاز الإداري الحكومي والقطاعات الأخرى (الخاص ، المختلط) وبما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية ، وفي عام ١٩٨٨ تم دمج مع المعهد القومي للتخطيط ، وبعد إلغاء وزارة التخطيط في عام ١٩٩٤ وتنزيل مستواها التنظيمي إلى هيئة ، تم دمج المركز مع مركز التدريب المالي والمحاسبي وأصبح ارتباطه بوزارة المالية ، وفي عام ١٩٩٦ أعيد استحداث المركز وربطه بوزارة التخطيط ، وبعد صدور قانون وزارة التخطيط الجديد رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٩ تم في عام ٢٠١١ دمج المركز مع مدرسة القدس للحاسبات الالكترونية ، وأصبح يعرف (بالمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات)، ولدى المركز فروع في محافظات (الموصل والبصرة والديوانية)، ويتولى المركز القيام بالمهام الآتية :-

١. بناء وتعزيز قدرات العاملين في أجهزة الدولة والقطاعات

(العام والخاص والمختلط) ومنظمات المجتمع المدني.

٢. تعزيز المفاهيم الخاصة بنظم المعلومات الإدارية وثقافة المعلوماتية.

٣. تطبيق نظم إدارة الجودة وفقاً للمواصفات القياسية الدولية.

٤. إعداد وتأهيل القيادات الإدارية.

٥. توسيع أنشطة المركز على مستوى الأقاليم والمحافظات غير المنتظمة بأقليم.

٦. تطوير منهجية البحث العلمي في مجالات التنمية الإدارية وتقنية المعلومات.
 ٧. تعزيز أواصر التعاون مع الجهات المحلية والأقليمية والدولية المعنية.
 ٨. تقديم المشورة الفنية في المجالات الإدارية وتقنية المعلومات بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- إذ يسعى الباحث إلى عرض صفات (المدراء) ، وبعض الموظفين الذين كانوا مدراء (عينة البحث في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/بغداد) ، وفيما يأتي وصف كامل للعينة:-
- **العمر :** نلاحظ من جدول رقم (١) بأن نسبة العينة الذين تم اختيارهم حسب العمر (٣١-٤٠ سنة) و (٤١-٥٠ سنة) هم أعلى نسبة ، هو يدل على أن عينة البحث يتمتعون بخبرة بمجال العمل .
 - **الجنس :** نلاحظ من جدول رقم (١) أن نسبة الذكور هي الأعلى من الاناث في العينة .
 - **العنوان الوظيفي :** نلاحظ من جدول رقم (١) أن العينة الأعلى كانت من المدراء فقط .
 - **التحصيل الدراسي :** نلاحظ من جدول رقم (١) أن العينة تتمتع بمستوى علمي (بكالوريوس) وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي بالحصول على الشهادات العليا .
 - **عدد سنوات الخدمة (الخبرة العملية) :** نلاحظ من جدول رقم (١) أن النسبة الأكبر للعينة هي ٢١ سنة فأكثر وهذا يدل على امتلاكهم الخبرة العملية في العمل .
 - **الدورات أو المؤتمرات التي شاركت فيها داخل وخارج العراق في مجال**

القيادة وإدارة الأزمات : نلاحظ من جدول رقم (١) أن عينة البحث لا متكون المعلومات الكافية عن إدارة الأزمات في العمل إذ إن النسبة الأكبر هي بين (٣-٥ مشاركة) وبالتالي يرى الباحث ضرورة إشراكهم في دورات أو مؤتمرات في مجال القيادة وإدارة الأزمات من أجل الاستفادة من المعلومات الحديثة لحل المشاكل في العمل .

٦- حدود البحث :-

- الحدود الزمانية : سنة ٢٠٢٣ .
- الحدود المكانية : المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/بغداد

٧- أساليب جمع المعلومات والبيانات :-

- الجانب النظري استعان الباحث بالكتب والرسائل والاطاريح والبحوث أمّا الجانب العملي فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي ضمت (٢٠) سؤالاً ، بالإضافة إلى المعلومات العامة، وتم توزيع (٢٠) استبانات مدراء المركز السابقين والحاليين عينة البحث واستعيد (١٥) منها صالحة لتحليلها احصائياً ببرنامج (spss).

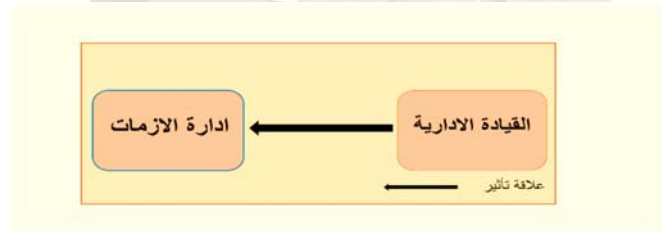
٨- المخطط الفرضي للبحث :-

يعد المخطط الفرضي للبحث من أهم خطوات منهجية البحث ، لما له من دور في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث ، و تضمن انموذج البحث الفرضي القيادية الإدارية (المتغير المستقل) وبين إدارة أزمات العمل (المتغير التابع) ، والشكل الآتي يوضح إنموذج البحث الفرضي :

شكل (١) المخطط الفرضي للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات (اعداد الباحث)

٩- فرضيات البحث :-

الفرضية الأولى – فرضية العدم H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في دور



القيادة الإدارية على إدارة أزمات العمل التي تحدث داخل المؤسسة .

الفرضية الثانية – الفرضية البديلة H_1 : لأ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في دور القيادة الإدارية على إدارة أزمات العمل التي تحدث داخل المؤسسة .

المبحث الأول : الاطار النظري

تمهيد

تعد القيادة والعملية القيادية محورا مهما في العملية الإدارية وممارستها حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها إذا ما اتقنت بكافة أبعادها ، تمثل القيادة الإدارية في المؤسسة بشكل عام العامل المهم في نجاحها فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة وإن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميز وإنجاز أفضل وخاصة عند تعرضها للأزمات .

المطلب الأول : القيادة الإدارية

أولاً : مفهوم وتعريف القيادة الإدارية

إن القيادة من أكثر الموضوعات أهمية لدى الكثير من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والموارد البشرية ، وذلك بسبب ما تحتله القيادة من أثر كبير في محاور ومفاصل المنظمة كافة ، فهي تعد من المفاهيم الواسعة وذات مجموعة كبيرة وواسعة من التصورات والتعريفات (Weinberger:2003,8)

القيادة الإدارية بذاتها مهمة بدرجة كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث تدعو للتغيرات السريعة عند الحاجة لذلك ، فالقيادة هي عملية تطوير الرؤى والآراء التي تؤثر في عمل الآخرين ومواقفهم (Hellriegel:2011,324).

وقد عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلاق : ٢٠١٠ ، ١٤) ، وهناك مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها القيادة الإدارية وهي كالآتي:

(جميل : ٢٠١٠ ، ١١٥) :-

- ١- القيادة تبقى ظاهرة انسانية تتطلب وجود طرفين القائد والمرووس .
- ٢- لا يمكن تفسير القائد في المرووسين بعامل محدد لأختلاف المرووسين من ناحية التأثير والاقناع .
- ٣- ضرورة وجود هدف أو غرض أو رسالة ينبغي تحقيقها من عملية القيادة .
- ٤- لا يمكن وضع تعريف محدد للقيادة ينطبق على كل الحالات والظروف لاختلاف المواقف والأفراد .

وتبين أن للقيادة الإدارية مميزات تميزهم عن غيرهم وهي كالآتي (غياض : ٢٠١٤ ، ٧٢) :-

- ١- تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموائمة بين الفرص والموارد .
- ٢- تركز على الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله .
- ٣- الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية .
- ٤- اتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً ، لا تعير اهتماماً للمخاطر وعدم التأكد .

٥- تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة .

٦- تميل إلى الالتزام التام باتباع تعليمات وإجراءات العمل .

ثانياً : مهارات القيادة الإدارية :-

إنَّ السمات أو المهارات القيادية لازمة بدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة ، وفي ضوء الدراسات التجريبية تأكد من خلالها وجود علاقة إيجابية بين هذه السمات والنجاح في القيادة ، وقد قسمت هذه السمات أو المهارات إلى الآتي (كنعان : ٢٠٠٧ ، ٣١٨) :

١- المهارات الذاتية :-

تتمثل المهارات الذاتية في السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادرة والابتكار وضبط النفس (كنعان : ٢٠٠٧ ، ٣١٨) .

٢- المهارات الفنية

يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف ، وبعبارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة ، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل ، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب (كنعان : ٢٠٠٧ ، ٣١٨) .

٣- المهارات الإنسانية

تنطق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدرته على الإنتاج و العطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد و مجموعات.

إنَّ المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار وهي لا تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي و تحقق لهم الرضا النفسي و تولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة (خيرى : ٢٠١٤، ص ٢٢).

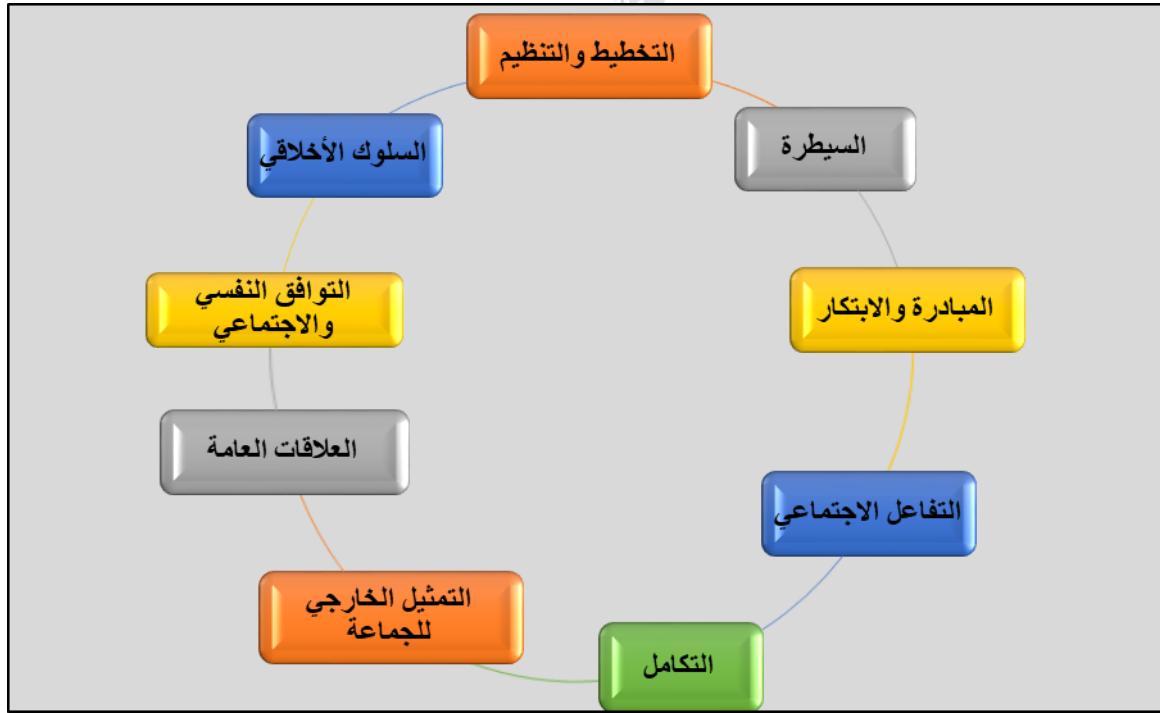
٤- المهارات الذهنية

هي قدرة القائد على نقل الأفكار إلى المرؤوسين و قدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة و المتطورة بصورة مستمرة و أن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، وتعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى (العتيبي وآخرون: ٢٠٠٧، ص ١٨١).

٥- المهارات التنظيمية

وتعني قدرة القائد على فهم أنَّ المنظمة هي نظام متكامل، و يجب عليه أن يكون ملماً و متفهماً لأهدافها وأنظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل و توزيع الواجبات و الصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة و دراسة الظروف البيئية المحيطة و القدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط (الزعبي، والبطانية: ٢٠١٤، ص ٢٢).

الشكل رقم (٢) خصائص القيادة الإدارية الجيدة



المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (التهامي : ٢٠١٣ ، ص ٢١٩)

ثالثاً : دور القيادة الإدارية الفعالة في الحد من الازمة :-

إن القائد لا ينظر إلى المنافع الشخصية ، ولذلك لا يرغب الكثيرون في أن يكونوا قادة ، غير أن الميزة الرئيسة هي أن كونك قائداً يعطيك بالقوة والزهو ، فهذا الزهو يأتي من حقيقة مفادها أن الغالبية تنبهر بالقادة، فالقادة يتولون أرفع المناصب لمساعدة الآخرين، ومن ثم سعادتهم الوظيفية. (برس: ٢٠٠٥ ، ص٧)

أن القيادة الإدارية الفعالة تؤدي إلى الحد من الأزمة وحل المشكلات وهي تعتبر محورا مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، ووجود الكثير من الأزمات والتنبؤ بوقوع الكثير من المشكلات، كل هذا يعد حقيقة أمور وقضايا تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير، وفي كيفية القضاء على الأزمات الاقتصادية وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة في حل الأزمات وواعية بخطورة ترك المشكلات والتهاون فيها ، فالقيادة الإدارية الفعالة في القضاء على الأزمات هي نتاج لما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين أو ردة فعل لقادة إداريين جدد أو لوجود تكتلات سابقة وكثيرة مكونة من حصاد هائل من المشكلات الصغيرة لتصبح فيما بعد ذلك أزمات مهولة ومفجعة ، فالأزمات هي نتائج سلبية لتصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم ، والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله وحل أزماته وعلاج مشكلات الأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج الجيدة والاستمرارية في التقدم بالإصلاح التطوير والبحث عن الحلول المناسبة للأزمات ، إذ إن القياديين الناجحين والفعالين في القضاء على الأزمات هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف ، وتطوير الإستراتيجيات والنظم ، وتوفير الموارد اللازمة لذلك ، وأحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق والإبداع في حل الأزمات (الحريري : ٢٠١٢ ، ١٥١) .

ان قيادة الأزمات تعد بمثابة مسؤولية وتحدي وتحمل في جوهرها، وهي خليط من مهارات متعددة ومنها (عياصرة، وأحمد : ٢٠٠٨، ٩١):

١. التفكير الإبداعي .
٢. اتخاذ القرارات الرشيدة .
٣. العقلانية للاتصال الفعال .
٤. المشاركة الديمقراطية .
٥. إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني / إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم وتعريف إدارة الأزمات وخصائصها :-

يتميز عالم اليوم بتعدد وتنوع ازماته خلال تحولاته الحضارية الجارية فالازمة إذن سمة العصر الحاضر وهذا مما يجعل من الضروري العمل على أقلمتها لجعلها عامل دفع في مسيرة التحول الحضري والتنمية القومية بدلا من أن تكون عامل اعاقه، انطلاقا من ذلك فإن هدف الفصل الحالي هو توضيح كيف يمكن ان يكون ظرف الازمة أي أزمة بالنسبة لجهاز اداري حكومي عامل دفع وكيف يمكن ان تستبعد اثاره السلبية المحتملة اما الفرضية المعتمدة فمفادها أن الاحتياجات الإدارية لظرف الازمة تتميز عن احتياجات ظرف اللازمة وبالتالي فإن ظرف الازمة يتطلب اجراءات تطويرية ادارية متميزة وخاصة به .(الاعرجي : ٢٠١٣، ٢٣)

الازمة هي مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت بهذه المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة ، فالأزمة قد تحل وتنزل بالأفراد والأشخاص أو بالهيئات والمنظمات الإدارية أو شركة مالية أو إنتاجية أو خدمية ، كما أن الأزمات يمكن أن تنزل وتحل على المجتمعات الكبيرة وعلى الأمم ، فالأزمة تقع بشدة وتحاصر الأشخاص والهيئات والمنظمات وتجعلهم تحت ضغط شديد علمي ومالي وثقافي وسياسي وأخلاقي وغيرها من الأزمات التي يمكن أن تحصل فتقع على الجهات والأفراد والهيئات والمنظمات ، فالأزمة عبارة عن مصيبة حصلت قد تكون متوقعة الحدوث وقد تكون غير متوقعة حلت بالمنظمات والهيئات والمؤسسات الإدارية. (الحريري : ٢٠١٢، ١٠٢)

أمّا خصائص إدارة الأزمات فهي (عاطف : ١٩٩٢، ١٢):

١. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
٢. نقص المعلومات وعدم دقتها .
٣. تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر لمجابهتها
٤. مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات الفجائية .
٥. المفاجأة واستحوادها على الاهتمام الأكبر لدى المؤسسات والأفراد .

٦. تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم في ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
٧. تثير حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير .
٨. مواجهة الأزمات تتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتصف بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين أطراف ذات العلاقة .

٩. تتطلب مواجهة الأزمة إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها وما يتصل بذلك من تقنيات

ثانياً : مراحل إدارة الأزمات : وتقسم على النحو الآتي (الفقيه : ٢٠١٢ ، ٣٥)

١- مرحلة ما قبل الأزمة وتتضمن الآتي :

- تحديد الأزمات المحتملة اعتماداً على التجارب السابقة للمنظمة .
- ترتيب تلك الأزمات في قائمة بناء على الأهمية والتكلفة المادية
- تشكيل فريق إدارة الأزمات.
- إعداد خطة لإدارة الأزمات.

٢- مرحلة إدارة الأزمة وتتضمن الآتي :

- قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد :
- الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات.
- آثار الأزمة على العاملين والعمليات.
- وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر.
- إبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث.
- الاتصال مع العملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة وتتضمن الآتي :

- استخلاص الدروس والعبر.
- تطوير الخطط والسياسات.

ثالثاً : القيادة وقت الأزمات :-

إن القيادة الإدارية المطلوبة وقت الأزمات تمتاز بقدرتها على التعرف على الأبعاد غير الظاهرة من الأزمة، وتوقع النتائج المباشرة وغير المباشرة والمقصودة وغير المقصودة للقرارات التي يتم اتخاذها، وتوقع تأثير

الأزمة على أصحاب المصلحة في المنظمة، وتقييم أثر الأزمة على الأصول الهامة للمنظمة، واتباع المبادئ والقيم الموجهة للمنظمة (الفقيه : ٢٠١٢ ، ص ١٧٩).

وبعد إظهار الاهتمام والعناية من أهم خصائص القيادة الفعالة ، لأن أكثر ما يغضب الناس من منظمات الأعمال هو أن تظهر غير مهتمة بما يحدث للناس، وأن ما تهتم له هو تعظيم الربح، فإذا أخذنا أزمة دواصة البنزين في سيارة تويوتا ، فإن أكثر ما أغضب مستخدمي سيارات تويوتا في الولايات المتحدة هو إن الرئيس التنفيذي للشركة أكيو تيودا أكل مهمة التواصل مع أصحاب المصلحة إلى أشخاص آخرين (الفقيه : ٢٠١٢ ، ص ١٧٩) ، وتعمل القيادة الفعالة خلال الأزمة على:

١. تحديد الأصول الهامة للمنظمة والمعرضة للخطر.
٢. تحديد الأفراد والجماعات أصحاب المصلحة في المنظمة والمتأثرين فعلا أو تخيلا بالأزمة.
٣. التنبؤ بالتطورات المحتملة، وردود فعل أصحاب المصلحة في المنظمة عليها.
٤. إعطاء الأولوية لسلامة ورفاه الأشخاص، والتعامل معهم باهتمام وعناية.
٥. تحمل القدر المناسب من المسؤولية.
٦. الاهتمام قدر الإمكان باحتياجات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
٧. تأسيس القرارات التي يتم اتخاذها والخطوات التي يتم تنفيذها على أساس الصدق والأمانة والقيم الأخلاقية.
٨. فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع كل الأطراف المتأثرة بالأزمة، وأن يتضمن ذلك التواصل الاستماع للأطراف المعنية للحصول على الحقائق والتحدث معهم بصراحة ووضوح.
٩. تقديم رؤية ملهمة للآخرين للخروج من الأزمة بما يمكن القيادة من الحصول على الولاء والطاعة.
١٠. (الفقيه : ٢٠١٢ ، ص ١٨٠).

المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في إدارة ازمات العمل

أولا/ قيادة الأزمات

من العناصر الجوهرية في إدارة الأزمات هو وجود قيادة إدارية وذلك لأنها :-

١. عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه.
٢. ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
٣. تعمل القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف (اللامي ، والعيسوي : ٢٠١٦ ، ٤٨).

ثانياً : ممارسات المدراء في إدارة الأزمات

إن من أهم وسائل التأثير التي يمارسها المدراء في إدارة الأزمات هي :-

١. تعد المكافآت عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط .

٢. التأثير القائم على الإكراه واستخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد
 ٣. من خلال ما يتمتع به المدير من شخصية مرنة ودرأية بالنواحي الخاصة بالنشاط.
 ٤. من خلال تفهم المدير لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم .
 ٥. التأثير القائم على أساس الرشد والشرعية (اللامي ، والعيساوي : ٢٠١٦ ، ٤٨) .
- يظهر لنا جليا إن القيادة ذلك السلوك الناجم عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وأتباعه في موقف أو أزمة أو أي ظرف زمني ومكاني معين والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.
- وقد يختلف بعض الباحثين في تحديد طبيعة الأزمة من حيث نوعها وشدها ومستواها لتظهر استجابات مختلفة من قبل الأفراد العاملين داخل منظماتهم وبتجاه ضغط الأزمة.
- في حين يركز الآخرون على أن إدارة الأزمة تتم باستخدام أكثر من مستوى بمعنى يكون الرد جماعيا وحتى يشترك كل من المنظمة وقائدها في إدارة الأزمة ليعطي ردود أفعال متنوعة على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي الذي تعرض للأزمة (اللامي ، والعيساوي : ٢٠١٦ ، ٤٩) .

ثالثاً : المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات :-

لتعامل مع الأزمات هي عملية الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث، وكذا قراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام، يقضي بنا على أن أغلب المجتمعات التي تعتمد الهرم القيادي فيها على فرق أزمات خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات تكون هي المجتمعات الأكثر قوة واستمرار مقارنة مع غيرها من المجتمعات التي اعتمدت أسلوباً مرتجلاً والتعامل بخط غير مدروسة والصراع والتوتر، مما أدى إلى ضعفها حيث من المعلوم أن الأزمات ظاهرة ترافق الشعوب والأمم في جميع مراحل نشأتها وتطورها وانحدارها حيث أن الأزمة هي خطر وتحديد وكذا ضيق وقت التصرف وقدمها المفاجئ، وتتطلب سرعة التدخل وأساليب مبتكرة، ومن أهم الأساليب المتبعة إدارياً ما يأتي (www.albayan.ae) د.فاطمة عبدالله الدربي ، مقال لصحيفة البيان ، طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الالكترونية ، ٢٠/١٠/٢٠٢٠ :

- ١- تبسيط الإجراءات: إن التعامل مع الأزمة يختلف تمام الاختلاف في التعامل مع بقية المشاكل التي تتعرض لها المنظمة حيث ينبغي أن لا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة، لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتحتاج إلى سرعة التدخل الحاسم والسليم، باستخدام أبسط الإجراءات التي تساعد على التفاني في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث. (السيد: ٢٠٠١ ، ٢٢)
- ٢- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية: إن التعامل مع الأزمة يجب أن لا يخضع للعشوائية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة، لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية" وللمنهج الإداري العلمي أربع وظائف أساسية هي(السيد: ٢٠٠١ ، ٢٢):

١. التخطيط: هو وضع تصور دقيق للمواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تنترامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل مع مراعاة الوقت المحدد لها، ومن يكلف للقيام بهذا العمل، حساب الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، ويقصد بالتخطيط للأزمات وضع برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات وذلك من خلال اتخاذ

الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية . (السيد: ٢٠٠١ ، ٢٢)

٢. **التنظيم:** حيث يقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، وذلك بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم المهام الخاصة بمعالجة الأزمات والمهمة المرتبطة بكل عضو، وكذا الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، مع ضرورة، تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم على مراعاة العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ. (السيد : ٢٠٠١ ، ٢٢)

٣. **التوجيه:** ويقصد به إرشاد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، كما يحرص على تزويدهم بالمعلومات والتعليمات المطلوبة في التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، ودفع العاملين إلى التعاون مع الفريق، وكذا تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة (البزاز : ٢٠٠١ ، ٣٣).

٤. **المتابعة:** وهي إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والحرص على التأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة ومعرفة مواطن الضعف لاجتنابها (زياد وبخرون : ٢٠٠٣ ، ٢٧٤) .

رابعاً : فن مهارة رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمات :-

إنَّ الارتباك الشديد الذي يصيب المؤسسة عند وقوع أزمة أو كارثة يحتاج إلى وجود فريق مُدرب بالإضافة إلى قائد حكيم يعلم جيداً أساليب توزيع الأدوار والمهام، وتستطيع كل مؤسسة أن تشكل فرق تقوم ببعض الأدوار التي تحقق الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة لمواجهة الأزمات ومحاولة تخفيف آثارها وإنَّ التعامل مع الأزمة أي كانت طبيعتها ومحورها تفرض على متخذ القرار رسم وإعداد سيناريوهات بديلة متعددة للمواقف، وأصبح السيناريو أحد التعبيرات الملازمة والمرتبطة بإدارة الأزمات وصناعتها، وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات أو صناعتها، و بناءً على السيناريو الموضوع يتحدد حجم العمل المطلوب القيام به وأيضاً يتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في مواجهة الأزمة، وعادة ما يتم (عياصرة ،واحمد : ٢٠٠٨ ، ٩٢):

أ- تجهيز وإعداد ميدان ومجال المواجهة المتوقعة ليتم توضيح عناصر الحماية والوقاية وتحديد مقومات النجاح في صد الأزمات.

ب- تدريب فريق المهام الأزمومية على عمليات الاختراق والمواجهة وصد وموقف تيار الأزمة.

ج- نقوم باحباط وتشثيت قوى صنع الأزمة وتفتيت وحدتها وعدم السماح لها بالتوحد والتجمع مرة أخرى (عياصرة ،واحمد : ٢٠٠٨ ، ٩٣) .

يرى الباحث مما سبق أنَّ دور القيادة ضروري في إدارة أزمات العمل على اختلاف المستويات الإدارية مما يتطلب اجراء الاستبيان بشكل أفقي للمدراء وبشكل عامودي للمرؤوسين بشكل دوري من أجل الكشف بشكل مسبق عن حدوث أي أزمة في العمل وذلك للحد من حدوثها .

المبحث الثاني : الجانب العملي / تمهيد

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات التي تم جمعها لغرض تحديد مدى استجابة أفراد العينة بناءً على فقرات البحث وذلك من خلال استعمال الأدوات الإحصائية المتوفرة بالبرنامج الإحصائي spss للوصول إلى النتائج من خلال اختبار فرضية البحث وإثبات وجود علاقة ارتباط أو عدم وجود علاقة ارتباط ذات الدلالات الإحصائية في دور القيادة الإدارية على إدارة ازمات العمل التي تحدث داخل المؤسسة .

المطلب الأول:

١- التوزيع التكراري : يستخدم لوصف البيانات التي تتعلق بعينة البحث و تحديد النسبة المئوية لإجابات فقرات الاستبانة.

جدول رقم (١) وصف خصائص أفراد العينة

ت	المتغيرات	الفئات	المركز الوطني	النسبة %
1	العمر	٣٠ سنة فأقل	2	13.3%
		٣١-٤٠ سنة	6	40%
		٤١-٥٠ سنة	6	40%
		٥١-٦٠ سنة	1	6.7%
2	الجنس	ذكر	8	53.3%
		انثى	7	46.7%
3	العنوان الوظيفي	موظف	6	40%
		مسؤول شعبة	7	46.7%
		مسؤول قسم	2	13.3%
		مدير إدارة	--	--
		أخرى تنكر	--	--
4	التحصيل الدراسي	دبلوم	1	6.7%
		بكالوريوس	10	66.6
		دبلوم عالي	1	6.7%
		ماجستير	3	20%
		دكتوراه	-	-
5	عدد سنوات الخدمة (الخبرة العملية)	٥ سنوات	1	6.7%
		٥-١٠ سنة	--	--
		١١-١٥ سنة	4	26.6%
		١٦-٢٠ سنة	4	26.7%
		٢١ سنة فأكثر	6	40%
6	الدورات أو المؤتمرات التي شاركت فيها داخل وخارج العراق في مجال القيادة وإدارة الأزمات	لم اشترك	5	33.3%
		٢-١ مشاركة	1	6.7%
		٣-٥ مشاركة	6	40%
		٦ فأكثر مشاركة	3	20%

٢- **جدول تقاطع** :- هو الجدول الذي يستخدم لدراسة علاقة الارتباط للمتحويلات الاسمية والرتبية .
أولاً : جدول تقاطع العمر مع (التحصيل الدراسي والخدمة والدورات التي يشارك فيها) :-

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العمر * التحصيل	4	80.0%	1	20.0%	5	100.0%
العمر * الخدمة	4	80.0%	1	20.0%	5	100.0%
العمر * الدورات	4	80.0%	1	20.0%	5	100.0%

١- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير العمر مع التحصيل الدراسي نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الحقيقية (٥) للعمر و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا التحصيل الدراسي أصبحت القيم الحقيقية (٤) والقيم المفقودة (١).

٢- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير العمر مع الخدمة نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الحقيقية (٥) للعمر و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا الخدمة أصبحت القيم الحقيقية (٤) والقيم المفقودة (١).

٣- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير العمر مع الدورات نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الحقيقية (٥) للعمر و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا الدورات أصبحت القيم الحقيقية (٤) والقيم المفقودة (١).

ثانياً : جدول تقاطع الجنس مع (التحصيل الدراسي والخدمة والدورات التي يشارك فيها)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس * التحصيل	2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%
الجنس * الخدمة	2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%
الجنس * الدورات	2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%

١- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير الجنس مع التحصيل الدراسي نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الحقيقية (٥) الجنس و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا التحصيل الدراسي أصبحت القيم الحقيقية (٢) والقيم المفقودة (٣).

٢- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير الجنس مع الخدمة نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ القيم الحقيقية (٥) الجنس و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا الخدمة أصبحت القيم الحقيقية (٢) والقيم المفقودة (٣) .

٣- عند استخدام جدول التقاطع لمتغير الجنس مع الدورات نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ القيم الحقيقية (٥) الجنس و(صفر) القيم المفقودة ولكن عندما أدخلنا الدورات أصبحت القيم الحقيقية (٢) والقيم المفقودة (٣) .

٣- ثبات وصدق الاستبانة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	20

إنَّ معامل كرونباخ هو (0.958) وهذا يعني ان النتيجة قريبة من (1) أي أنَّ ثبات الاستبيان جيد نستطيع الاعتماد عليه وتعميم نتائجه .

٢- ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أنَّ معامل الارتباط للاستبانة بلغ (٠,٩٥١) مما يعني أنَّها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها و للأفراد أنفسهم و تعطي النتائج نفسها وكما موضح في جدول (٢) .

جدول (٢) اختبار التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.934
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.905
		N of Items	10 ^b
		Total N of Items	20
		Correlation Between Forms	.908
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.952
	Unequal Length		.952
	Guttman Split-Half Coefficient		.951

ثانياً : عرض نتائج الاستبانة :-

عرض هذا المطلب اجابات عينة البحث من المدراء ، وتم استخدام النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ كانت النتائج كما يأتي :-

أولاً : القيادة

جدول رقم (٢) القيادة

ت	العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	تقوم الإدارة بتحديد مصادر الأزمات مسبقاً	-	-	١٣,٣	٢	٤٠	٦	٢٦,٧	٤	٢٠	٣	٢,٢	٣
٢	تعطي الإدارة دورات في إدارة الأزمات	-	-	٣٣,٣	٥	٢٠	٣	٣٣,٣	٥	١٣,٤	٢	١,٨	٣
٣	تعد الإدارة خطة قبل حدوث الأزمات لمواجهتها	-	-	٢٠	٣	٢٦,٧	٤	٤٠	٦	١٣,٣	٢	٢,٢	٣
٤	تضع الإدارة حلول وبدائل ومقترحات لمواجهة الأزمات	١٣,٤	٢	١٣,٣	٢	٢٠	٣	٤٠	٦	١٣,٣	٢	١,٧	٣
٥	تقدم معلومات تفصيلية حول الأزمات وأسبابها	٦,٧	١	٣٣,٣	٥	-	-	٤٦,٧	٧	١٣,٣	٢	٢,٥	٣
٦	تحدد الإدارة الاحتياجات المطلوبة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	١٣,٤	٢	١٣,٣	٢	٢٠	٣	٤٠	٦	١٣,٣	٢	١,٧	٣
٧	تحرص الإدارة على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالازمة عند حدوثها	-	-	١٣,٣	٢	٢٦,٧	٤	٢٦,٧	٤	٣٣,٣	٥	١,٤	٣
٨	تحرص الإدارة على حصر الازمة في نطاق محدود داخل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	٦,٧	١	٣٣,٣	٥	١٣,٣	٢	٢٦,٧	٤	٢٠	٣	١,٥	٣
٩	تعمل الإدارة على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناتجة بعد الازمة	٦,٧	١	٢٠	٣	٢٦,٧	٤	٢٠	٣	٢٦,٦	٤	١,٢	٣
١٠	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	٦,٧	١	٢٠	٣	١٣,٣	٢	٤٠	٦	٢٠	٣	١,٨	٣

يرى الباحث ان الوسط الحسابي أكبر من (١) وهو الوسط الفرضي وهذا يشير إلى ان المدراء يتجهون نحو الاتفاق تماماً والاتفاق وهذا يدل على التشخيص الموضوعي لواقع المركز من قبل القيادة وتحديد الرؤيا المستقبلية له وان الإدارة تحفز المسؤولين في المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير مهاراتهم .

ثالثاً : الاتساق الداخلي

يستعمل اختبار الاتساق الداخلي لمعرفة وضوح أفراد العينة للاستبانة وأيضاً معرفة دلالة كل متغير بالنسبة للمحور الذي تنتمي له ، ويتم حساب ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون Person .

هنالك ٣ انواع من الارتباط وهي :

- ارتباط موجب (طردي) عندما تكون قيمة معامل ارتباط بيرسون أكبر من صفر.
- ارتباط سالب (عكسي) عندما تكون قيمة معامل ارتباط سبيرمان أصغر من صفر.

- عدم الارتباط عندما تكون قيمة الارتباط مساوية للصفر.

يتم قياس قوة علاقة الارتباط من خلال قيمة معامل الارتباط فكلما كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من (-1) كانت هنالك علاقة ارتباط قوية وكلما كانت قريبة من الصفر كانت علاقة الارتباط ضعيفة .

الفرضية الأولى – فرضية العدم H_0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في دور القيادة الإدارية على إدارة أزمات العمل التي تحدث داخل المؤسسة .

الفرضية الثانية – الفرضية البديلة H_1 : لأ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في دور القيادة الإدارية على إدارة أزمات العمل التي تحدث داخل المؤسسة .

كما ويتحقق الاتساق الداخلي عند وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير والمحور المنتمي إليه، فإذا كانت درجة المعنوية أصغر أو تساوي (0,05) تدل على أن هنالك ارتباط معنوي بين الفقرة والمحور التابعة إليه.

الجدول رقم (٤) الاتساق الداخلي للأسئلة البحث

ت	المتغيرات	Pearson Correlation	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)
١	تشخيص موضوعي لواقع المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	0.950*	٠,٠١
٢	أيجاد تصور مستقبلي عن حالة المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	0.959*	٠,٠١
٣	مناقشة الرؤية المستقبلية مع المدراء في مختلف المستويات الإدارية	*٠,٩٥٣	٠,٠١
٤	أعلام كافة المرووسين بالرؤية المستقبلية المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	0.943*	0.01
٥	تحفيز العمل بابتكار للمرووسين	*٠,٩٣٠	٠,٠٢
٦	تفعيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعترض المرووسين في العمل	*٠,٨٨٦	٠,٠٤
٧	تشجيع المرووسين على تطوير مهاراتهم في العمل	*٠,٩٢٦	٠,٠٢
٨	يطلع على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على حل المشكلات	0.966**	٠,٠٠٨

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يشير الجدول (٤) الاتي :-

- جميع الأسئلة تشكل علاقة ارتباط معنوية قوية مع المحور التابعة له
- كانت أعلى قيمة ارتباط هي (٠,٩٦٦) عند السؤال الثامن (يطلع على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على حل المشكلات) .
- كانت أدنى قيمة ارتباط هي (٠,٨٨٦) عند السؤال السادس (تفعيل الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تعترض المرووسين في العمل)
- درجة المعنوية لجميع الاسئلة أقل من ٠,٠٥ وهذا يدل على علاقة ارتباط قوية مع المحور .

من خلال النتائج أعلاه نستنتج اننا يمكن قبول الفرضية الأساسية H0 وهي وجود علاقة ارتباط ذات دلالات معنوية بين القيادة الإدارية و إدارة أزمات العمل في المؤسسة ونرفض الفرضية البديلة H1 وهي فرضية العدم أي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالات معنوية بين القيادة الإدارية وإدارة أزمات العمل في المؤسسة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

١. عدم وضوح كافٍ حول أهداف القيادة وأولوياتها المستقبلية، مما يجعل الأفراد غير قادرين على اتخاذ مواقف داعمة أو معارضة بشكل واضح.
٢. ضعف الاتصال والتواصل التنظيمي بإعلام المرؤوسين بالرؤية المستقبلية وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة وهذا يعكس وجود فجوة في آليات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين.
٣. النتائج تشير إلى بيئة عمل غير داعمة للابتكار أو المبادرة الفردية، مما يضعف الدافعية لدى الموظفين لتحسين أدائهم وتطوير أنفسهم.
٤. قصور في التخطيط الاستراتيجي والتأهب للأزمات ولأحداث تغييرات لمواجهة أزمات مستقبلية يعكس غياب رؤية واضحة للتعامل مع التحديات المستقبلية.
٥. رفض تشجيع تطوير المهارات وتفعيل الأفكار الجديدة يشير إلى افتقار المرؤوسين إلى الدعم اللازم لتطوير أنفسهم والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات.
٦. غياب خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات، حيث لم يتم تحديد مصادر الأزمات أو الاحتياجات اللازمة للتعامل معها.
٧. عدم تقديم الإدارة معلومات تفصيلية عن الأزمات وأسبابها وعدم الحرص على جمع بيانات دقيقة عند حدوث الأزمات يظهر نقصاً في نظام المعلومات الضروري لإدارة الأزمات.
٨. على الرغم من تقديم دورات تدريبية في إدارة الأزمات، إلا أن هذا الجهد غير مدعوم بخطة شاملة لإدارة الأزمات أو جمع البيانات اللازمة للتعامل الفوري مع الأزمات.
٩. عدم وجود حلول وبدائل واضحة لمواجهة الأزمات يشير إلى نقص في الاستعداد العملي والاستباقي.
١٠. معالجة الأضرار الناتجة عن الأزمات تعكس حالة من التردد أو ضعف الفعالية في مرحلة ما بعد الأزمة.

التوصيات :-

١. تطوير رؤية واضحة للمركز الوطني وتحديد أهداف طويلة المدى ، وإشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة هذه الرؤية لضمان التزام الجميع بها.
٢. إنشاء قنوات اتصال فعّالة بين القيادة والمروّسين لضمان توصيل الرؤية والتوجهات بوضوح ، وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل الآراء حول الرؤية المستقبلية.
٣. وضع برامج تحفيزية تعزز ثقافة الابتكار وتوفير بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل.
٤. تقديم دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في حل المشكلات ، وتخصيص ميزانية لدعم الأنشطة التطويرية ، وإشراك جميع الأطراف في صياغة الخطط لضمان الالتزام الجماعي بتنفيذها.
٥. التركيز على قيادة تحفيزية وتمكينية تدعم المروّسين وتعزز مساهمتهم ، وقياس مدى رضا الموظفين عن القيادة واتخاذ إجراءات لتحسين العلاقة بين الطرفين .
٦. تشجيع العمل الجماعي والمبادرات التعاونية لمعالجة التحديات التنظيمية ، والاحتفاء بالإنجازات الجماعية والفردية لتعزيز الدافعية.
٧. تطوير خطط شاملة لإدارة الأزمات تشمل تحديد أنواع الأزمات المحتملة، مصادرها، وأسبابها ووضع استراتيجيات استباقية لمعالجة الأزمات وتحديثها بأنظمة فرق عمل لإدارة الأزمات تكون مسؤولة عن الاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات ووضع آلية سريعة لجمع المعلومات واتخاذ القرارات بناءً عليها .
٨. تصميم آلية لجمع المعلومات المتعلقة بالأزمات وتحليلها بسرعة ودقة عند حدوث الأزمة ، وتقديم تقارير دورية للإدارة تتضمن تحليلاً تفصيلياً للأزمات المحتملة.
٩. إعداد قائمة بالحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات المختلفة ، وإنشاء فرق متخصصة يمكنها العمل بسرعة لتنفيذ الحلول المقترحة.
١٠. تحديد الموارد البشرية والمادية التي قد تكون مطلوبة للتعامل مع الأزمات مسبقاً ، وإنشاء مخزون احتياطي من الموارد الحيوية كجزء من التخطيط المسبق ، وإنشاء نظام لتقييم الأضرار الناتجة عن الأزمات وتحديد أسباب القصور في الاستجابة ، وتنفيذ خطة لمعالجة الأضرار ومنع تكرار الأخطاء في المستقبل.

المصادر:

أولاً: الكتب

١. الاعرجي ، عاصم محمد ، " إدارة الأزمات وأخذ القرارات " ، دار حمادة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاردن ، ٢٠١٣ .
٢. البزاز ، حسن ، " إدارة الازمة بين نقطتي التحول والغليان " ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .
٣. التهامي ، حسين ، " السلوك التنظيمي في الإدارة " ، دار الكتب الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة – مصر
٤. الزغبي ، محمد عمر ، والبطانية ، محمد تركي ، " القيادة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ٢٠١٤ .
٥. العتيبي ، ضرار ، آخرون ، " العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن ، ٢٠٠٧ .
٦. العلاق ، بشير ، " القيادة الإدارية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان – الاردن ، ٢٠١٠ .
٧. الحريري ، " إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠١٢ .
٨. السيد ، عليوة ، " إدارة الأزمات في المستشفيات " ، أيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
٩. الفقيه ، عبد الله محمد ، " إدارة الأزمات " ، دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى ، صنعاء – اليمن ، ٢٠١٢ .
١٠. الياسري ، نداء محمد ، " إدارة الأزمات " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن
١١. اللامي ، غسان قاسم دأود ، والعيساوي ، خالد عبدالله إبراهيم ، " إدارة الأزمات – الاسس والمفاهيم " ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠١٦ .
١٢. المساعدة ، ماجد عبد المهدي ، إدارة الأزمات (المدخل-المفاهيم-العمليات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠١٢ .
١٣. خيرى ، أسامة ، " القيادة الاستراتيجية " ، الرؤية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠١٤
١٤. كنعان ، نواف ، " القيادة الإدارية " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠٠٧ .
١٥. برس ، يورك ، " فن القيادة الإدارية " ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، الطبعة الأولى ، لبنان ، ٢٠٠٥
١٦. زياد ، رمضان ، وآخرون ، " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، مركز الاردني ، عمان ، ٢٠٠٣ .

١٧. عياصرة ، معن محمود ، وأحمد ، مروان محمد بني ، " إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠٠٨ .
١٨. لمجد ، نداء محمد ، " إدارة الأزمات " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن ، ٢٠١٤ .

ثانياً : الاطاريح والرسائل والبحوث:

- ١- جميل ، احمد نزار ، " تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا – دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين " ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠١٠ .
- ٢- غياض ، عدي عبدالامير ، " تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية /دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠١٤ .
- ٣- الفهيد ، عبدالله عبده ، " أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، ٢٠٠٩ .
- ٤- عاطف عبيد ، " الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات " ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلة الإدارة، العدد الرابع، المجلد ٢٥، ١٩٩٣ .

المصادر باللغة الانكليزية :-

- 1-Hellriegel, Don & Slocum, John & Wood man, Richard," Organizational behavior", South Western College Publishing, 2011.
- 2-Weinberger, L.A," An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness", human resource development research center, Swanson and associates.

التحول الرقمي Digital Transformation

المدرّب المساعد

يحيى قطّان محمود
مدير

مدير شعبة الإدارية والمالية
مديرية الموصل

2025

المقدمة

لقد أصبحت الثورة الرقمية (Digital Revolution) على الأبواب، مما دفع المنظمات إلى التكيف مع معطياتها، ولكن على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا اليوم، فإن العديد منها تكافح من أجل النجاح والبقاء، وتكشف دراسة حديثة أجرتها شركة (Deloitte)^(١٠) عن عنصر حاسم يمكن أن يؤدي إلى نجاح أو فشل التحول الرقمي وهو: قدرات التغيير الرقمي، ولا يتعلق هذا الإجراء بتنفيذ التكنولوجيا الجديدة فحسب؛ بل يتعلق أيضاً بتنمية ثقافة وقوة عاملة مستعدة لاحتضان التغيير، وهنا يصبح التحول الرقمي بمثابة سيف ذو حدين بالنسبة للمنظمات: فإذا تم استخدامه بفعالية، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح؛ وإذا تم التعامل معه بشكل خاطئ، فقد يعيق التقدم ويؤدي إلى الأضرار ومغادرة السوق^(١١).

وتتعرّز التحول الرقمي تزامناً مع الثورة الصناعية الرابعة (Industrial 4.0) التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية، وستركز الثورة الصناعية الرابعة إلى ظاهرة جديدة سميت بالتحول الرقمي، أي اندماج التكنولوجيا الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، وتشمل تلك التكنولوجيا انترنت الأشياء (Internet Of Things)، الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، والبيانات الضخمة (Big Data)، وتكمن أهمية الثورة الرقمية في تأثيرها الكبير على المجتمعات من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة^(١٢).

ويعد التحول الرقمي (Digital Transformation) في الوقت الحاضر أحد أبرز الاتجاهات في قطاع الأعمال، إذ تعد فكرة التحول الرقمي طريقة جديدة في النظر إلى المشكلات اليومية، ويمكن أن ينتج عنها حلول فريدة مبتكرة وإبداعات حقيقية تساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين والوصول إلى النضج الرقمي^(١٣).

أولاً:- مفهوم التحول الرقمي

يوصف التحول الرقمي بأنه تحول أنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات للاستفادة تماماً من التغييرات الواسعة والمتسارعة والفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، كما أن تطوير الكفاءات الجديدة تدور حول القدرات أكثر رشاقة، والموجه نحو الابتكار، والمتصلة مع التحولات الحالية والمستقبلية^(١٤).

ويقصد أيضاً بالتحول الرقمي "اندماج التكنولوجيا الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، وتشمل تلك التكنولوجيا انترنت الأشياء، الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، الذكاء الاصطناعي

^(١٠) ديلويت: هي أكبر شركة خدمات مهنية في العالم وواحدة من الشركات الأربع الكبار في هذا المجال، يقع مقرها الرئيسي في لندن، المملكة المتحدة، كما تعد ديلويت أكبر شركة خدمات مهنية في العالم قبل منافسيها برايس ووتر هاوس كوبرز وارنست اند يونج، وكيه بي إم جي.

^(١١) التحول الرقمي للشركات، ٢٠٢٤/٧/٢٥ - <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/digital-business-transformation-and-data.html>

^(١٢) عبد الحميد، بشير، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي، تبسة، ٢٠٢٣. ص ١٠١.

^(١٣) محمود، ع. (2021). التحول الرقمي في المنظمات العربية. المجلة العربية لإدارة الأعمال، ١٨ (٤)، ٥٥-٧٠.

^(١٤) محمد، طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مجلة

الريادة لاقتصاديات العمال / المجلد ٦ / العدد ٣ / ٢٠٢٠ ص ٢٧٠

(Artificial Intelligence)، والبيانات الضخمة (Big Data)، وتكمن أهمية الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة" (١٥).

ثانياً:- أهمية التحول الرقمي

يمكن القول بأن التحول الرقمي مهم جداً بالنسبة لجميع المنظمات، إذ يتم من خلاله إكتساب العديد من المزايا والإيجابيات تتمثل في سرعة الأداء واتخاذ القرارات بنوعية أفضل وإدارة البيانات والمعلومات بشكل سريع مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، إذ أصبح التحول الرقمي ضرورياً لرفع كفاءة المنظمات من أجل تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين.

حيث أصبحت اليوم الأدوات الرقمية عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات والتي تتمثل في الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligence) وتحليلات البيانات (Data Analysis) التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، كما أن الذكاء الاصطناعي يمكنه تحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل بيانات المرشحين وتقديم توصيات مستنيرة حيث أن دراسة حديثة أظهرت أن استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف يزيد من دقة الاختيار بنسبة ٢٥٪ مقارنة بالطرق التقليدية (١٦).

كما أن تحليلات البيانات تلعب دوراً هاماً أيضاً في تحسين أداء الموظفين ويمكن للشركات استخدام البيانات لتحليل أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام التطبيقات الرقمية لتعزيز تواصل الموظفين وتقديم التدريب المستمر (١٧).

ثالثاً:- فوائد التحول الرقمي

يساعد التحول الرقمي المنظمات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية وتتمثل ذلك في قدرة المنظمات المتحولة تقنياً أو رقمياً على التكيف مع بيئة العمل، وتقديم حلول وأفكار إبداعية، فضلاً عن التميز والانفراد في اكتساب ميزة التحول الرقمي، بحيث أنها تكون قادرة على التغلب على منافسيها بسهولة لاستخدامها تقنيات عالية فضلاً عن العمل بمبدأ الشفافية والنزاهة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف. ويرى آخرون أن فوائد التحول الرقمي تكمن في الشكل الآتي:-



فوائد التحول الرقمي

دكتوراه، كلية

(16) Smith, J.
of Human R

(17) - Har
Organizati

(١٥) عبد الحميد

العلوم الاقتصادية
ogy. Journal

n Modern

المصدر:- عبد الحميد، بشير، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي، تبسة ص ٦٣

الشكل رقم (1)

فوائد التحول الرقمي

ويظهر تحليل لشركة (Deloitte) لتقارير (٤٦٠٠) شركة مالية على مدى السنوات العشر الماضية أنَّ الشركات التي تنجح في مواءمة مبادرات التغيير الرقمي مع استراتيجيتها واستثماراتها في التكنولوجيا، حيث تحقق فرقاً في القيمة السوقية بمقدار (١٤%) مقارنة بالشركات التي تمتلك استراتيجية وتستهثمر في التكنولوجيا، لكنها تفشل في إدارة التغيير بفعالية، وإنَّ هذا الفارق يترجم إلى ميزة محتملة هائلة تبلغ (٢,٧٥) تريليون دولار لشركات Fortune 500 وحدها، مما يبرز القيمة الكبيرة المعرضة للخطر. ()

رابعاً:- أبعاد التحول الرقمي

١. التقنيات والبرامج:- إنَّ عملية التحول الرقمي تتطلب التعامل مع منظومة متكاملة من أجهزة ومعدات وأنظمة تشغيل وبرمجيات ووسائط التخزين المتنوعة التي تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات وذلك باستخدام جميع الأصول بكفاءة وفعالية، بجانب توافر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة وذلك لضمان تقديم مستوى خدمة جيدة لأفراد المنظمة والمتعاملين معها. ()

٢. نشر ثقافة التحول الرقمي:- تعد ثقافة التحول الرقمي هي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، فهي تمثل مجموعة المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها، ويعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر في غاية الأهمية وذلك لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وإمكانية تكييف المنظمة ككل لممارسات جديدة، كما تلعب دوراً هاماً في تحفيز أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات. ()

<https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/digital-business-transformation-and-data.html>

٣. تدريب الكفاءات البشرية:- يعد تدريب العنصر البشري مطلباً مهماً جداً في تطبيق عملية التحول الرقمي في إدارة التغيير وذلك من خلال توفير كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة تماماً على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة. ()

٤. أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS)

تعد أنظمة إدارة الموارد البشرية من الأدوات الأساسية في التحول الرقمي،

حيث تقوم بإدارة جميع جوانب الموارد البشرية بدءاً من التوظيف وحتى التقاعد

إذ تعتمد هذه الأنظمة على قاعدة بيانات مركزية تتيح الوصول السريع والدقيق إلى معلومات الموظفين وإدارة العمليات بشكل فعال.

٥. الذكاء الاصطناعي (AI)

يستخدم الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف، تقييم الأداء، والتنبؤ باحتياجات الموظفين حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الموظفين وتقديم توصيات مبنية على الأنماط والاتجاهات المكتشفة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة.

٦. التحليلات والبيانات الكبيرة (Big Data Analytics)

تحليل البيانات الكبيرة يمكّن من تحسين قرارات الموارد البشرية وتقديم رؤى دقيقة حول الأداء والاتجاهات، يمكن استخدام هذه التحليلات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تحسين تجربة الموظفين، وتطوير استراتيجيات إدارة الأداء. ومن خلال المخطط الآتي يتبين تغير التوجهات العامة في المنظمات عبر الزمن وعلى النحو الآتي:-

(١) الحوال، سعاد فهد (٢٠١٩) مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبط بالبيئة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة عين شمس.

(٢) سيد، ياسمين عبد الرحيم و فكري، جمانة فاروق، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣ ص ٢٢٩.

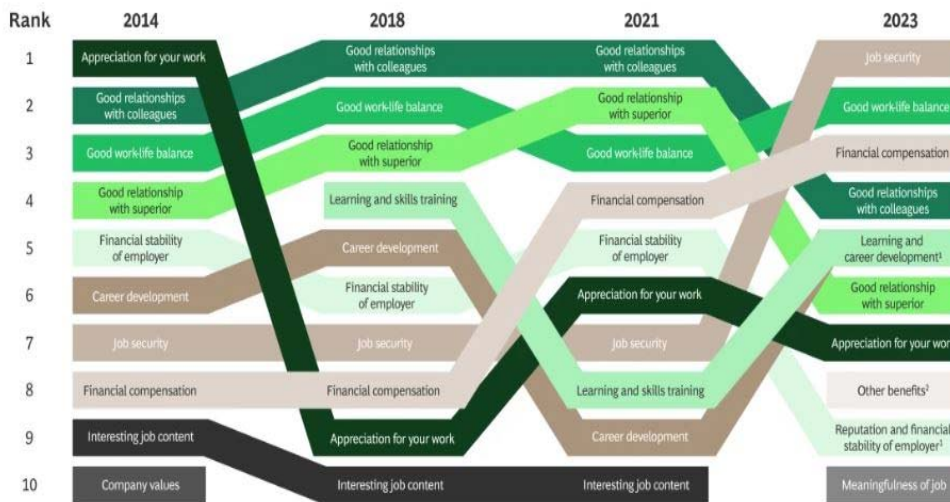
(٣) محمود، ولاء محمود عبد الله، مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي، الواقع وسيناريوهات المستقبل، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ٢ (١) ١ - ٨٩. (٢٠١٨)

https://www.ibm.com/ae-ar/think/insights/hr-digital-transformation-strategy?utm_source=chatgpt.com

<https://www.bcg.com/publications/2024/how-work-preferences-are-shifting-in-the-age-of-genai>

المصدر:- مجموعة بوسطن الاستشارية بتاريخ ٢٠٢٤/٧/٧

Job Security Has Surged in Importance, as Has Learning and Career Development



Source: 2023 BCG/The Network/The Stepstone Group proprietary web (conducted Q4 2023) and analysis.

¹Two related categories tracked in previous surveys were merged in the 2023 survey.

²"Other benefits" includes such benefits as retirement savings, insurance, and workplace amenities.

الشكل (٢)

تغير التوجهات العامة في المنظمات عبر الزمن

خامساً:- خطوات بناء استراتيجية التحول الرقمي

هناك سبعة خطوات لبناء استراتيجية التحول الرقمي وهي على النحو الآتي^{١٨}:-

١. **تقييم الوضع الحالي:** يتم تقييم الموارد المتاحة وتقييم المنافسة وموقع المنظمة في السوق والاتجاهات وتقييم المخاطر وتحديد الفجوات في المهارات والفرص التدريبية داخل فريق العمل.
٢. **تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل واقعي:** يتم تحديد الأهداف القابلة للتحقيق في عملية التحول فضلاً عن التفاعل العالي مع الخبراء المختصين واستخدام إرشادات موردي البرمجيات لتنظيم هيكله مؤشرات الأداء بشكل فعال.
٣. **تحديد الأولويات الرئيسية:** يتم التركيز على العمليات التي تساهم في زيادة الربح ورضا العملاء والنمو، والتعاون مع المختصين والمواهب المتميزة لتحديد الحلول الرقمية المناسبة.
٤. **التركيز على إدارة التغيير:** يتم من خلالها معالجة الفجوات في التواصل والفصل بين الأقسام داخل المنظمة، والتشجيع على التواصل الفعال بين الأقسام وموظفي تلك الأقسام للوصول إلى عملية التحول الفعالة.
٥. **استخدام البيانات لتحقيق التحول الرقمي:** يكمن ذلك في فهم وتحسين عمليات إدارة البيانات، والاستفادة من الأنظمة الرقمية الحديثة لتحقيق القابلية للتوسع والنمو.
٦. **التركيز على تجربة العملاء:** ويكون ذلك عبر التحسين الفعال للعمليات مع العملاء من خلال الحلول الرقمية المخصصة ودمج بيانات ومعلومات التغذية الراجعة في التخطيط واتخاذ القرارات.
٧. **وضع خارطة طريق وخطة التحول:** تحديد الأدوار والأهداف والجدول الزمني لعملية التحول الرقمي والبحث على الدعم اللازم لعملية التحول.

سادساً:- تطبيقات التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي في الوقت الحاضر وأحد من أبرز الاتجاهات في قطاع الأعمال، إذ تعد فكرة التحول الرقمي طريقة جديدة في النظر إلى المشكلات اليومية، ويمكن ان ينتج عنها حلول فريدة مبتكرة وإبداعات حقيقية تساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين، وان تطبيقات التحول الرقمي هي:-

١. استخدام التكنولوجيا.
٢. التغييرات في تكوين القيم.
٣. التغييرات الهيكلية.
٤. الجانب المالي.
٥. البنية التحتية المعلوماتية.

^{١٨} المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات /مراحل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم، بتصرف

https://aijtid.journals.ekb.eg/article_209429.html

سابعا:- معوقات التحول الرقمي

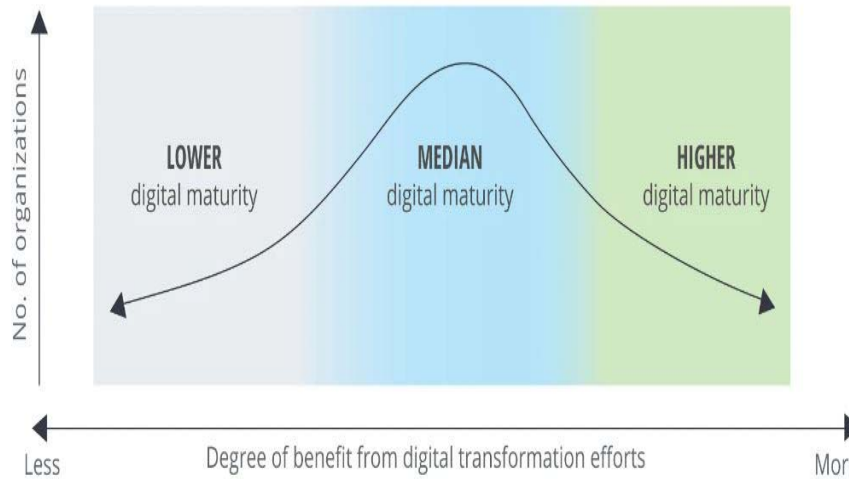
- مقاومة التغيير: يمكن أن تكون مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارة عائقاً كبيراً أمام التحول الرقمي.
- عدم وضوح الرؤية: بدون رؤية واضحة، يمكن أن يكون التحول الرقمي غير فعال.
- نقص الدعم من الإدارة العليا: يحتاج التحول الرقمي إلى دعم قوي من الإدارة العليا للنجاح.

ثامناً:- قياس التحول الرقمي

إنّ مبادرات التحول الرقمي تكون ذات قيمة فقط بمقدار تأثيرها على الأعمال، لذلك في تحليل لنتائج الاستطلاع التي قامت بها شركة (Deloitte) التي تضمنت طرق التحليل المستعملة في عرض النتائج، إذ تم إجراء مسح استقصائي (survey) لاستطلاع آراء حوالي 1,200 مدير تنفيذي رفيع المستوى لديهم معرفة جيدة بجهود التحول الرقمي في منظماتهم حول مبادرات التحول الرقمي واستخدم في التحليل: مقياس من أربعة أسئلة لكل "محور رقمي (pivot) مثل البنية التحتية، تحليل البيانات، المواهب، وغيرها"^{١٩}.

حيث اعتمدت مقياساً بسيطاً للنضج الرقمي: إلى أي مدى يرى المستجيبون أنّ جهود التحول الرقمي للمؤسسة تحقق الفائدة المرجوة، بناءً على ذلك قامت الشركة بتصنيف المستجيبين إلى ثلاثة قطاعات: منخفضة، ومتوسطة، وعالية، وفقاً لمستوى الفائدة التي قالوا أنّهم يحققونها من جهودهم، لذا نقدم هذه التصنيفات كتصنيفات نسبية وليست مطلقة.

We measured digital maturity based on the extent of the business benefit yielded by an organization's digital transformation efforts



Source: Deloitte analysis.

^{١٩} راجو جورومورثي، ديفيد شاتسكي، التحول إلى النضج الرقمي ، deloitte insights ، ١٣ مارس ٢٠١٩ ،

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html>

المصدر: راجو جورومورثي ، ديفيد شاتسكي ، التحول إلى النضج الرقمي ، deloitte insights ، ١٣ مارس ٢٠١٩ ،
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-maturity-pivot-model.html>

الشكل (٣) قياس التحول الرقمي

الشكل أعلاه يعرض فئات مستوى النضج الرقمي: (digital maturity) الثلاث أدنى (lower) ، متوسط (median) ، وأعلى (higher) وهذه الفئات مبنية على تجميع "درجة الأثر التجاري" التي اجاب عنها المستجيبون لكل محور رقمي في الاستبيان لكل محور.

تاسعاً:- دور القيادة في عملية التحول الرقمي

إنَّ التحول الرقمي ليس ضرورة جديدة لقيادة الأعمال، ولكن في كثير من الحالات، لا يزال أمام الشركات طريق طويل لتقطعه، فالعديد من الشركات لم تطبق بعد التقنيات الرقمية وطرق العمل على نطاق واسع، أو لم تخلق ثقافة تحتضن التغيير والتجريب والتعلم والتحسين المستمر، وتخطط شركات أخرى للتحول الشامل ولكنها لم تتحرك بعد إلى ما هو أبعد من لوحة الرسم^(٢٠).

وتتلخص دور القيادات المؤسسية في عملية التحول الرقمي في النقاط الآتية:-

- تطوير رؤية رقمية واضحة

- التواصل الفعال والمستمر

- الاستثمار في تدريب الموظفين

- تعزيز ثقافة الابتكار

- إدارة التغيير بشكل فعال

عاشراً:- المنظمات التي حققت نجاحاً في التحول الرقمي

١. شركة الاتصالات السعودية (STC) :- أجرت دراسة عام ٢٠٢٤ حول التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، وخلصت إلى أنَّ التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تسريع إنجاز المهام وتقليل الوقت والجهد المبذول، مما أدى إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية^(٢١).

^(٢٠) التحول الرقمي، مجموعة بوسطن الاستشارية، ٢٠٢٤/٧/٧، <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>

^(٢١) الاحمدي، بندر، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والستون، ٢٠٢٤،

٢. **شركة IBM :-** تستخدم IBM تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات ضخمة من بيانات الموظفين، مما يساعد في تقديم توصيات مخصصة لتطوير المسارات المهنية وتحديد برامج التدريب المناسبة لكل موظف.
٣. **شركة Unilever :-** طورت Unilever نظام توظيف يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقييم السير الذاتية وإجراء مقابلات فيديو آلية، مما سرّع من عملية التوظيف وحسّن من دقة اختيار المرشحين المناسبين^(٢٢).
٤. **شركة Microsoft :-** تستخدم Microsoft التحليلات التنبؤية لتحديد الفرق أو الأقسام التي قد تواجه انخفاضاً في الإنتاجية أو الرضا الوظيفي، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات استباقية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء.

الخاتمة:

يمثل التحول الرقمي فرصة كبيرة للمنظمات لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية، ولكنه يتطلب قيادة وإمكانيات وموارد قوية قادرة على التكيف مع التحديات المصاحبة، وذلك من خلال تطوير رؤية رقمية واضحة، والتواصل الفعال، والاستثمار في التدريب وتعزيز ثقافة الابتكار.

والتحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل يتطلب تطوير مهارات جديدة تتناسب مع هذا العصر من خلال تعزيز القدرة على التعلم المستمر، التحليل والتفكير النقدي، إجادة التكنولوجيا، التواصل الفعال، المرونة، والإبداع، ويكون تدريجياً يبدأ التوعية ثم تجارب صغيرة في استخدامها، ومن ثم يتوسع ليشمل جميع العمليات، وهذا يتطلب قياس الجاهزية المنظمة أولاً من خلال دراسة الواقع وتحليل المعطيات.

وأخيراً فإنّ التحول الرقمي يحتاج إلى طموح مؤسسي وإرادة حقيقية وقيادة داعمة ومواهب ممكنة وقادرة ومرنة في إتمام عملية التحول الرقمي لمواكبة التطورات الرقمية^(٢٣).

^(٢٢) <https://ar-entrepreneur.com/> التحول الرقمي للموارد البشرية: المراحل الست للتحول الناجح للموارد البشرية

٢٠٢٥/٢/٢

^(٢٣) مجلة صدی الموارد البشرية، الطريق الى النضج الرقمي في الموارد البشرية، العدد (١٧) ديسمبر ٢٠٢٣ ص ٨

التوجهات الحديثة في القيادة والإدارة

اعداد:

ميريه اريكوك (بكالوريوس إدارة اعمال)
جامعة كاجاني للعلوم التطبيقية / جمهورية فنلندا

ترجمة:

ياسر نبيل عبد القادر
معاون رئيس مترجمين

تشرين الثاني - 2025

المحتويات

- ١- المقدمة :
- ٢- مستويات وأنواع الإدارة :
 - ١-٢ : الإدارة بالأهداف :
 - ٢-٢ : الإدارة العليا :
 - ٣-٢ : الإدارة الوسطى :
 - ٤-٢ : الإدارة التنفيذية :
- ٣- الهيكل الهرمي والمسطح والمصفوفة :
 - ١-٣ : الهيكل التنظيمي الهرمي :
 - ٢-٣ : الهيكل التنظيمي المسطح :
 - ٣-٣ : هيكل المصفوفة :
- ٤- نماذج الإدارة :
 - ١-٤ : نظرية الإدارة التقليدية :
 - ٢-٤ : نظرية العلاقات الإنسانية :
 - ٣-٤ : نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة :
 - ٤-٤ : نظرية النظم :
- ٥- أجيال الإدارة المختلفة :
 - ١-٥ : الجيل X :
 - ٢-٥ : الجيل Y :
 - ٣-٥ : كيفية إدارة الأجيال المختلفة في المنظمة :
- ٦- نماذج القيادة :
 - ١-٦ : إطار أساليب قيادة ليوين :
 - ٢-٦ : نظرية مسار - الهدف :
 - ٣-٦ : مصفوفة أسلوب قيادة فلامهولتز وراوندل :
 - ٤-٦ : القيادة التحويلية :
- ٧- الخاتمة :

المقدمة

أصبحت حياة العمل أكثر تعقيدا كل يوم وهي تأخذ جزء كبيرا من حياتنا باعتبار أننا نقضي على الأقل (٨ ساعات) عمل يوميا و (٥ أيام عمل) في الأسبوع ، وتمتلك العديد من المنظمات نظام إداري حيث يعمل أغلبنا لرئيس أو مدير أو مفتش ، ويعمل بعضنا في معامل صناعية والبعض الآخر يعمل في شركات صغيرة وشركات متوسطة ، وفي الوقت الذي تختلف فيه أساليب الإدارة إلا أنَّ جميعها تمتلك الإدارة المبنية على النظرية .

سوف نتعلم في هذه المقالة أساليب القيادة والإدارة الشائعة والتقليدية وترى كيف أنَّها تتطور بمرور الوقت . واثناء القراءة ستتوقف وتفكر (أنا أعرف هذا) ، (تلك هي شركتي) ! ومحتمل أن تكون على حق كما سنتعلم عن الأسباب الضمنية لماذا تمتلك المنظمات هياكل تنظيمية ؟ ما هي فوائد أساليب الإدارة المختلفة؟ ما أنواع أساليب القيادة وماهي النتائج التي تعطيها ؟ إنَّ أغلب المواضيع التي ستتم مناقشتها في هذه المقالة ستكون مألوفة لك من منظمتك الخاصة وكتب الدراسة والأخبار .

هناك أمثلة واقعية من الأفراد والشركات الذين استخدموا أساليب الإدارة الحديثة وهناك جزء ممتع في الولايات المتحدة الأمريكية حيث (MGM) من دراسة حالة مجموعة فنادق ومنتجعات ترفيهه يستطيع القارئ رؤية تأثير أساليب الإدارة والقيادة في نجاح المنظمة .

من الضروري معرفة توجهات القيادة والإدارة في العالم التي تتغير باستمرار وهذه المقالة بداية جديدة لإثارة اهتمام القارئ بهذا الموضوع .

٢- أنواع ومستويات الإدارة :

يمكن وصف مستويات الإدارة في الشركة بتسلسل هرمي وفي الشركة النموذجية هناك طبقات للإدارة تكون مترابطة فكر بالهرم (الشكل رقم ١) حيث تكون الإدارة العليا في الأعلى فوق المنظمة كلها بعدها تأتي الإدارة بالمستوى المتوسط والتي تقع بين مستوى الإدارة الأعلى والادنى والتي تكون بمثابة جسر بعدها تأتي الإدارة التنفيذية التي تنجز المهام وتدريب العاملين والتأكد من تحقيق الأهداف اليومية .



١-٢ : الإدارة بالأهداف:

نشرت الإدارة بالأهداف والتي تعرف أيضا الإدارة بالنتائج من قبل بيتير دراكير في كتابه الذي صدر عام ١٩٥٤ (ممارسة الإدارة) ، والإدارة بالأهداف هي عملية تحديد أهداف معينة ضمن المنظمة بحيث

تستطيع الإدارة التواصل مع أعضاء المنظمة بعدها تقرر كيفية تحقيق كل هدف بالتسلسل وتسمح العملية للمدراء بإنجاز العمل الذي يتطلب إنجازة بخطوة واحدة وبالوقت المطلوب والسماح ببيئة عمل منتجة .
هناك العديد من النقاط الأساسية عند تطبيق الإدارة بالأهداف ، حيث إن الأهداف التي تحدد ضمن الإدارة بالنتائج يتم الاتفاق عليها مع العاملين ويجب أن تكون قابلة للتحقيق ، وهناك تغذية راجعة منتظمة عن التقدم ودائماً ما يشجع النمو الشخصي ، ان عدم القدرة بالوصول إلى الأهداف لا تعد عقوبة لكنها فرصة لمزيد من التدريب ، ولكي تنجح الإدارة بالأهداف كأداة يجب ان تتلقى الدعم الكامل والتبني من الإدارة العليا مثل الإدارة الاعتمادية والأهداف مستندة على مفهوم (SMART) والموضحة في الشكل ادناه

الشكل (٢) مفهوم SMART لمدراء



يعتقد (PETER DRUCKER) بأن المدراء يفقدون تركيزهم على أهدافهم عندما يتعاملون مع أنشطة روتينية و تمكن الإدارة بالأهداف الشركات من تحديد أهداف قابلة للتحقيق والقياس حيث يعرف كل عضو ماذا يفعل وكيف يفعل والاطار الزمني لإنجاز المهمة، وتساعد الإدارة بالأهداف الشركات بمراجعة أهدافها وإزالة الأهداف غير المطلوبة . وتستطيع رؤية آلاف الشركات التي تكتب رسالتها بعبارات براقية لكنها في الواقع لا تشرح أي شيء بوضوح مع ذلك في الإدارة بالأهداف يجب أن يعرف كل هدف بشكل جيد ويكون قابل للتحقيق.

الرائدة في مجال (HP) وتستخدم الإدارة بالأهداف من قبل العديد من الشركات حول العالم ومنها شركة الحاسوب والبرامجيات والتي حافظت على بقائها بالمسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف بنجاح .

٢-٢ مستوى الإدارة العليا :

يشمل مستوى الإدارة العليا مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أو المدير المفوض ، وتمتلك الإدارة العليا السلطة المطلقة وتخطيط وإدارة وظائف الشركة . وهي تحدد أهداف وسياسات الشركة وتختار مدراء المستوى المتوسط مثل رؤساء الأقسام ، فهي تعطي الدليل والاتجاه نحو مستقبل الشركة ، و يجب أن يكون لدى مدراء الإدارة العليا الخبرة الواسعة والمتراكمة في مدى واسع من الوظائف الإدارية المختلفة وعادة ما يكون أعضاء الإدارة العليا خبراء صناعة وغالباً ما يكون لديهم ارتباط وثيق مع الأعمال التي يقومون بها ويميلون لأن تكون شخصياتهم كارزمية ولديهم مهارات اتصال ممتازة وذوي ثقة ويشعرون بالارتياح بأخذ المخاطرة ومسؤولين بشكل كبير، ويتمثل الدور الأساسي لمدراء الإدارة العليا بالتطلع للمنظمة ككل وتحديد الاستراتيجية الكلية مع رؤيتهم وتحديد السلطة التنفيذية ورسم السياسات العامة للشركة وعقد التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى ، و تتميز أدوار الإدارة العليا بكونها مهمة ومؤثرة خاصة في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم مصلحة الشركة .

٢-٣ مستوى الإدارة المتوسطة :

الإدارة المتوسطة هو مستوى الإدارة الوسيطة المسؤولة عنها الإدارة العليا والمسؤولة عن قيادة مدراء الإدارة الدنيا ، وعند الانتقال من نموذج الإدارة ثلاثي الطبقات تعمل الإدارة الوسطى كجسر بين مستوى الإدارة الدنيا والعليا ، ويكتب موظفي مستوى الإدارة الوسطى التقارير الإدارية للإدارة العليا ويمنح الدليل لمدراء الإدارة الدنيا ويجعلهم ينجزون مهامهم بشكل افضل ، وتشمل الإدارة الوسطى المدراء العامين ومدراء الفروع ومدراء الأقسام. وهم لا يتنبأون بمستوى المنظمة لكن يركزون على القضايا الاتجاهية والتنظيمية ، وتنفذ الإدارة الوسطى الخطة التنظيمية بما يتلائم مع سياسات المنظمة والأهداف المحددة بالإدارة العليا ، ويعطي مدراء الإدارة الوسطى المعلومات التشغيلية الأساسية إلى الإدارة العليا بما أنهم يشتركون بالعمليات اليومية للشركة .

٢-٤ الإدارة التنفيذية

الإدارة التنفيذية وتعرف أيضا بالإدارة الدنيا هي مستوى تشغيلي من الإدارة وتشمل المشرفين وموظفي الأقسام ، ويمكن القول إن الإدارة التنفيذية مسؤولة بشكل كبير عن وظيفة الرقابة للإدارة حيث تدير اتجاه العاملين التشغيليين ، وتعتبر الإدارة التنفيذية العمود الفقري للمنظمة ، بما أن أعضائها والمشرفين ومدراء الأقسام يضمنون سير العمل بسلاسة ، وبما أن المدراء التنفيذيين يشتركون مباشرة مع العاملين في المنظمة فأنهم يحتاجون مهارات اتصال قوية وممتازة ولديهم القدرة على إدارة العلاقات بأفضل طريقة ، ويجب أن يمتلك المدير التنفيذي النموذجي والناجح مهارات متميزة لحل المشاكل واتخاذ إجراءات سريعة عند اتخاذ المبادرة ، وتعتبر مهارات الإدارة للأفراد ذات أهمية بارزة فإذا لم يكن العاملون سعيدين فإنهم لن يجعلوا زبائنهم سعيدين .

٣- الهيكـل الهرمي والمصفوفة والمسطح :

بشكل عام هناك ثلاث أنواع من الهياكل التنظيمية في الشركات الهياكل الهرمية و المصفوفة والمسطحة وتستخدم في المنظمات تنبؤ إدارة العمليات وهي الدليل للتوجه نحو المستقبل .

٣-١ هيكـل المنظمة الهرمي :

يوضع العاملون في المنظمة الهرمية في مختلف المستويات ضمن الشركة الواحدة وكل مستوى يكون فوق أو تحت المستوى الآخر ويحتوي كل مستوى على مجموعة من العاملين يكونون تحت رقابة وحدات ومستويات إدارية أعلى ، فالمنظمة ذات الهيكل الهرمي الطويل سيكون لديها مجموعة من المستويات الإدارية في حين تكون للمنظمة المسطحة مستويات إدارية أقل ، وتكون سلسلة الأوامر في المنظمات الإدارية مشابهة للمنظمات العسكرية حيث تعمل بشكل هرمي، وفي الهيكل الهرمي يعرف كل موظف دوره ومسؤولياته جيدا ضمن المنظمة وتحدد بشكل واضح العلاقة مع بقية أعضاء المنظمة والمنظمات الهرمية تكون ضيقة في نقاطها العليا وتتسع عند الاتجاه نحو الاسفل بمستوى الإدارة الدنيا وعادة ما تكون القرارات مركزية حيث يتم اتخاذها من الإدارة العليا وبالتحديد المدراء التنفيذيين ، وفي عام ١٩٠٠ كان الهيكل الهرمي شائع وفعال حيث أنه يمكن عمل الشركة لضمان سلسلة الأوامر ، كما يعتبر من السهل جدا تبنيه من قبل المنظمات والعاملين لأن قوة العمل الموجودة كانت قد انتهت خدمتها العسكرية من الجيش بعد الحرب العالمية الأولى ، فالأشخاص الذين كانوا قادة في الحرب أخذوا مكانهم بسرعة في مستويات الإدارة

في حين تكيف العاملون بسهولة مع الهيكل التنظيمي الهرمي، والذي استخدم مسبقاً في الإدارة بالأسلوب العسكري وفي عالمنا اليوم تقلل العديد من المنظمات حجم الهيكل بتقدم العولمة والتكنولوجيا .

هناك محاسن ومساوئ للمنظمة الهرمية فعندما تحدد السلطة المسؤولية بشكل واضح سيكون هذا فعال جداً لإدارة المنظمات الكبيرة مع أن ذلك قد يبطئ آليه الاستجابة نحو الحاجات المتغيرة في السوق حيث يكون مسار الترويج واضح جداً ، لذلك سيزيد هذا من حافز العاملين ، من ناحية أخرى يمنع الهيكل الهرمي الاتصال المباشر ضمن المنظمة وخاصة الأفقي ، ويوضح الشكل (٣) الهيكل التنظيمي الهرمي:

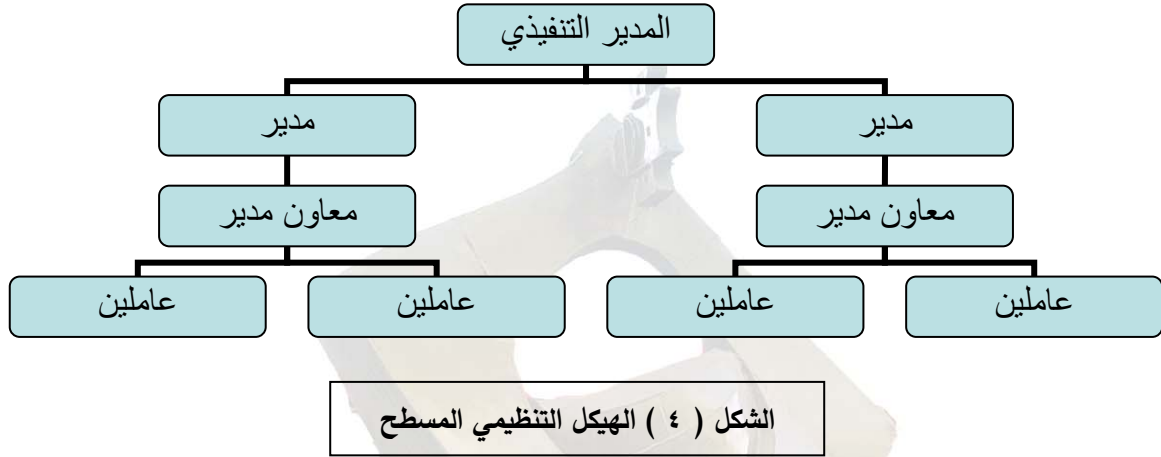


٢-٣ الهيكل التنظيمي المسطح :

على خلاف المنظمة الهرمية تمتلك المنظمات ذات الهيكل التنظيمي المسطح طبقات أقل أو طبقة واحدة ، ففي المنظمة المسطحة تكون سلسلة الأوامر افقية واقصر لكن عدد العاملين المسؤول عنهم المدير يكون أكبر ، فإذا كان للمدير عدد من العاملين يقوم بتوجيههم بشكل صحيح سيكون مدى السيطرة أوسع ، أما إذا كان عدد العاملين أقل فإن مجال السيطرة يكون أضيق ، ويستخدم الهيكل التنظيمي المسطح في المنظمات الصغيرة .

يسمح الهيكل التنظيمي المسطح لاتصالات أفضل بين الوحدات ويزيد التفاعل بين العاملين من مختلف الطبقات بتعزيز روح الفريق ، وهناك القليل من البيروقراطية وتكون عملية اتخاذ القرار أسهل مقارنة مع نموذج الهيكل الهرمي ، كما أنه يكون فعال من ناحية الكلفة لأن هناك القليل من المدراء في هذا النموذج ، ومن ناحية أخرى قد يكون من الصعب على المدراء مراقبة العمليات إذا أصبح نطاق سيطرتهم أوسع نتيجة للأعداد المتزايدة من العاملين تحت نطاق إشرافهم ، وفي هذا النموذج يكون للعاملين أكثر من مدير وقد يربكهم هذا الأمر .

تعمل الهياكل المسطحة بشكل جيد للأعمال الصغيرة أو للعاملين الذين لديهم أدوار عمل صغيرة ، ومع ذلك يحتاج العمل مع الهياكل المسطحة لضمان أن كل نطاق سيطرة مدير لم يصبح واسع جداً وهكذا يستطيعون إدارة عاملهم بفعالية .



٣-٣ الهيكل المصفوفة :

يتجمع العاملون في هيكل المصفوفة اعتمادا على أنشطتهم في الشركة والمشروع الذين يعملون عليه ففي هذا النموذج سيكون المدراء مسؤولين عن المشروع والعاملين الذين يعملون فيه وهو يسمح للمنظمة بتشكيل الأقسام والفرق اعتمادا على المشروع والمهارات الشخصية للعاملين ويستطيع العاملون العمل على مختلف المشاريع في الوقت نفسه، ويرفعون التقارير لمدير المشروع بشكل منفصل وتوجد فرق العمل والأقسام في هيكل المصفوفة عادة لفترة المشروع وتعتبر الفرق الوطنية مثال جيد لهياكل المصفوفة حيث يجتمع مختلف الموظفين من مختلف الفرق سويا لمشروع محدد (البطولات الأوربية) ويكتبون التقارير لفريق التدريب الوطني وبعدها يرجعون لفرقهم الاعتيادية ويرفعون التقارير لمدربهم الاعتياديين وتتشابه المنظمات المصفوفة والمسطحة مع بعضها البعض في أنها تزيل الهرمية في المنظمة وفي كلا الهيكلين تكون الاتصالات الداخلية أسهل للعاملين فهي تساعد المنظمة بالاستفادة من العاملين ذوي الخلفيات المعرفية والمهارات المختلفة وتجمعهم للمشروع ، وهناك أعداد مختلفة من الهياكل التنظيمية ولها محاسن ومساوئ متعددة أن الهيكل الأكثر ملائمة سيعتمد على حجم ونوع العمل .

٤- نماذج الإدارة

تحدث الإدارة ضمن إطار تنظيمي مهيكّل مع أدوار محددة وهي موجه نحو تحقيق الأهداف والأهداف الفرعية من خلال تأثير جهود الآخرين .

٤-١ نظرية الإدارة التقليدية :

دخلت نظرية الإدارة العلمية والتي تعرف بنظرية الإدارة التقليدية حيز التطبيق أوائل التسعينيات من القرن الماضي مع التركيز على إنتاجية العامل المتزايدة، وطورت من قبل فريدريك تيلور.

إنّ النظرية التقليدية للإدارة أيدت الدراسة العملية للمهام والعاملين في المنظمة، وعلى الرغم من أنّ دورها هو تزويد العاملين بالأدوات الضرورية لزيادة كفاءتهم ومخارجاتهم إلا أنّها انتقدت لأيجاد بيئة خط التجميع حيث يقوم العاملون بإنجاز أعمال صغيرة .

تعتبر نظرية الإدارة التقليدية قديمة في يومنا هذا مع ذلك هذا لا يعني أنّها غير مفيدة فهي لا تأخذ بنظر الاعتبار الحاجات الاجتماعية أو الرضا الوظيفي لكنها بدلاً من ذلك تعزز تخصص العمل والقيادة المركزية واتخاذ القرارات وزيادة الأرباح باعتقاد أنّ العاملين يمتلكون فقط الحاجات الاقتصادية والمادية وتعتمد نظرية الإدارة التقليدية على أربعة مبادئ أساسية حيث يجب أن تحدد الإدارة الطريقة القياسية لإنجاز كل

مهمة، ويجب أن يتم اختيار العاملين اعتماداً على مهاراتهم وقدراتهم ، ويجب أن يخطط العمل لإزالة الإعاقة وحوافز الراتب يجب ان تستخدم لزيادة النتائج (المردودات) ، فهي تمتلك الهيكل الهرمي حيث تقسم المنظمات على ثلاث طبقات من الإدارة هي الإدارة العليا التي تحتوي على مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والإدارة الوسطى والمدراء التنفيذيين مثل المفتشين الذين يتنبؤون بالعمليات اليومية و يعتبر التسلسل التنظيمي الواضح مفيد لان كل وحدة إدارة لديها أهدافها الخاصة ومسؤولياتها .

نظرية الإدارة التقليدية لديها تقسيم بطريقة العمل حيث تقسم المشاريع إلى مهام أصغر، وهذا يجعل من السهل للعاملين إكمال المهام، أمّا المهام والمسؤوليات فتحدد بشكل واضح والذي يسمح للعاملين بالتخصص في حقل واحد ، أن تقسيم المهام إلى مهام أصغر يجعل نظرية الإدارة التقليدية أداة تزيد الإنتاجية والكفاءة في المنظمات عندما يستطيع العاملون التركيز على شيء واحد بدلاً من امتلاك مهام متعددة ، وتعتبر هذه فرصة للأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم والتي من المؤمل أن تزيد الإنتاجية بدون سحب ميزاتاتها .

في نظرية الإدارة التقليدية يجب ان يحفز العاملون بالمكافآت النقدية ويعتمد هذا على الاعتقاد بأن العاملين سيكونون أكثر إنتاجية إذا كان العمل الصعب يكافأ مالياً ، وتستطيع مجموعات الإدارة استخدام هذه الأداة كطريقة لزيادة الإنتاج والكفاءة والأرباح .

يقع نموذج القيادة الأوتوقراطية في قلب نظرية الإدارة التقليدية عندما يتخذ القائد الفردي أو الإدارة العليا القرارات وبعدها يتصلون نحو الأسفل خلال الهرم التنظيمي، وهذا الأسلوب مفيد عندما تكون الحاجة لاتخاذ القرارات السريعة ، إن هذا النوع من التفكير سيكون مفيداً في المنظمات الصغيرة خلال مرحلة النمو .

هناك مجموعة من نقاط القوة في نظرية الإدارة حتى لو لم تستخدم كثيراً في أيامنا هذه فهي تعطي الهيكل الواضح للإدارة والعمليات وتقسيم العمل يجعل المهام أسهل للإنجاز للعاملين ، إن تنفيذ نظرية الإدارة التقليدية يظهر الزيادة السريعة في إعداد الإنتاج لكنه يتجاهل أهمية العلاقات الإنسانية التي تقتل الإبداع وتعتبر هذه النظرية العاملين كآليات مبرمجة تتجاهل الحقائق مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والحاجات الشخصية والتي تعتبر أساسية في عالم اليوم، وقد تنجح هذه النظرية في المصانع التي تنتج (X) كميات كبيرة من الإنتاج حيث تمثل أرقام الإنتاج كل شيء لقد نجحت هذه النظرية مع الجيل لكنها لن تجدي نفعاً مع جيل الألفية .

٢-٤ نظرية العلاقات الإنسانية :

بدأت نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة بالتطور في أوائل عشرينيات القرن الماضي خلال الثورة الصناعية في ذلك الوقت كانت الإنتاجية محور اهتمام الأعمال حيث بدأ البروفيسور إلتون مايو تجاربه (دراسات HATHRON) لإثبات أهمية الأفراد في الإنتاجية - وليس الآلات (BARY ٢٠١٧)

على عكس نظرية الإدارة الكلاسيكية تُركّز نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة على الإنسان وتؤمن هذه النظرية بأنه إذا حظي الموظفون باهتمام خاص وشعروا بالتقدير فسيكونون أكثر تحفيزاً للإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل كما أنها تُنشئ وعياً لدى الموظفين وتُركّز على العمل الهادف من خلال التناوب الوظيفي والتصميم والإثراء وستقل سيطرة الموظفين على الإدارة ويُعامل الأفراد كأفراد باحترام كامل لإدارة العلاقات الإنسانية من حيث مزايأ وعيوب وتأخذ في عين الاعتبار كرفاهية للموظفين وأفكارهم ويُظهر تقديرًا لعملهم و يُعزز هذا علاقات صحية بين الموظفين والمديرين إلا أن ذلك قد يُسبب بعض الصعوبات نظراً لصعوبة التنبؤ بالسلوك البشري .

٤-٣ نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة :

حتى نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المنظمات تُدار وفقاً لنظرية الإدارة الكلاسيكية التي ركزت بشكل رئيسي على إعداد الإنتاج والاستخدام الفعال للعمال كما لو كانوا آلات ، و ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة في خمسينيات القرن الماضي كاستجابة للإدارة التقليدية التي تجاهلت الاحتياجات الاجتماعية للموظفين حيث أدركت المؤسسات أن الاهتمام الخاص يُحَفِّز الموظفين ويُحَسِّن مساهمتهم في النجاح الشامل يُعتبر (إلتون مايو) مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية التي انبثقت من نتائج تجربة (هوثورن) ففي عشرينيات القرن الماضي اندلعت اضطرابات في مصانع هوثورن في شيكاغو مثلاً والتي كانت تُوظَّف ٣٠ ألف عامل على الرغم من أن هذه المصانع كانت تقدم امتيازاتٍ مثل المعاشات التقاعدية وإعانات المرض إلخ بدأ إلتون مايو وفريقه بحثهم في تغيير ظروف العمل وأجروا تجارب على الموظفين باختبار آثار التعرض للضوء وفترات الراحة وساعات العمل عليهم وكانت النتائج مثيرة للاهتمام فالإضاءة وفترات الراحة بغض النظر عن مدتها مما زاد من الإنتاجية ، أظهرت نتائج بحث هوثورن أن الاهتمام الخاص بالموظفين يُحَسِّن الأداء للموظفين ويكون أكثر تحفيزاً للنجاح لأنهم شعروا ان صوتهم مسموع .

لقد لخص إلتون مايو إلى أن احتياجات العمال غالباً ما تستند إلى المشاعر (الانتماء إلى مجموعة وبالتالي الشعور بالقيمة) ، وأن هذا قد يؤدي إلى صراعات مع المديرين الذين ركزوا بشكل أساسي على خفض التكاليف والكفاءة (مولدر ٢٠١٧) . و يجب النظر إلى الأفراد كمجموعة وإن الراتب وظروف العمل أقل أهمية بالنسبة للموظفين كما يجب على الإدارة أن تأخذ الاحتياجات الاجتماعية للموظفين على محمل الجد، وفي هذه النظرية يتحول معنى دافع العمل من الحوافز النقدية إلى إشباع الاحتياجات الاجتماعية ويترك المنظور الميكانيكي مكانه للمنظور الموجه نحو الأشخاص والذي لا يزال مستخدماً على نطاق واسع في المؤسسات حتى اليوم . البشر معقدون ومن واجب المديرين تحديد الاحتياجات الشخصية لكل موظف واتخاذ القرار المناسب .

٤-٤ نظرية النظم :

نظرية النظم هي نظرية التخصصات حول طبيعة الأنظمة المعقدة في الطبيعة والمجتمع والعلم وهي الاطار الذي من خلاله يستطيع المرء التحري أو وصف أي مجموعة للأهداف التي تعمل سويًا لإعطاء بعض النتائج، وقد يكون هذا عضوية مبسطة لأي منظمة أو مجتمع أو أي الية معلوماتية والإلكترونية وكهربائية ، إنَّ نظرية الأنظمة هي إحدى النظريات المهمة في الإدارة والتي اقترحت في الأربعينيات من القرن الماضي من قبل العالم البيولوجي لودويك بيرتالانفي ومؤخراً من قبل روز اشبي عام ١٩٦٤ وهي تعطي الطريقة لفهم وتحليل والتحدث عن المنظمات وتأخذ نظرية الأنظمة المنظمة كعضو متكون من مجموعة أنظمة فرعية تعمل سويًا بالتناسق مع النظام الكلي للوظيفة .

تزيد طريقة الأنظمة تكيفية المنظمة للتغيرات كما أنها تأخذ المنظمة ككل تعتبر القرارات التي تتخذ في أسلوب الأنظمة ذات بيانات جزئية وكلية فهي تركز على الأهداف الفردية والأهداف الكلية للمنظمة . وبإعطاء المحاسن هناك أيضاً مساوئ لطريقة الأنظمة فهي لا تكون دائماً عملية ، وقد تسبب بالتأجيلات في عملية اتخاذ القرار كما تعدّ من المساوئ أن طبيعة العلاقات الاعتمادية الداخلية لا تحدد بشكل واضح ، وإذا لم يحدد التعريف بشكل جيد فقد يفقد فوائده .

٥- إدارة مختلف الأجيال :

يوماً بعد يوم ، يصبح من الصعب للمدراء إدارة قوة العمل الخاصة بهم بسبب اختلافات عقليات وشخصيات الأفراد الذين يولدون بمختلف الفترات الزمنية . وتعتبر مهمة حاسمة في الإدارة في موقع العمل حيث يعمل العاملون من مختلف الأعمار والأجيال سوياً .

من الضروري ان يعرف المدير الاختلافات والتوقعات لكل جيل ويستفاد من هذا التنوع ويعتبر شيء أساسي لأيجاد البيئة حيث تعمل مختلف الأجيال سوياً وبالتناسق في الوقت الذي تستفاد منه بعضها البعض ان الأساس لإدارة الاختلافات بين الأجيال بفعالية في نفس البيئات يقع تحت ما يأتي :

بناء علاقات تعاونية ودراسة العاملين وتشجيع الاستشارة عبر الأجيال والممارسات المشابهة وتعتبر هذه القيم الأساسية لتعزيز مكان العمل الصحي .

في هذا الجزء سنناقش جيلتي (X و Y) والذي يعرف بجيل الألفية وكيفية إدارة هذه الأجيال .

٥ - ١ : الجيل (X) :

ولد هذا الجيل بين عامي (١٩٦٥ - ١٩٨١) وفي بعض الأحيان يعرف بالجيل المفقود وبما أنهم يجربون الكثير من الرعاية النهارية وحالات الطلاق . ويعرف أعضائه بمستوى عالي من الشكوكية والانانية في الوقت الذي يكونون فيه الجيل الأكثر ثقافة على حد الإطلاق وهذا يتسبب بمستويات عالية من السلوك الحذر أكثر من الوالدين يميل هذا الجيل لأن يكون غير رسمي في كل شيء (الملابس والعلاقات والقواعد) فهم يتبنون التكنولوجيا الحديثة بسرعة ويرون أن توازن حياة العمل حيويًا ويريدون لأن يمتلكوا وقت الفراغ الخاص بهم والعائلة والأصدقاء فهم موجّهي النتائج وحذرين وناشطين جدا عند عمل الأشياء كما أنهم كفؤين ومتميزين في حل المشاكل ولديهم القدرة بالتفكير خارج الصندوق .

يصنع الجيل (X) المدراء المتميزين في فهو يميل للانتقال إلى أدوار القيادة مع وجود خبرة عملية ويستطيعون جلب (توازن الحياة - العمل) لبيئة موقع العمل .

يهتم هذا الجيل كثيرا بموقع العمل بما أنهم محترفون وهذا هو الوقت فقط ليكسبوا الخبرة الكافية للتقدم نحو عالم الإدارة أما جيل الشباب فقد تقاعد مسبقا وغالبا ما يكونون خارج قوة العمل في حين أن جيل الألفية يتحمسون في سوق العمل .

إذا كيف يتقاعد العاملين من هذا الجيل ويعطون كل ما لديهم ، إن العاملين من هذا الجيل يريدون أن يشعروا بأنهم مهمين ومفيدة وهم يريدون أن يحدثوا اختلاف في العمل الذي يقومون فيه بشكل مستقل . وبأعطائهم القدرة لأحداث التأثير ولديهم الشعور بالفخر في أعمالهم وهذا هو سببهم للتحفيز أن أغلب أفراد هذا الجيل يريدون العمل للشركات التي لديها السمعة والرؤية الواضحة لأعمالهم .

احتجاز العاملين من هذا الجيل ليس صعب جدا ومما يثير الدهشة أن التعويض النقدي لا يلعب دور كبير لذلك ومن المهم إعطاء الدفع التنافسي إضافة إلى الدفع الجيد تكون المكافآت طريقة جيدة لتحفيزهم للتوجه نحو الأمام ومن ناحية أخرى إن سمعة الشركة ورؤيتها تعتبر مهمة لهم ومن الضروري ان تكون هناك رؤية ورسالة عطوفة (جذابة) للشركة .

كما قيل سابقا إن هذا الجيل يريد أن يصنع التأثير في العمل الذي يقوم به، ويريدون عمل ذلك بشكل مستقل وهم يريدون الثقة بالفرص الجديدة ،ومن الجيد إعطائهم أهداف واضحة ومتحدية والسماح لهم بأن يصلوا أهدافهم بطريقتهم الخاصة .

٢-٥ : الجيل (Y) :

إنَّ أعضاء هذا الجيل ولدوا عام (١٩٨٠) وبداية التسعينيات (والتعريف الفضفاض الذي فصلهم من الجيل الذي قبلهم (الجيل X) والجيل الذي تبعهم (جيل Z) ويفترض أن يكونوا الجيل الأول في التاريخ والذي من المتوقع ان يقدموا كل ما هو سئ من الجيل الذي قبله .

بمصطلحات مبسطة يعتبر هذا الجيل هو الأخير في سلسلة الجماعة الديموغرافية والتي أعطيت أسماء غريبة لتعريفها كمجموعة ثقافية مشتركة .

إنَّ أفراد هذا الجيل لديهم خصائص مشتركة قليلة فهم يهتمون بشكل كبير بالتكنولوجيا ويستخدمونها لإنجاز أعمالهم بشكل افضل واستخدموا الهواتف الذكية والحواسيب المحمولة وأجهزة التابلت والآلات الصغيرة وهم متصلون ٢٤ ساعة باليوم و يفضلون البريد الالكتروني ومخاطبات التواصل أكثر من المقابلات مباشرة ويختارون الاجتماعات عبر الانترنت إضافة إلى النقاشات الصفية . ويفضلون أن يكون لديهم المزيد من الوقت وساعات عمل مرنة ويتمكنون من الدفع لذلك فهم يتبنون السلوك الجماعي ويتجهون نحو الفريق و يقيمون فريق العمل وعلى خلاف الجيل اكس يتوقع جيل الالفية التغذية الراجعة والتوجيه في العمل ويتوقع أن يصلوا إلى أهدافهم ومجالهم للتنمية الشخصية .

هناك جانب سلبي عام لجيل الالفية وهو أنَّهم يغيرون أعمالهم أغلب الأحيان فهم يتطلعون إلى شيء جديد افضل ويشعرون بضجر بكل بساطة و يبقون في مكان العمل لسنتين أو ثلاث سنوات وينقلون إلى مكان يعتقدون أنَّه افضل إضافة لذلك يميلون بأن يكون لديهم توقعات عالية تجعلهم محتجين بالتغيير .

عن إدارة جيل الالفية والتي تجعل نسبة كبيرة لسوق العمل لكن أولا كيف تجذب وتحفز جيل الالفية

يفضل جيل الالفية التواصل عبر النصوص والبريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي فهم لا يقرأون البريد الالكتروني الطويل خاصة إذا كان المحتوى لا يعجبهم و سيكونون أكثر تحفيز للبقاء الذين يمتلكون فيه المزيد من المرونة والسيطرة على سير أعمالهم اليومية فهم يتوقعون التغذية الراجعة والتميز لذلك يجب على المنظمة أن تجعلهم مشغولين دائما وتضمن جهودهم وتظهر اهتمامها بهم بشكل فعال، وهذا سيجعلهم يشعرون أنَّهم مهمين في المنظمة وهناك هدف من وجودهم .

يرى جيل الالفية أنَّ (٩-٥) أيام هي مضيعة للوقت فهم يقيمون التوازن بين العمل ووقت الراحة لذا فإنَّ تقديم ساعات عمل مرنة من المرجح ان يبقوهم في المنظمة وهذا سيفيد المنظمة أيضا حيث إنَّ توفير العمل عن بعد يوفر الوقت والمال والمساحة المكتبية .

يختلف جيل الالفية كثيرا عن بقية الأجيال حيث أنَّهم يحبون عملهم إذا كان ممتع وسيعملون بجهد كبير ولأجل إدارة هذا الجيل الفريد ، يجب على المدراء ان يتبنوا فكرة جديدة كليا ويكونوا مبدعين في إيجاد الطرق التي تجعلهم منشغلين بأعمالهم .

٣-٥ : كيف تدير أجيال مختلفة في المنظمة :

إنَّ أحد التحديات الكبيرة في يومنا هذا هي كيفية إدارة مختلف الأفراد من مختلف الأجيال وجعلهم يعملون سويا بفعالية في المنظمة ففي المنظمات في وقتنا الحاضر يوجد أفراد من مختلف الأجيال بأعمار تتراوح بين ١٨-٨٠ سنة ومن المألوف أن ترى موظف بعمر ٢٢ سنة يعمل مع آخر بعمر ٦٠ سنة بنفس المشروع ويتوقع ان يعملوا بانسجام في العمل، إنَّ كيلا هذين الموظفين لديهم أساليب وتوقعات وآراء مختلفة إنَّ الصراعات داخل المنظمات تنشأ من حقيقة إنَّ الجيل الأكبر سنا سيرى جيل الالفية مدمني التكنولوجيا وطموحين جدا وخارجين عن الأعراف ، في حين يرى جيل الالفية ان الأجيال الأكبر سنا متمسكة بتقاليد

الماضي وعفا عليها الزمن يتمثل الشيء الرئيسي هنا هو استخدام إبداع جيل الالفية وربطه مع خبرة ومهارة القيادة للأجيال كبيرة السن .

في بحث أجراه روبرت هالف عن اختلاف الأجيال في مكان العمل كانت مقابلات الهاتف مرتبطة مع الموظف المالي الرئيسي حيث تكون الاختلافات في مكان العمل بين مجموعة من الأجيال المختلفة فيما تشير النتائج إلى أن الموظفين يلاحظون اختلافات بين الأجيال في مجالات معينة داخل بيئة العمل ومن أبرز هذه الاختلافات هي في مجالات الاتصال والتكيف مع التغيير بينما كانت الاختلافات أقل في مهارات النعيل والتعاون بين الإدارات كما أشار خمسة بالمئة فقط إلى عدم وجود أي خلافات

يجب أن تخدم هذه النتائج المنظمات والمدراء وكذليل للنقاط التي يجب التركيز عليها عند إدارة مختلف الأجيال في البيئة الكبيرة ولتكون لديك القدرة على ملاحظة الاختلافات بين الأجيال والتوصل إلى أسلوب الإدارة الخاص بكل واحد منها يستطيع المدراء التدريب على الاختلافات بين الأجيال ومن الأفضل دائما تغيير المدراء للتكيف بدلا من إجبار العاملين للتغير والذي سيحدث بيئة عدائية في مكان العمل .

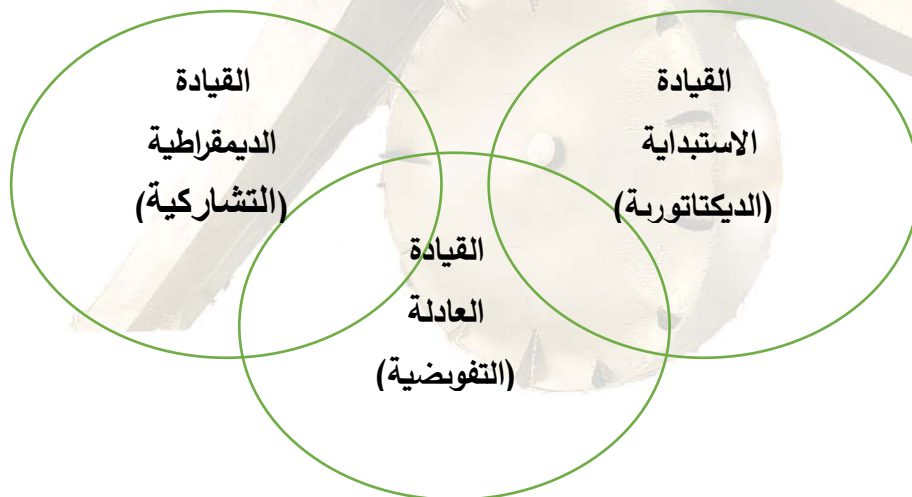
٦- أساليب القيادة :

سنناقش في هذا الجزء أساليب القيادة المتعددة والتي تم تبنيها بشكل كبير في المنظمات العالمية

٦-١ : إطار أساليب قيادة ليون : (كان كورت ليون) (٩ /أيلول / ١٨٩٠ - ١٢ /شباط / ١٩٤٧) عالم نفس الماني - أمريكي وعرف كأحد الرواد المعاصرين لعلم النفس الاجتماعي والتنظيمي وعلم النفس التطبيقي.

يعود إطار أساليب قيادة ليون لعدة سنوات إلى الوراء وتحديدًا إلى الثلاثينيات من القرن الماضي لكن في الحقيقة لا يزال مرتبط بيو من هذا لأنه يقسم أساليب القيادة إلى ثلاث مجاميع يسهل تذكرها في حين إن هذه المجاميع قد لا تحتوي جميع ما يتعلق بالمدير أو القائد المطلوب ، لكنها تعمل جيدا في تحديد المنهج الكلي.

حدد ليون وفريقه عام ١٩٣٩ ثلاث أساليب للقيادة فيما يتعلق باتخاذ القرار : الاستبدادية (الديكتاتورية) والديمقراطية والعادلة وسيتم مناقشتها جميعا في هذه المقالة .



الشكل (٥) : إطار أساليب قيادة ليون

على الرغم من أنها وجدت في الثلاثينيات إلا أن إطار أساليب قيادة ليون ما يزال مرتبطاً في عالم اليوم لأنها تجمع أساليب القيادة تحت ثلاث عناوين مختلفة ووفقاً لما جاء به ليون فإن أي من هذه المناهج يكون أفضل لعمل محدد ومن الضروري اختيار أسلوب القيادة الصحيح للمهمة الصحيحة وهذا يعود لحكم المدير ليختار ما هو مناسب.

القيادة الاستبدادية :

يكون أسلوب القيادة الاستبدادية عندما يتخذ القائد القرار من تلقاء نفسه وبدون المناقشة مع الآخرين في هذا الأسلوب يعتقد القائد أن قراره صحيح ويشعر أنه لا يحتاج إلى سماع آراء الآخرين بموضوع محدد حيث يحدد القائد الأهداف ويعطي التعليمات ويتوقع العمل المطلوب إنجازه أن أسلوب القيادة هذا قد يعمل عندما لا تحتاج أي مهمة مساهمة خلال عملية اتخاذ القرار ومع ذلك توجد جوانب إيجابية وسلبية لذلك ويكون مفيداً عند إدارة مجموعة من العاملين عديمي الخبرة حيث يتطلب الكثير من الإشراف وقد يحدث ذلك استياء بين فرق الأعضاء ذوي الخبرة .

القيادة الديمقراطية (التشاركية)

على العكس من القيادة الاستبدادية في القيادة الديمقراطية يشمل القائد الأفراد في عملية اتخاذ القرار لكن ذلك لا يعني أن القائد لا يملك الكلمة الأخيرة وفي القيادة الديمقراطية يعمل القائد مع الفريق ويشجع التغذية الراجعة والمدخلات مع أعضاء الفريق وسيوجه القائد العصف الذهني ويتم سويًا اختيار أفضل مسار للعمل ستكون العملية أكثر تعاوناً من كونها أسلوب استبدادي وتزيد إحساس الانتماء بين المجموعة عندما يكون لهم كلمة في اتخاذ القرار ان هذا النوع من القيادة قد يعمل جيداً مع الفرق الخبيرة والمعتادة على العمل باستقلالية ومع ذلك قد تتسبب فوضى في البيئة التي يكون فيها أعضاء الفريق عديمي الخبرة والذين لا يستطيعون إنجاز الأعمال من تلقاء أنفسهم .

القيادة العادلة (التفويضية)

يسمح أسلوب القيادة التفويضي لأعضاء الفريق باتخاذ قراراتهم الخاصة وإدارة المهمة ويكون دور إدارة القائد في هذا الأسلوب صغير حيث يراقب القائد التقدم ويعطي التغذية الراجعة في حين يترك للفريق تقرير كيفية التحرك، ويعمل القائد بمثابة المستشار الذي يعطي الدليل عند الحاجة ولا يتدخل في الأمور ويعمل هذا الأسلوب بشكل جيد مع الأفراد الذين يعرفون كيفية أداء أعمالهم سويًا وبشكل جيد . إن الفريق يجب أن يعرف حقيقة أنه ما يزال مسؤول عن النتائج النهائية ويعرف متى يسأل للإرشاد والا سيؤدي إلى كارثة تختلف جميع أساليب القيادة الثلاثة تماماً عن بعضها البعض، وكل أسلوب يعمل بشكل جيد إذا استخدم الحالة الصحيحة، إن ثنائي حالة الأسلوب الخطأ سوف تسبب الفشل ولا توجد حاجة لأخذ أسلوب قيادة محدد والعمل به طوال الوقت وعند تغير الحالة والحاجة يتغير أسلوب القيادة .

تعتبر شركة أبل اليوم من انجح الشركات وهي اغنى من بعض الدول حيث كسبت النجاح وفقدت الشعبية واستعادت عرشها لاحقاً .

استمرت شركة أبل بأنشطتها لأن (ستيف جوبز) عرف كيفية التكيف حيث أصبح قائد ديمقراطي تشاركي بدأ (جوبز) كقائد كارزمي وعادل وبرزت بفضل جهوده شركة أبل، بعدها أصبح قائد استبدادي وطلب مجلس إدارة شركة أبل استقالته، وعندما عاد إلى شركة أبل بعد (١٠) أعوام لاحقاً جمع جوبز عدة أساليب

قيادة وضاف أسلوب القيادة الديمقراطية / التشاركية لمجموعته حيث وصف القادة ذوي الخبرة واناظ بهم التفوق

وشجع جوبز مصممه الرئيسي (جوناثون أيفي) واستشار خبير التصنيع تيم كوك وهو الان الموظف التنفيذي الرئيسي وجعلهم يتخذون قرارات أساسية .

جوجل ومايك كلينك وامازون وابل وأغلب شركات التكنولوجيا هي من بين مجموعة الشركات التي تبنت القيادة الديمقراطية / التشاركية .

٢-٦ نظرية المسار - الهدف :

نظرية المسار - الهدف وتعرف أيضا نظرية المسار - الهدف لفعالية القائد أو نموذج المسار - الهدف هي نظرية قيادة تم تطويرها من قبل (روبرت هاوس) وهو خريج جامعة ولاية أوهايو في عام ١٩٧١ وتمت مراجعتها عام ١٩٩٦ ، وتوضح النظرية أن سلوك القائد يكون مشروط بالرضا والتحفيز وأداء أتباعه، كما توضح النسخة المراجعة بأن القائد يقوم بسلوكيات تكميائية لقدرات تابعيه وتعوض عن حالات العجز .

تعزز نظرية المسار - الهدف الاتصال القوي فيما يخص الأهداف والاتجاه وتتطلب علاقة قوية بين المدير والفريق، وفي هذه النظرية يتمثل دور القائد بأعطاء الدليل وإزالة العوائق التي تمنع الفريق من الوصول إلى هدفه وتعطي الدوافع للحفاظ .



الشكل (٦) قيادة المسار - الهدف

كما يلاحظ أعلاه تتمثل مهمة القائد بتحديد المسار الواضح وإزالة العوائق وقيادة الفريق نحو الهدف وبموجب هذه النظرية ، هناك أربعة أدوار مختلفة يتبناها القائد اعتمادا على الحالة الموجودة .

القيادة الموجهة نحو الإنجاز:

تركز القيادة الموجهة نحو الإنجاز على زيادة الأداء بتحديد أهداف صعبة لتشجيع الأداء العالي حيث يظهر القائد الثقة بالعاملين لتشجيعهم بالتفوق وتقديم أفضل ما لديهم وسيناسب هذا الأسلوب فرق المبيعات .

القيادة التوجيهية

في أسلوب القيادة هذا يخبر القائد الفريق ماهي الأهداف وما الذي يجب عمله للوصول إلى الهدف وكيفية تحقيق ذلك وكل شيء مطلوب للتوجه نحو الهدف يتم تحديده والتواصل معه بشكل جيد وتكون مسؤوليات العمل واضحة وتوجد حاجة قليلة لمداخلات الفكرة .

القيادة التشاركية

في أسلوب القيادة هذا يعزز القائد مساهمات أعضاء الفريق وغالباً ما يترك طريق العمل المنجز لأعضاء الفريق ويشترك الفريق في عملية اتخاذ القرار وتكون لديه الكثير من الاستقلالية وهو مشابه لأسلوب القيادة الديمقراطية .

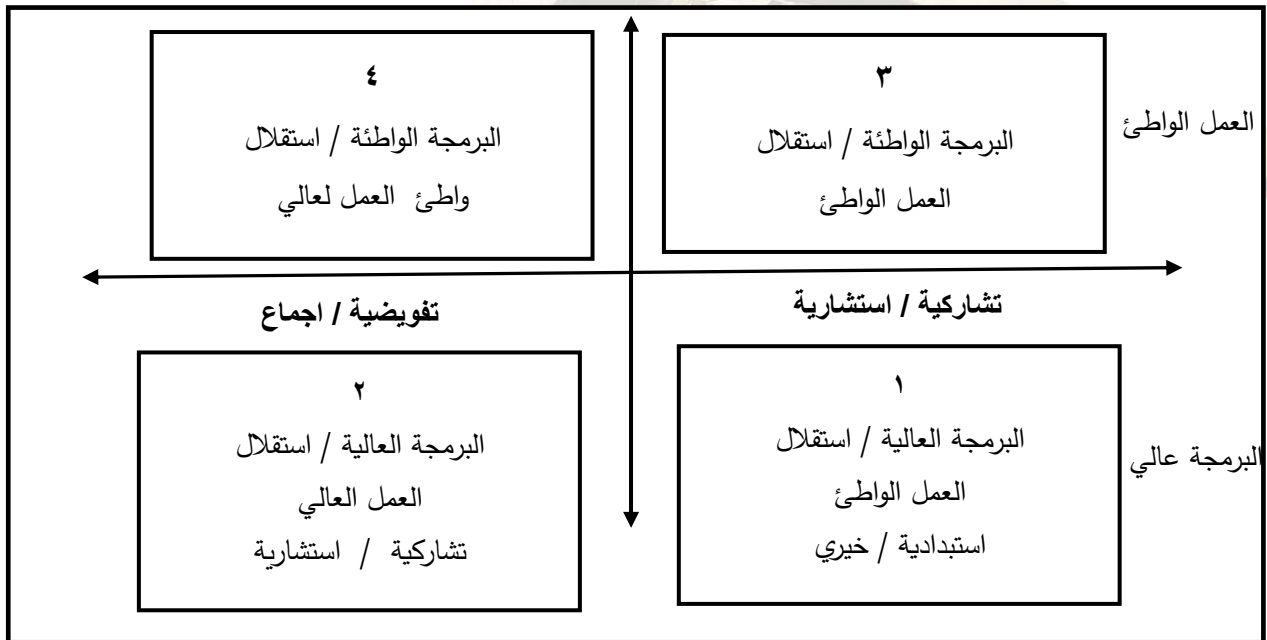
القيادة الداعمة

يركز سلوك القيادة الداعمة على الرفاهية الذهنية لأعضاء الفريق فهي تركز على تقليل التوتر وتعزيز سعادة الفريق، وفي هذا الأسلوب يمكن الوصول إلى القائد بسهولة وبطريقة ودية يتطلب هذا الأسلوب في المجالات التي غالباً ما يعاني فيها أعضاء الفريق مستويات عالية من التوتر مثل الأطباء وموظفي فرض القانون وعمال المواد الخطرة... الخ. بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي تم تبنيه لدى القائد دور واحد في نظرية المسار الهدف والذي يتمثل في قيادة الفريق بوجود العوائق والوصول بهم إلى الهدف ولا يختار القائد أسلوب واحد لكن يجمع بين الأساليب المتعددة لملائمة احتياجات الفريق .

٦-٣ مصفوفة أسلوب قيادة فلامهولتز وراندلز

طور أريك فلامهولتز ويفوني راندل مصفوفة أسلوب القيادة ونشروها في كتابهم عام ٢٠٠٧ (الجهود المتزايدة) ، إن مصفوفة أسلوب القيادة هي نموذج بسيط ومفيد يساعد باختيار أسلوب القيادة الأكثر فاعلية لحالة معينة (مناهج المالية للمدراء غير الماليين ، المناهج للمدراء المالية ، مناهج إدارة المخاطرة ، مناهج تدريب المحاسبة)

الشكل (٧) مصفوفة أسلوب القيادة



الاستقلال

في هذه المصفوفة يحدد المحور العمودي برمجة المهمة ، فالمهمة المبرمجة تعني أنها تتطلب التعليمات لإكمالها والتي تشمل الإجراءات والخطوات ، كلما كانت البرمجة أقل تكون المهمة أكثر إبداعية ، ويستطيع أن يقرر الفريق كيفية إنجازها، أما المحور الأفقي فيحدد مجال الاستقلال فهو يصف قدرة الفرد للاستقلال والتي تتعلق مباشرة بالخبرة والمهارة والقدرة والاستقلالية ومن السهل استخدام هذه المصفوفة وتعتبر عملية بشكل عالي وإذا كان يجب إنجاز مهمة محددة بطريقة معينة ، يعني ذلك أنها مبرمجة عاليا ، لذا ننتقل إلى النهاية الواطئة من المحور العمودي وإذا امكن إنجاز العمل بعدة طرق مختلفة اعتمادا على الشخص المعالج عندها نتجه نحو الأعلى .

فيما يتعلق بالمحور الأفقي إذا كان الشخص المعالج قادر على إنجاز العمل بمفرده عندها نتجه نحو النهاية اليمنى للمحور، أما إذا كان الشخص أقل خبرة ويحتاج إلى توجيه مستمر عندها نتجه نحو اليسار ، ويعطي ذلك ربع النتيجة النهائية أسلوب القيادة المحتمل نجاحهما .

٦-٤ القيادة التحولية

القيادة التحولية هي منهج جديد كليا لكيفية إدارة القادة لأعضاء فرقهم وهي تهدف لأيجاد تغير إيجابي في أعضاء الفريق وتحولهم إلى قادة وهي تختلف كثيرا عن أساليب القيادة التقليدية بأنها تعزز التحفيز والأداء وتمس شعور الأفراد بالتطابق وتطابق المنظمة كما أنها تشجع الآخرين بتحدى أنفسهم وتحقيق وتبني عملهم وتحدد القيادة التحولية نموذجيا الأهداف الواضحة مع توقعات عالية وإظهار الدعم والتميز نحو الفرد ، ولديها جانب ملهم بأنها تشجع الفرد على الاهتمام بنفسه وبالآخرين ان القائد التحولي سوف يحقق الرؤيا المطلوبة ويحفز الفريق بالوصول إليها ، ويضمن وصول الفريق إلى الهدف للقيادة التحويائية أربعة عناصر أساسية وهي:

١- الاعتبار الفردي : هو المستوى الذي يوجه فيه القائد الفرد ويستمتع لاحتياجاته حيث يظهر القائد الدعم والفهم ويقدم المساعدة كما يظهر التميز للإنجاز ويشجع التنمية الذاتية .

٢- التحفيز الذهني : هو المستوى الذي يتحدى فيه القائد الفرد لكشف الامكانية الكاملة، وتعزيز الإبداع واخذ المخاطرة و يركز القائد على الفرد الذي باستطاعته أن يعمل باستقلالية ولا يخاف من مواجه المخاطر المحسوبة وبهذه الطريقة يمكن كشف الإبداع الشخصي للفرد .

٣- التحفيز الملهم : يلهم القائد الفرد الذي يعمل بالمنظمة من خلال التوصل إلى فكرة جذابة ، فالقادة الذين لديهم تحفيز ملهم سوف يتحدون الفرد من خلال الأهداف التنافسية والإنجازات المستقبلية والدوافع فالموظف يجب أن يكون لديه إحساس قوي بتحقيق الهدف حتى يتم تحفيزه بأسلوب تحفيزي ملهم .

٤- التأثير المثالي : حيث يمثل القائد نموذجا يحتذى به بتمتعه بأخلاق عالية وجدير بثقة الآخرين حيث يكتسب التحفيز الملهم شعبية كبيرة في عالمنا اليوم وتعمل القيادة التحولية بشكل افضل في المنظمات التي تحتاج إلى تغيير لامتلاكها هياكل قديمة وتعتبر هذه طريقة جيدة لترويج الإبداع وإرساء مبادئ مشتركة وأيجاد بيئة عمل يسودها التعاطف والتفاهم .

٧- مشاركة موظفي مجموعة (أم جي أم) الكبيرة المتميزة:

إن مجموعة أم جي أم الكبيرة في لاس فيغاس (والتي تعرف سابقا بمارينا) هي مجموعة فنادق وكازينوهات تقع في لاس فيغاس ولأية نيفادا في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي مجموعة فندقية تتألف من (٥١٢٤) غرفة إضافة إلى ذلك هي أكبر ثالث مجموعة فندقية في العالم من حيث عدد الغرف وثاني أكبر منتج فنادق في الولايات المتحدة ، وعندما افتتحت عام ١٩٩٣ كانت هذه المجموعة أكبر مجموعة فندقية في العالم

وفي صناعة الضيافة يعتبر دوران الموظفين مرتفع بشكل عام وتكون جودة الخدمة موضع للشك ووفقا لدراسة الحالة لمجموعة (A.M.G) فإنها كانت الأقل في معدلات دوران العمل في لاس فيغاس وتفوقت بالأداء على جميع منافسيها مع زيادة إيراداتها ولكن لم يكن هذا هو الحال دائما فعندما كان الرئيس التنفيذي السابق للمجموعة (جمال عزيز) لم يكن عدد خدمة الزبائن جيد ، وأظهرت مسوحات الموظفين بأنهم تلقوا اتصالات قليلة جدا من مدراءهم ولم يكن لديهم علم بالمناسبات التي كانت تقام في الفندق وماذا يقدمون للضيوف وكان هذا له تأثير كبير على أعمال الفندق حيث كان رضا الزبون واطئ لأحداث نقلة نوعية، بدأ عزيز بعقد اجتماعات يومية قصيرة لإبلاغ الموظفين بما يجري في الفندق ، كما قام بتوسيع برنامج التدريب الإداري للفندق ولجامعة (AMG) وقام على تشجيع الموظفين بالاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعروضه وبدأت مجموعة (AMG) في تكريم الموظفين المتميزين من خلال حفلات غداء تكريم موظف الشهر والملصقات، ولوحة تكريم نجوم الشهر واللقاءات في اجتماعات احتساء القهوة مع الموظفين والتدريب الإلزامي على تكريم الموظفين وحفلات عشاء تقديرية يستضيفها عزيز شخصيا يطلب الفندق تغذية راجعة من أبطال تكريم الموظفين السابقين ومجموعات التركيز لضمان توافقها مع أهداف الشركة التجارية. وفي غضون ثلاث سنوات تضاعفت الأرباح وزادت الإيرادات، يقول عزيز إن هذا يعود إلى موظفي الفندق البالغ عددهم ١٠٠٠٠ موظف ومدى انخراطهم، أنهم يريدون المزيد من العطاء والمساهمة، والآن يقول أكثر من ٩٠% من موظفي مجموعة (أم جي أم) إنهم راضون عن وظائفهم وأصبح لعملهم معنى خاص .

يقول عزيز معبرا عن تقديره للموظفين (سنتجاوز هذه المحنة وبمجرد أن نتجاوزها سيكون الموظفون هم من ساعدونا على تجاوزها) .

تعد حالة مجموعة (AMG) مثالا رائعا يظهر كيف يمكن لأسلوب الإدارة والقيادة أن يؤثر على أداء المؤسسة وقد أدخل الرئيس التنفيذي عزيز نهجا جديدا وتمكن من تحويل مؤسسة فاشلة إلى مؤسسة ناجحة ببساطة عن طريق اختيار أسلوب القيادة ونموذج الإدارة المناسبين تظهر طريقته في الإدارة لمحات من نظرية العلاقات الإنسانية حيث يكون البشر في جوهرها، كما تثبت النظرية القائلة بأنه إذا تلقى الموظفون اهتماما خاصا وشعروا بالتقدير فسيكونون أكثر تحفيزا ليكونوا منتجين ويحققون نتائج أفضل، ويبدو أن عزيز قد تبني نموذج قيادة ديمقراطيا حيث أشرك الموظفين في عملية صنع القرار على الرغم من أنه كان له الكلمة الأخيرة، لقد أظهر عناصر القيادة الداعمة حيث ركز على الرفاهية النفسية للموظفين وحرصه على سعادتهم، لقد كان ودودا وسهل التعامل معه حيث شجع مديريه على أن يكونوا قادة تحويليين وان يظهروا مراعاة فردية ويحافظوا على علاقات وثيقة مع الموظفين .

ونتيجة لذلك فإن معدل دوران الموظفين هو واحد من أدنى المعدلات بين المنافسين ويحب الموظفون الشركة التي يعملون بها .

٨- الخاتمة :

تطورت الإدارة من التركيز على الآلة ورأس المال إلى الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية. ومع احتياجات المؤسسات ظهرت تحديات في التعامل مع الأجيال المختلفة مثل جيل (X) وجيل (Z) وكل جيل له خصائصه التي تتطلب أساليب إدارة حديثة ومرنة وكذلك تطورت الإدارة مع ضرورة التكيف مع اختلاف احتياجات الأجيال أساليب قيادة حديثة وتختار هياكل تنظيمية مسطحة وتقدم الحوافز المختلفة لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وكان في الماضي ويتم التركيز على عنصرين مهمين هما رأس المال والآلة لأن أي نقص في أحد العناصر يؤدي إلى عدم تحقيق أي إنتاج مع أهمل نسبي للعنصر البشري ومع تطور الفكر الإداري أصبح الإنسان محور العملية الإدارية وازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل لما لها من أثر كبير في رفع الأداء والإنتاجية .

بعض الأجيال تفضل الاستقرار الوظيفي بينما أجيال أخرى تفضل المرونة واستخدام التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار وبسبب هذا الاختلاف في بيئة العمل أصبح من الضروري أن تعتمد الإدارة أساليب حديثة ومرنة قادرة على التكيف مع احتياجات هذه الأجيال المتنوعة ولذلك حققت الإدارة نجاحات كثيرة .

٩. المراجع

١. الموت، ف. (٢٠١٤). مستويات وأنواع المديرين. [صورة] متوفر على: <https://prezi.com/-/yefzpxt4fjs/levels-and-types-of-managers> [تاريخ الوصول: ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧].
٢. بي بي سي نيوز. (٢٠١٧). تعرف على جيل الألفية: من هم جيل الألفية؟ - بي بي سي نيوز. [متوفر على الإنترنت] متوفر على: <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-41036361> [تاريخ الوصول: ٤ ديسمبر ٢٠١٧].
٣. دورات مالية لغير المديرين الماليين دورات لمديري المالية، دورات في إدارة المخاطر، دورات تدريبية في المحاسبة. (٢٠١٧). مصفوفة أسلوب القيادة - دورات مالية لغير المديرين الماليين، دورات لمديري المالية، دورات في إدارة المخاطر، دورات تدريبية في المحاسبة. [متوفرة عبر الإنترنت] على الرابط: <http://www.finance4nonfinancemanagers.com/the-leadership-style-matrix> [تاريخ الوصول: ١١ ديسمبر ٢٠١٧]. ٢٨.
٤. Free-management-ebooks.com. (2017). إطار لوين لأساليب القيادة. [متاح على الإنترنت] على الرابط: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-08.htm> [تاريخ الوصول: ٨ ديسمبر ٢٠١٧].
٥. جيل، أي. (٢٠١٤). القيادة الديمقراطية: تعريفات، أمثلة، واقتباسات. [متاح على الإنترنت] على الرابط: Online.stu.edu [تاريخ الوصول: ٨ ديسمبر ٢٠١٧].
٦. معرفة الصحة. (٢٠١٧). نماذج ونظريات الإدارة المرتبطة بالتحفيز والقيادة وإدارة التغيير، وتطبيقاتها على المواقف والمشكلات العملية. [متوفر على الإنترنت] على: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models> [تم الوصول إليه في ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧].
- كين س (٢٠١٧). ما ينبغي لأصحاب العمل معرفته عن موظفيهم من جيل الألفية. [متوفر على الإنترنت] The Balance. متوفر على الرابط: <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683> [تاريخ الوصول: ٤ ديسمبر ٢٠١٧].
٧. Learnmanagement2.com. (2017). الهيكل التنظيمي المسطح. [متوفر على الإنترنت] متوفر على الرابط: <http://www.learnmanagement2.com/flat%20structure.htm> [تاريخ الوصول: ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧].
- ليمان، ف. (٢٠١٧). كيفية إدارة الاختلافات بين الأجيال في مكان العمل. [متوفر على الإنترنت] Forbes.com. متوفر على: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/01/25/how-to-manage-generational-differences-in-the-workplace/#165d8b0a4cc4> [تاريخ الوصول: ٦ ديسمبر ٢٠١٧].
٨. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/01/25/how-to-manage-generational-differences-in-the-workplace/#165d8b0a4cc4> [تاريخ الوصول: ٦ ديسمبر ٢٠١٧].

- [متوفر على الإنترنت] ToolsHero مولدر، ب. (٢٠١٧). نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو |
ToolsHero. <https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory-elton-mayo>. [تاريخ الوصول: ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧].
- ص. ٢. SAGE نورثهاوس، ب. (٢٠١٥). القيادة. الطبعة السابعة. منشورات
بيري، ج. (٢٠١٧). أساسيات نظرية إدارة العلاقات الإنسانية. [متوفر على الإنترنت]
business.com ٢٩. متوفر على: <https://www.business.com/articles/human-relations-management-theory-basics>. [تاريخ الوصول: ٢٤ نوفمبر ٢٠١٧].
٩. Generation Y (٢٠١٧) Telus International. [صورة] متوفر على:
[http://www.telusinternational-](http://www.telusinternational-content/uploads/2014/03/Generation-Y.jpg)
europe.com/wp ٩. [تاريخ الوصول: ٤ ديسمبر ٢٠١٧].
١١. Terry, (٢٠١٧) Classical and Scientific Management Theory. [متوفر
على الإنترنت] business.com. متوفر على:
[https://www.business.com/articles/classical-and-scientific-](https://www.business.com/articles/classical-and-scientific-management-theory)
management-theory [تاريخ الوصول: ٢٣ نوفمبر ٢٠١٧].
- . متوفر على الإنترنت: Kurt Lewin - Wikipedia. (٢٠١٧) Wikipedia.org
<http://www.wikizero.org/index.php?q=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvS3VydF9MZXdpcGbg>. [تاريخ الوصول: ٨ ديسمبر ٢٠١٧].



وزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

الصدار الحادي عشر



2026

العراق - بغداد / حي الوحدة قرب ساحة الاندلس شارع مثنى بن حارث الشيباني ص. ب 34669 العلوية



[HTTPS://NCMDIT.GOV.IQ](https://ncmdit.gov.iq)

NCMDIT@NCMDIT.GOV.IQ