



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر الأسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين في المنظمات الخدمية

"دراسة مسحية في مراكز تقديم الخدمة الخلوية في سورية"

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

علي عتمة

إشراف

الدكتور يونس عواد

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

2015-2016

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**أثر الاسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين
في المنظمات الخدمية
"دراسة مسحية في مراكز تقديم الخدمة الخلوية في سورية"**

لجنة المناقشة والحكم

التوقيع

أعضاء اللجنة

مشرفاً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال الدكتور يونس عواد

عضواً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال الدكتور بسام الترة

عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال الدكتور حيدر عبد الله

"وقل ربي زدني علما"

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية (114)

الإهداء

إلى وطني الحبيب، وطني الغالي.... سورية...

إلى والدي الكريمين أطل الله عمرهما وأكسبني برّهما...

إلى من رزقت حبها ... زوجتي العزيزة...

إلى إخوتي وأصدقائي وأحبتي جميعاً...

أهدي هذا العمل المتواضع....

شكر وتقدير

أحمدُ الله تعالى وأشكرهُ أن وفقني لإتمام هذا البحث ويسره لي.

" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرفي العزيز، الدكتور يونس عواد، لما قدّمه لي من عون وتوجيه ودعم ومتابعة، أشكره من كلّ القلب على توجيهاته وآرائه العظيمة التي أغنت هذا البحث.

وأشكر السادة أعضاء لجنة التحكيم الدكتور بسام التزّه والدكتور حيدر عبدالله على ملاحظاتهم القيّمة التي ساهمت في تطوير العمل وإخراجه بأفضل صورة.

وأشكر أيضاً السادة المحكمين لأداة الدراسة، الدكتور جمال اليوسف والدكتور مجد صقور على قبول تحكيم أداة الدراسة وإعطاء التوجيهات بخصوصها.

كما أخص بالشكر أيضاً الكادر في شركتي سيريتل و MTN على حسن التعاون والدعم والمساعدة التي قدموها لإنجاز البحث.

الملخص:

يعدّ تحسين الإنتاجية هدفاً استراتيجياً لكل المنظمات، وفي هذا البحث تم دراسة تأثير النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين.

وطبقت هذه الدراسة على موظفي تقديم الخدمات في مراكز شركتي الاتصالات سيريتل وMTN، ولقد هدفت إلى:

- دراسة علاقة التأثير بين النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية وإنتاجية العاملين.
- تحديد أيّ الأنماط القيادية لمدير النظم والعمليات الإنتاجية هو الأكثر تأثيراً على إنتاجية العاملين.
- التعرف على مدى توافر السمات القيادية لدى مدراء النظم والعمليات الإنتاجية في مراكز الشركتين.

ولقد تم توزيع أداة الدراسة على كافة مفردات المجتمع والبالغ عددهم (127) موظفاً، حصلنا منها على (63) استمارة صالحة، واستخدم لتحليلها برنامج spss بنسخته الحديثة v21، ومن أهم نتائج التي تم التوصل إليها:

- كانت إنتاجية العاملين مرتفعة جداً في مراكز تقديم الخدمات لشركتي الاتصالات.
- يوجد تأثير طردي وقوي لكل من النمط القيادي الديمقراطي والتبادلي في إنتاجية العاملين، وعكسي مع النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، أما النمط التحويلي لم يكن له تأثير معنوي (دال إحصائياً) في إنتاجية العاملين كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أما النمط الأكثر تأثيراً فكان النمط القيادي الديمقراطي.
- يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - الخبرة في نفس المجال - القدم - مستوى التعليم) في إنتاجية موظفي تقديم الخدمة.
- يتوافر لدى مديري مراكز تقديم الخدمة (شركتي الاتصالات) أغلب السمات القيادية التي يحتاجها أي قائد إداري للتأثير في مرؤوسيه (سيتم الحديث عن هذه السمات في فصل قادم).

وفي ضوء النتائج السابقة تم اقتراح عدّة توصيات من أهمها:

- لابد من تفعيل النمط القيادي الديمقراطي وتعزيزه والحد من ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي (الاستبدادي) وذلك لتأثيره السلبي الكبير في إنتاجية المرؤوسين.
- زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني والتركيز على النواحي الاجتماعية والترفيهية.
- الاعتماد على فئة الشباب والعمل دوماً على ضخ دماء جديدة في المنظمة.

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
ب	السادة أعضاء لجنة المناقشة.
ت	آية قرآنية.
ث	الإهداء.
ج	شكر وتقدير.
ح	الملخص.
خ	فهرس المحتويات.
ز	فهرس الجداول.
ش	فهرس الاشكال.
الفصل التمهيدي: الاطار المنهجي للدراسة	
2	١- مصطلحات الدراسة.
4	٢- المقدمة.
4	٣- خلفية الدراسة.
6	٤- تحليل الدراسات السابقة.
19	٥- أصالة الدراسة.
19	٦- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
19	٧- أهداف الدراسة.
20	٨- أهمية الدراسة.
21	٩- منهجية الدراسة.
23	١٠- محددات الدراسة.
الفصل الاول: القيادة في الفكر الإداري	
25	➤ تمهيد
26	➤ المبحث الأول: القيادة الإدارية و نظرياتها
26	- مقدمة.
26	١- مفهوم القيادة والقيادة الإدارية.
29	٢- أهمية القيادة الإدارية في المنظمات.
30	٣- نظريات القيادة الإدارية:

30	٣-١- نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة.
33	٣-٢- نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة.
40	٣-٣- نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة.
46	٣-٤- نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.
50	➤ المبحث الثاني: سمات القيادة الإدارية وأنماطها.
50	- مقدمة.
50	١- سمات (خصائص) القيادة الإدارية.
53	٢- أنماط القيادة الإدارية.
54	٢-١- أنماط القيادة حسب المدرسة الكلاسيكية.
61	٢-٢- أنماط القيادة حسب المدرسة الحديثة.
66	٣- السمات الخمسة الضرورية لأي قائد.
الفصل الثاني: الإنتاجية وعلاقتها بأسلوب القيادة	
69	➤ تمهيد
70	➤ المبحث الأول : الإنتاجية
70	- مقدمة.
70	١- ماهية الإنتاجية.
71	٢- التمييز بين مفهوم الإنتاجية وبعض المصطلحات المشابهة (الإنتاج - الأداء - الكفاءة والفعالية).
73	٣- أهمية قياس الإنتاجية للمنظمة.
74	٤- العوامل المؤثرة في الإنتاجية.
75	٥- طرق وأليات قياس الإنتاجية.
76	٥-١- الطرق التقليدية البسيطة لقياس الإنتاجية.
78	٥-٢- الطرق الشخصية أو الذاتية لقياس الإنتاجية.
79	٦- مؤشرات الكمية للإنتاجية.
81	٧- القيمة المضافة كمحدد للمخرجات.
83	٨- مشكلات قياس الإنتاجية.
84	➤ المبحث الثاني : أثر الأسلوب القيادي في إنتاجية العاملين
84	- مقدمة.
84	١- وسائل تأثير القادة في تحسين إنتاجية المرؤوسين.

87	٢- دور القائد في عمل فريق العمل.
88	٣- دور القائد في تغيير اتجاهات المرؤوسين.
88	٤- التأثير غير المباشر لأسلوب القيادة في إنتاجية المرؤوسين.
الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة	
91	➤ تمهيد.
92	➤ المبحث الأول: إجراءات الدراسة.
92	١- متغيرات ونموذج الدراسة.
98	٢- فرضيات الدراسة.
99	٣- مجتمع وعينة الدراسة.
103	٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
104	٥- أداة الدراسة (مراحل تطورها - الصدق والثبات - إجراءات تطبيقها).
111	➤ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
111	- مقدمة.
112	١- نتائج تحليل البيانات.
112	✓ أولاً: الخصائص العامة لعينة البحث.
118	✓ ثانياً: تحليل السمات القيادية لمدراء المراكز.
118	١. تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين.
120	٢. مرجعية القيادة الإدارية لمدراء المراكز.
120	٣. القيادة غير الرسمية.
121	٤. تقييم السمات الشخصية عند مدراء المراكز.
124	٥. تقييم السمات السلوكية لمدراء المراكز.
129	٦. تقييم المهارات الإدارية لمدراء المراكز.
132	✓ ثالثاً: تحليل الأنماط القيادية لمدراء المراكز.
132	١. النمط القيادي التحويلي.
136	٢. النمط القيادي التبادلي.
139	٣. النمط القيادي الأوتوقراطي (الاستبدادي).
141	✓ رابعاً: تحليل إنتاجية موظفي تقديم الخدمة.
143	٢- اختبار فرضيات الدراسة.
144	✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

146	١. الفرضية الفرعية الاولى.
148	٢. الفرضية الفرعية الثانية.
150	٣. الفرضية الفرعية الثالثة.
153	✓ تحليل إجابات السؤال المفتوح من الاستبيان.
155	✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
156	١. الفرضية الفرعية الاولى.
157	٢. الفرضية الفرعية الثانية.
158	٣. الفرضية الفرعية الثالثة.
160	٤. الفرضية الفرعية الرابعة.
162	٥. الفرضية الفرعية الخامسة.
164	➤ المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.
164	١- نتائج الدراسة
167	٢- توصيات الدراسة
الملاحق	
168	❖ قائمة المراجع.
168	- المراجع باللغة العربية.
173	- المراجع باللغة الإنكليزية.
176	❖ أداة الدراسة (الاستبيان).
189	❖ قائمة المحكمين

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	تحليل الدراسات السابقة والمرتبطة بالدراسة الحالية.	1
29	الفرق بين المدير والقائد.	2
32	سمات القيادة لدى أشهر دراسات نظرية السمات.	3
37	أبعاد دراسة جامعة أوهايو.	4
46	الأنماط الأساسية والفرعية لنظرية الأبعاد الثلاثة.	5
56	أشكال القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية).	6
57	إيجابيات وسلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي.	7
96	القياس الكمي لإنتاجية موظفي تقديم الخدمة في المراكز	8
100	مجتمع الدراسة.	9
103	إجراءات توزيع أداة الدراسة.	10
109	اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.	11
110	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات ومتغيرات أداة الدراسة	12
112	معامل الالتواء (Skewness) لبيانات عينة الدراسة.	13
113	توزّع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية.	14
119	تحليل اهتمام القادة بالعمل والمرؤوسين.	15
120	تحليل مرجعية القيادة.	16
121	تحليل وجود القيادة غير الرسمية.	17
121	تحليل درجة ضبط النفس والتحكم في الانفعالات لدى مدراء المراكز.	18
122	تحليل الإيمان بأهداف المنظمة.	19
123	تحليل التشجيع على المبادرة والإبداع.	20
124	تحليل درجة المشاركة في صنع القرارات والسماح بتقديم المقترحات.	21
126	قدرة الاتصال مع المرؤوسين لدى مدراء المركز.	22
127	تحليل مدى اعتبار القائد كقدوة للمرؤوسين.	23
128	تقييم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.	24
129	تقييم عدالة مدراء المراكز مع مرؤوسيه.	25
129	تقييم إدارة الصراعات مع المرؤوسين.	26

أثر الأسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين

27	تقييم مهارات التنظيم لدى مدراء المراكز.	130
28	تقييم مهارات التخطيط لدى مدراء المراكز.	131
29	تحليل نوع الأسلوب الرقابي لمدير المركز.	131
30	تقييم مهارات التعليم والتدريب لمدير المركز.	132
31	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر التأثير المثالي.	134
32	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر التحفيز الفكري.	135
33	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الدافع الإلهامي.	136
34	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الاعتبارات الفردية.	137
35	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر المكافأة المشروطة.	138
36	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الإدارة بالاستثناء.	139
37	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة النمط القيادي الأوتوقراطي.	140
38	تحليل المتوسطات الكلية لأنماط القيادة وعناصرها.	141
39	الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لمتغير إنتاجية العاملين.	142
40	تحليل عدد المكافآت كمقياس لمستوى الإنتاجية	143
41	تحليل عدد خطابات الشكر كمقياس لمستوى الإنتاجية	144
42	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات الأنماط القيادية في إنتاجية العاملين.	146
43	معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط التحويلي ومتغير إنتاجية العاملين.	147
44	معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط التبادلي ومتغير إنتاجية العاملين.	149
45	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير النمط التبادلي في متغير إنتاجية العاملين.	150
46	معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط الأوتوقراطي ومتغير إنتاجية العاملين.	152
47	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير النمط الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين.	153
48	نتائج اختبار Independent Sample T-Test لمتغيري الجنس والإنتاجية.	157
49	نتائج اختبار ANOVA لمتغيري العمر والإنتاجية.	158
50	نتائج اختبار Scheffe لمتغيري العمر والإنتاجية.	159
51	نتائج اختبار ANOVA لمتغيري الخبرة في نفس المجال والإنتاجية.	160
52	نتائج اختبار Scheffe لمتغيري الخبرة في نفس المجال والإنتاجية.	161
53	نتائج اختبار ANOVA لمتغيري مدة العمل في الشركة والإنتاجية.	162
54	نتائج اختبار Scheffe لمتغيري مدة العمل في الشركة والإنتاجية.	162
55	نتائج اختبار Independent Sample T-Test لمتغيري مستوى التعليم والإنتاجية.	163
56	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.	165

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج جامعة متشيغان.	35
2	مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو.	38
3	الأبعاد والأنماط القيادية للشبكة الإدارية.	40
4	نظرية فيدلر Fiedler.	42
5	أبعاد نظرية ريدن Reddin.	43
6	الأنماط القيادية الأساسية في نظرية الأبعاد الثلاثة.	44
7	نموذج النظرية التفاعلية.	47
8	نموذج القيادة التبادلية.	48
9	نموذج المشاركة في صنع القرار.	51
10	أهمية الإنتاجية بالنسبة للمنظمات والمجتمع	73
11	نموذج القيمة المضافة.	82
12	نموذج الدراسة.	98
13	توزّع مفردات العينة حسب الجنس	114
14	توزّع مفردات العينة حسب العمر	115
15	توزّع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة في نفس المجال	116
16	توزّع مفردات العينة حسب القدم في المنظمة الحالية	117
17	توزّع مفردات العينة حسب مستوى التعليم	118
18	خط الانحدار لمتغير النمط التحويلي وإنتاجية العاملين	148
19	خط الانحدار لمتغير النمط التبادلي وإنتاجية العاملين.	151
20	خط الانحدار لمتغير النمط الأوتوقراطي وإنتاجية العاملين	154

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

نقدّم في هذا الفصل التمهيدي الإطار المنهجي العام لهذه الدراسة، من خلال توضيح أهم المصطلحات العلمية المستخدمة فيها، وعرض خلفية الدراسة ومشكلتها وأهم الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بها، وكذلك أهميتها العلمية والعملية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والمنهجية المتبعة وأيضاً محددات هذه الدراسة.

١- مصطلحات الدراسة Research Terminology:

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع الخاصة بموضوع البحث تم اختيار التعريفات التي تتناسب وأهداف الدراسة وهي كما يلي:

✓ القيادة (Leadership):

هي "عملية التأثير من قبل المديرين في المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة " (كنعان، نواف، 1993، ص26).

✓ الأسلوب (النمط) القيادي (Leadership style):

هو "السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة " (صفحي، يحيى، 2011، نقلاً عن هيجان، عبد الرحمن، 2009، ص45).

✓ القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

النهج القيادي الذي يسبب تغيير في الأفراد والنظم الاجتماعية، فالقائد بشكله المثالي يخلق تغييراً إيجابياً وذو قيمة في الأتباع ويعمل على تعزيز الدافعية والمبادئ الأخلاقية والأداء لدى التابعين من خلال مجموعة من الآليات التي تتضمن ربط شخصية وهوية التابعين مع الهوية الجماعية للمنظمة، كون القائد يمثل قدوة لأتباعه وملهم لهم، وقادر على فهم نقاط القوة والضعف لدى هؤلاء التابعين، مما يمكنه من خلق نوع من الملائمة بين التابعين والمهام، وبالتالي يتحسن أدائهم (Bernard M. Bass، 1998، p77).

✓ القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

نهج قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع، وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح (Bass، Avolio، 2002، p10).

✓ القيادة الديمقراطية (Democratic leadership):

تتمحور القيادة الديمقراطية بشكل أساسي حول ثلاثة مرتكزات هي مشاركة المرؤوسين، والاهتمام بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، وعلى تفويض السلطة لهم (كنعان، نواف، 1993، ص184).

✓ القيادة الأوتوقراطية (Autocratic leadership):

أسلوب يعتمد فيه القائد على سلطته الرسمية كأداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ ما يريد " (جونى، مروان ابراهيم، 1993، ص278).

✓ مدير النظم والعمليات الإنتاجية (The director of systems and production)

(processes): هو الشخص المسؤول عن إدارة فعاليات ونشاطات العملية الإنتاجية في المنظمة، وهو يتحمل كل المسؤوليات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات (الفضل، مؤيد عبد المحسن، محمد، حاكم محسن، 2010، ص35).

✓ الإنتاجية (Productivity):

هي مقدار الناتج من استخدام قدر معين من الموارد المتاحة في العملية الإنتاجية (ناصر، محمد، الخير، طارق، 2008، ص21).

✓ التعريف الاجرائي للإنتاجية (إنتاجية العاملين) في البحث:

"متوسط إنتاج الفرد في وحدة الزمن" (ناصر، محمد، الخير، طارق، 2008، ص21).

٢- المقدمة Introduction:

يتغير العالم بسرعة كبيرة وبتسارع مطرد، الأمور تتغير ولا تبقى على حالها، البقاء والنمو والتوسع أصبح يحتاج إلى جهد أكبر وأكبر، لا يمكننا العمل بأساليبنا القديمة حين يتغير الأمر، وكما هو معلوم لكل منظمة مجموعة من الأهداف تعمل وتتاضل من أجل تحقيقها، ولكي تُحقق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية كان لابد لها أن تُشغل الموارد المتوفرة لديها بكفاءة مرتفعة، وأن تعمل على تطوير طاقات هذه الموارد وتنميتها وزيادة إنتاجيتها، حيث أن الإنتاجية العالية لهذه الموارد هي الكفيلة بتعظيم العائد وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

وقد دُرِس موضوع الإنتاجية وتعظيمها بشكل كبير جداً منذ زمن بعيد، وبالأخص مع الثورة الصناعية، وتم تناول هذا الموضوع من قِبَل عدد كبير من العلماء والباحثين والفنيين والإداريين، الذين عملوا على إيجاد الطرق والسبل الكفيلة بتعظيم هذا العنصر (الإنتاجية)، ولجميع موارد المنظمة وعلى الأخص المورد البشري، لما يتمتع به هذا المورد من خصائص فريدة تميزه بشكل كبير عن باقي الموارد.

حيث تم دراسة العوامل التي تؤثر على زيادة الإنتاجية بشكل كبير بدايةً في المدرسة العلمية وأشهر روادها تايلور الذي سعى لدراسة الحركة والزمن لزيادة إنتاجية العاملين لديه، ومن ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالعنصر البشري بشكل كبير في المنظمة، ومن أهم روادها إيلتون مايو في دراسته التي أجراها في مصانع هوثورن والتي كان لها نتائج باهرة فيما يتعلق بالظروف التي تكفل القيام بالعمل بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة (عواد، يونس، ناصر محمد، 2004، ص25)، وغيرها الكثير الكثير من الأبحاث والدراسات منذ ذلك

الوقت حتى الآن، كل هذه الأبحاث تسعى إلى إيجاد وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاجية. ومن جانب آخر تحدثت الأدبيات الإدارية بشكل كبير جداً عن القيادة والقادة في المنظمات، وعن دور هؤلاء في إيصال المنظمات إلى أهدافها التي تسعى إليها، ووجدت هذه الدراسات أن هناك عدة أنماط من هؤلاء القادة، كل نمط يختلف عن الآخر بشكل واضح، ولكل نمط أسلوب معين وسلوك محدد يختلف عن الأنماط الأخرى، يُمارس من قِبَل القائد على المرؤوسين، فقد رأى (الشقهاء، عادل، 2004، ص115) في بحثه أن " نجاح القائد الإداري في أيّ جهاز (منظمة) يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي الملائم والمؤثر على العاملين تحت إشرافه مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل".

٣- خلفية الدراسة Research Background:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة فيما إذا كان هناك من أثر للنمط القيادي المتبع من قبل القائد (مدير النظم والعمليات الإنتاجية) على المرؤوسين في إنتاجية هؤلاء المرؤوسين، حيث أن الأدبيات حول هذا الموضوع تنقسم إلى أبحاث لها صلة مباشرة بالبحث الحالي، كدراسة كل من (حماد، إياد، 2010) التي سعت إلى معرفة أثر

الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، ودراسة (Cummings, G.G., et al,2009) التي درست تأثير النمط القيادي على نتائج العاملين وعلى بيئة العمل، وأيضاً دراسة (J.Chiock foong loke,2001) التي تحدثت عن سلوك القائد وأثره على النتائج التنظيمية، وكذلك دراسة (أبو عيدة، يوسف، 2005) حيث هدفت لمعرفة أثر النمط القيادي على تفعيل الأداء، ودراسة (Kevin B.Lowe et al,1996) التي تحدثت عن أثر النمط القيادي في فعالية القائد، وغيرها من الدراسات التي اقتربت كثيراً من الدراسة الحالية من حيث الهدف العام، ولقد تبينت تلك الدراسات من حيث النتائج وأي الأنماط هي الأكثر تأثيراً على الأداء أو النتائج التنظيمية.

ويوجد أيضاً في الأدبيات الإدارية الكثير من الدراسات التي ليس لها ارتباط مباشر بالبحث الحالي فهي تتناول الجانب الأول وهو الأنماط القيادية، وتتناول أيضاً متغيرات أخرى غير متغير إنتاجية العاملين، ولكن لها أثر في الإنتاجية، ولقد ذكر كل باحث ذلك صراحة في دراسته (تحدثوا عن أن لهذه المتغيرات، التي يُدرس أثر الأنماط القيادية عليها، أثر على الإنتاجية والأداء) مثل: دراسة (محافظة، سامح، وآخرون، 2010) التي درست تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة (الشقهاء، عادل، 2004) التي تناولت تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري، ودراسة (صالح، رشا مهدي، 2011) التي تطرقت لتأثير الأنماط القيادية في تحفيز العاملين، وأيضاً دراسة (Nurdan Ozaralli,2003)، التي درست تأثير القيادة التحويلية على التمكين وتأثير التمكين في الفريق على فعالية الفريق، ودراسة (صفحي، يحيى، 2011) التي تناولت تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة (الزهراني، نورة، 2007) التي بحثت تأثير الأنماط القيادية على الروح المعنوية للعاملين، وغيرها الكثير من الدراسات التي درست تأثير الأنماط القيادية على متغيرات لها تأثير مباشر على الإنتاجية (الرضا الوظيفي - الروح المعنوية - الإبداع - التحفيز - التمكين - إدارة الصراع التنظيمي - الولاء التنظيمي - التعلم التنظيمي.. إلخ) كل هذه المتغيرات من الممكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في إنتاجية العاملين.

ولقد تبينت هذه الدراسات أيضاً فيما يتعلق بموضوع الأنماط القيادية التي قامت بقياسها، وأي من هذه الأنماط هو الأفضل أو الأكثر تأثيراً، واختلفت كذلك في طريقة القياس، فمنها ما كان كمياً ومنها ما كان نوعياً، وكان هناك تنوع في النتائج التي توصلت إليها، حسب مجتمع الدراسة، فبعضها لم يجد أثر للنمط القيادي على المتغير التابع كدراسة (محافظة، سامح، وآخرون، 2010) التي وجدت أنه ليس هناك من أثر للنمط القيادي على الرضا الوظيفي الذي يعتبر من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، والبعض رأى أن العلاقة ليست قوية وتخضع لتأثير متغيرات وسيطة كما سنرى في فقرة تحليل الدراسات السابقة، إلا أن أغلب الدراسات وجدت أن للنمط القيادي تأثير قوي على المتغيرات الأخرى في الدراسة.

يركز هذا البحث بشكل أساسي على مدير النظم والعمليات الإنتاجية في المنظمة، وكذلك سيركز على اختيار تشكيلة الأنماط القيادية الأكثر واقعيةً، والتي سنبينها في فقرة المتغيرات، ودراسة تأثير كل نمط قيادي في إنتاجية العاملين بشكل مباشر، فبعض الأنماط القيادية التي يتبعها القائد من المحتمل أن يكون لها تأثير أكبر من الأنماط القيادية الأخرى في إنتاجية العاملين.

٤- تحليل الدراسات السابقة Literature review: (في الجداول بالصفحات التالية)

تعرض هذه الفقرة بعض الدراسات الحديثة نسبياً والتي لها صلة بالدراسة الحالية، ولقد تم ترتيب هذه الدراسات إلى عربية وأجنبية ومن الأحدث إلى الأقدم، وأشير إلى الدراسات الأجنبية بكلمة (أجنبية)، وذلك في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول رقم (1): تحليل الدراسات السابقة والمرتبطة بالدراسة الحالية					
الدراسة والمكان والزمان	العنوان والهدف العام	المنهجية	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	النتائج
بازرباشي، محمد، سورية، 2012	دور القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ التحسين المستمر "الغيمبا كايزن". التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ التحسين المستمر "الغيمبا كايزن".	المنهج الكمي	النمط القيادي التحويلي: • الجاذبية الشخصية • التحفيز الإلهامي • الاستشارة الفكرية • الاهتمام الفردي	فلسفة التحسين المستمر "الغيمبا كايزن"	مستوى توفر كل من القيادة التحويلية والتحسين المستمر كان فوق المتوسط في مجتمع البحث والعلاقة بينهما طردية ومعنوية ولكنها ضعيفة القوة نسبياً وهي ثابتة لا تتغير بتغير طبيعة المنظمة.
خليفة، بيان، سورية، 2012	الأنماط القيادية والتعلم التنظيمي اختبار الاختلافات بين الجامعات الحكومية والخاصة من حيث النمط القيادي السائد ومستوى التعلم التنظيمي والتعرف على أثر القيادة الاجرائية والقيادية التحويلة في التعلم التنظيمي وأيضاً اختبار اختلاف النمط القيادي باختلاف خصائص المرووسين الشخصية.	المنهج الكمي	النمط القيادي: • التحويلي. • الإجرائي. ملاحظة: الخصائص الشخصية للعاملين هي متغيرات ضابطة، درس الباحث تأثيرها على النمط القيادي (المؤهل العلمي - المستوى الاداري)	التعلم التنظيمي	- عدم وجود اختلافات معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة من حيث الأنماط القيادية ومستويات التعلم مع ميل أكبر للنمط القيادي التحويلي. - وجود أثر معنوي للقيادة التحويلة على التعلم التنظيمي وعدم وجود أثر للقيادة الإجرائية عليه. - اختلاف النمط القيادي باختلاف خصائص المرووسين بشكل معنوي.

حماد، إيلاد، سورية، 2011	أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين	المنهج الكمي	الأنماط القيادية: • التبادلية • التحويلية • الكاريزمية	الأداء الوظيفي	- أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي النمط التبادلي. - لا وجود للقيادية الكاريزمية في مجتمع البحث. - القيادة التحويلة لها أثر ضعيف على الأداء.
سلامة، زكريا، سورية، 2011	أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي	المنهج الكمي	الأنماط القيادية: • التحويلية • التبادلية • الديمقراطية • عدم التدخل • الديكتاتورية	مستوى الرضا الوظيفي	يوجد علاقة معنوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي وعلاقة غير معنوية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي كما أن مستويات الرضى تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية
صالح، رشا، العراق، 2011	تأثير أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين	المنهج الكمي	الأنماط القيادية : • الاستبدادي • الديمقراطي (المشارك) • الموقفي	مستوى التحفيز عند العاملين	وجدت هذه الدراسة انه هناك علاقة بين الأنماط القيادية والتحفيز ولكنها ضعيفة وعكسية عند النمط التعسفي (الاستبدادي) وأن القيادة الديمقراطية أكثر الأنماط فاعلية وكفاءة.

أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار معرفة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار ومدى تبني هذا النمط القيادي من قبل مجتمع الدراسة	النهج الكمي	القيادة التحويلية: • التأثير المثالي • التحفيز • الاعتبارات الفردية • الاستثارة الفكرية • التمكين	فاعلية عملية اتخاذ القرار	• مستوى اعتماد القيادة التحويلية كان مرتفعاً. • وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المذكورة على فاعلية عملية اتخاذ القرار. • لبعد التحفيز أثر سلبي في عملية اتخاذ القرار كما وجدت الدراسة.
تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين التعرف على النمط القيادي السائد وعلى مستوى التمكين في مجتمع الدراسة ومعرفة أثر كل نمط قيادي على عملية التمكين	المنهج الكمي	الأنماط القيادية • التبادلي • التحويلي	تمكين العاملين	يوجد علاقة ارتباطية بين كل من النمطين القياديين والتمكين وهي أكبر في النمط القيادي التحويلي منها في التبادلي وفي المشافي العامة منها في الخاصة.
الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية التعرف على مدى تطبيق كل من القيادة التحويلية والتبادلية ومستوى جودة الخدمات الصحية في مجتمع الدراسة وتحديد نوع العلاقة بين هذين المتغيرين.	المنهج الكمي	الأنماط القيادية • التحويلي • التبادلي	جودة الخدمات الصحية	يوجد أثر لك من النمطين القياديين بشكل متساوي على جودة الخدمات الصحية

الزبيدي، بلال، العراق، 2010	تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي تسعى للوقوف على تأثير الذكاء الشعوري والنمط القيادي التحويلي على الأداء التنظيمي.	المنهج الكمي	• الذكاء الشعوري • القيادة التحويلية	الأداء التنظيمي	الذكاء الشعوري هو أحد العناصر الحاسمة في بلورة القائد التحويلي وبناءه وهناك علاقة طردية جيدة بين النمط التحويلي والأداء التنظيمي.
سلامة، ابتسام، وآخرون، الأردن، 2010	أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد قياس أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد والاستعدادات وترتيب إبعادهما تنازلياً، حسب الأهمية النسبية كما هدف إلى التعرف على مدى وجود فروق في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات تعزى إلى الخصائص الفردية مثل الجنس والمؤهل العلمي والتدريب والتخصص ومدة الخدمة العامة وفي الموقع الحالي.	المنهج الكمي	• النمط القيادي التبادلي: - الإدارة بالاستثناء - المكافأة والموقفية • النمط القيادي التحويلي - التأثير المثالي (السلوك) - التأثير المثالي (الخصائص) - اهتمام القائد بمروءسيه واحترامهم - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية	• مهارات التفكير الناقد مثلت ب: - التفسير والتحليل والتقييم والاستنتاج والشرح وتنظيم الذات. • الاستعدادات ومثلت ب: - حب المعرفة - الانفتاح العقلي - الميل إلى التحليل - الميل إلى التنظيم - النضج المعرفي - البحث عن الحقيقة - الثقة بالنفس	وجود أثر إيجابي قوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلة في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات وأثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية غير دال إحصائياً وأثر سلبي للثقافة التنظيمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد تعزى إلى الخبرة العامة. <u>ملاحظة</u> الخصائص الفردية والثقافة التنظيمية كانت كمتغيرات وسيطة في هذه الدراسة

محافظه، سامح، وآخرون، الأردن، 2010	الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم	المنهج الكمي.	النمط القيادي: • نمط الابلاغ • نمط الاقتناع • نمط المشارك • نمط التفويض	الرضا الوظيفي للعاملين <u>متغيرات ضابطة</u> المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، الجنس	ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ونوع المدرسة
عباس، منير، سورية، 2008	أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي	المنهج الكمي	الأنماط القيادية • التحويلي • التبادلي • عدم التدخل	الولاء التنظيمي	القيادة التحويلة أكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي من التبادلية والنمط التسيبي له أثر سلبي على الولاء التنظيمي.
آل سعود، عبد العزيز، السعودية، 2007	الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية	المنهج الكمي	الأنماط القيادية: • الديمقراطي • الاوتوقراطي	الثقافة التنظيمية	كان النمط الاوتوقراطي هو السائد في مجتمع البحث على الرغم من وجود بعض بوادر للنمط الديمقراطي هناك علاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية.

• يوجد علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الروح المعنوية مقارنة بباقي الأنماط القيادية. • وجود فروق في الأنماط القيادية لمديرات المدارس وفقاً لطبيعة المؤهل العلمي للمديرة (تربوي، غير تربوي)	الروح المعنوية للعاملين	النمط القيادي (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التراسلي) يوجد متغيرات ضابطة هي: المهنة، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العملي والعلمي وعدد سنوات الخبرة	المنهج الكمي	علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية • التعرف على الأنماط القيادية لمديرات المدارس والروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات والمديرات. • التعرف على النمط القيادي المناسب لرفع الروح المعنوية لدى المعلمات وبالتالي زيادة الإنتاجية. • الكشف عن تأثير العوامل الديموغرافية في النمط القيادي والروح المعنوية.	الزهراني، نورة، السعودية جدة، 2007
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توصف واقع القيادة الإدارية في مجتمع البحث. النمط السائد لدى القادة في مجتمع البحث هو النمط الأوتوقراطي. الأداء يتأثر بتوافر السمات القيادية عند القادة.	أداء العاملين	الأنماط القيادية: الأنماط التي جاءت بها نظرية الشبكة الإدارية (اهتمام بالعاملين - اهتمام بالعمل)	المنهج الكمي	أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفعالية وخاصة التأثير في أداء المرؤوسين، والتعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع أداء المنظمة، وأيضاً التعرف على واقع القيادة الإدارية في عينة الدراسة.	جيلح، الصالح، الجزائر، 2006

أبو عيدة، يوسف، فلسطين، 2005	الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام بالجامعات الفلسطينية والكشف عن أثر النمط القيادي السائد لديها في تفعيل أداء أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم.	المنهج الكمي. • الديمقراطي • الأوتوقراطي • التراسلي متغيرات ضابطة: السن - مكان العمل - الخبرة.	تفعيل الأداء	• كان ترتيب الأنماط القيادية للمجتمع: بالمرتبة الأولى الديمقراطي ثم التراسلي ثم الأوتوقراطي. • هناك اختلاف بالنمط القيادي حسب الخبرة والسن ولا اختلاف حسب مكان العمل. • هناك أثر للنمط القيادي لرؤساء الاقسام على أداء أعضاء هيئة التدريس.
الشقهاء، عادل، السعودية، 2004	علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الاداري التعرف على الأنماط القيادية ومستوى الإبداع في مكان الدراسة وتحديد العلاقة بين الإبداع وهذه الأنماط القيادية. كما انها تهدف لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية للعاملين والعلاقة بين الخصائص الشخصية والإبداع.	المنهج الكمي • الأوتوقراطي • الديمقراطي • القيادة الحرة متغيرات ضابطة: العمر - الرتبة - الخبرة - المستوى التعليمي	مستوى الإبداع عند العاملين <u>ملاحظة:</u> تم اتخاذ الخصائص الشخصية للعاملين كمتغير وسيط	توجد علاقة طردية بين النمط القيادي والإبداع ولقد كان النمط القيادي الديمقراطي كان في المرتبة الأولى يليه النمط الحر وفي المرتبة الأخيرة كان النمط المتسلط وأظهرت الدراسة عدم وجود فرق في مستوى الإبداع والأنماط القيادية عائد إلى الخصائص الشخصية.

Cummings, G.G., et al, Canada, 2009	Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review فحص العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والنتائج للقوة العاملة في مجال التمريض وعلى بيانات العمل الخاصة بهم.	المنهج النوعي (أجنبية)	الأنماط القيادية: وقسمت إلى فئتين رئيسيتين: • الأنماط القيادية التي تركز على العلاقات والناس بشكل كبير (التحويلي، المساند) • الأنماط القيادية التي تركز على المهمات بشكل أكبر (الإدارة بالاستثناء، الأدوات "ذو الدور الفعال"، المتنافر)	- ناتج القوى العاملة في مجال التمريض (الانتاجية). - بيئة العمل. <u>ملاحظة:</u> تم إجراء مراجعة لعدد كبير من الدراسات 34,664 دراسة التي تتصل بالموضوع وتم تحليل هذه الدراسات بشكل نوعي بطريقة تدعى: systematic review	الأنماط أو الممارسات القيادية التي تركز على العلاقات والناس كالتحويلي والرنان والمساند أكثر مساهمة في تحسين الناتج للقوة العاملة في مجال التمريض والبيئة مما تقوم به الأنماط القيادية التي تركز على المهمات كما في القيادة بالاستثناء والقيادة الصفقية (التبادلية) وقيادة الحرية الطليقة.
Paul E. Madlock, Midwest, 2009	The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction فحص تأثير كل من كفاءة التواصل عند المدير ونمطه القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى الرضا عن التواصل نفسه.	المنهج الكمي (أجنبية)	• النمط القيادي للمدير: - نمط يركز على العلاقات "العلائقي" - نمط يركز على المهمة • كفاءة التواصل عند المدير.	رضى العاملين الوظيفي وعن الاتصال. <u>ملاحظة:</u> وجدت الدراسة أن النمط القيادي يكون له تأثير وسيط على العلاقة بين كفاءة الاتصال عند المدير والرضا عند العاملين.	ارتباط كبير بين المتغيرات الثلاثة والعلاقة بين كفاءة التواصل والرضا كانت أكبر منها مع النمط القيادي فكفاءة التواصل تفسر حوالي 68% من التغير في الرضا عن التواصل عند العاملين و18% من التغير في الرضا الوظيفي، كما وجدت انه هناك علاقة بين النمط القيادي وكفاءة الاتصال للمدير وان النمط العلائقي أكثر تأثيراً من المهامي على الرضا عند العاملين.

• بالرجوع إلى الأدبيات ومن خلال المقابلات المعمقة تم التوصل إلى 13 تركيب سلوكي قيادي اقترحت على ان لها أثر على توليد الفكرة أو السلوك التطبيقي أو كلاهما معا. • هناك بعض السلوكيات العامة والتي تعتبر جزء من مهنة القيادة والتي يمكن ان لا تهدف بشكل مباشر لإثارة الإبداع تدعى هذه السلوكيات بطرق اليوم ليوم لعمل الأشياء. • تفاوت المدراء في طريقة عرض الاستشارة والتفويض والسلوك الرقابي والتي من المحتمل ان يكون لها أثر على توليد الافكار والسلوك التطبيقي عند العاملين. • تضمنت الدراسة سلوكيات للقادة كانت ذات غرض واضح للتأثير على الإبداع الفردي.	السلوك الإبداعي للعاملين: • توليد الفكرة. • سلوكهم التطبيقي.	سلوكيات القائد	المنهج النوعي (أجنبية)	How leaders influence employees' innovative behavior هدفت هذه الدراسة لتزويد قائمة من السلوكيات للقائد التي من المحتمل أن تحسن السلوك الإبداعي للعاملين وتوليد الافكار والسلوك التطبيقي لديهم بشكل خاص .	Jeroen P.J. et al, The Netherlands, 2007
---	--	-----------------------	-------------------------------	---	--

• يوجد علاقة بين السلوك القيادي والنتائج للعاملين بشكل معنوي. • يجب استخدام السلوك القيادي بشكل ملائم فيوجد تباين في أهمية كل سلوك وفي المستوى الملائم من كل سلوك.	نتائج العاملين وتتضمن: • الرضا الوظيفي. • الإنتاجية. • الالتزام التنظيمي.	السلوك القيادي واستخدمت خمسة مقاييس هي: • تحدي العملية. • إلهام الرؤية المشتركة • تمكين الآخرين • للتصرف • وضع موديل للعمل • تشجيع القلب لدى العاملين	المنهج الكمي (أجنبية)	Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment تحديد مدى تأثير سلوك القيادة على ناتج العاملين في سنغافورة بما فيها الرضا الوظيفي إنتاجية العاملين والالتزام التنظيمي.	J.Chiook foong loke, Singapore , 2001
النتيجة كانت ان الفروع التي شارك مدراءها في الدورة التدريبية، حول القيادة التحويلية، كانت نتائجها المالية أكبر من الفروع الأخرى التي لم يشارك مدراءها في الدورة .	الأداء المالي لفروع البنك • عدد القروض الممنوحة • عدد بطاقات الائتمان المباعة	القيادة التحويلية لمدراء الأفرع	المنهج الكمي (أجنبية)	Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التدريب على القيادة التحويلية على النتائج المالية وذلك من خلال دراسة تجريبية تم إجرائها على مدراء لأفرع بنك في كندا قسم منهم خضع لبرنامج تدريبي على القيادة التحويلية وقسم لم يخضع وتم قياس التغير في النمط القيادي من خلال استبيان وزّع على العاملين في البنك.	Julian Barling , et al, Canada,1996

هناك ارتباط معنوي وإيجابي بين اللغة التحفيزية للقائد وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي.	• أداء العاملين. • الرضا الوظيفي.	اللغة التحفيزية للقائد وتتضمن: • إعطاء التوجيهات • المشاعر المشتركة • صنع المعنى أو توضيح الثقافة.	المنهج الكمي (أجنبية)	The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction قياس العلاقة بين اللغة التحفيزية للقائد وأداء العاملين ورضاهم الوظيفي.	Mayfield, et al, USA, 1998
• العلاقة بين النمط التحويلي والفعالية أكبر منها في العلاقة بين النمط الصفقي والفعالية. • هناك تأثير لنوع المنظمة على العلاقة بين النمط القيادي وفعالية القائد فهي أكبر في القطاع العام منها في الخاص.	فعالية القائد <u>ملاحظة:</u> يوجد متغيرات معدلة هي: (نوع المنظمة - مستوى القائد في الهيكل التنظيمي - نوع المعيار المستخدم لقياس الفعالية)	النمط القيادي (التحويلي والقائم على الصفقة أو التبادلي)	المنهج الكمي والنوعي (أجنبية)	Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature إجراء مراجعة تحليلية من نوع meta للأدبيات التي تستخدم أداة MQL، ووصف خصائص القيادة التحويلية والقيادة القائمة على الصفقة ومن ثم تحليل نتائج هذه الأبحاث من أجل معرفة أي من هذه الخصائص أكثر ارتباطاً بشكل تجريبي مع فعالية القائد.	Kevin B. Lowe et al, MLQ, 1996

• بشكل عام هناك تباين صغير في منظورات كل من المدراء والمرووسين حول النمط القيادي واستخدام القوة ونمط إدارة الصراع للمدير نفسه. • عندما تكون المنظورات مشتركة فهذا سيساعد على أن يكون لها تأثير على النتائج. • العلاقة بين المتغيرين تعتمد على درجة انعكاس نية المدير وقدرته على التعديل بمنظور المرووسين لهذه الأنماط • الاختلاف بالمنظورات بين الطرفين مهم ولكن لحد معين.	النتائج التنظيمية ممثلة ب: • الرضا الوظيفي • التضامن بين المدير والمرووسين • قلق المرووس من الاتصال مع المدير	• الأنماط القيادية • استخدام القوة • نمط إدارة الصراع	المنهج الكمي (أجنبية)	The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes • التعرف على درجة الارتباط بين منظورات كل من المدير والمرووس حول النمط القيادي واستخدام القوة من قبل المدير ونمط إدارة الصراع الخاص بالمدير • معرفة امكانية هذه المنظورات والتناقض بينها للتنبؤ برضا المرووسين عن العمل والمدير ودرجة التضامن مع المدير ودرجة قلق المرووس من الاتصال مع المدير.	Virginia P. Richmond, et al ,USA, 1983
أظهرت النتائج أن القيادة التحويلة لها مساهمة ذات دلالة إحصائية في التمكين وأنه كلما كان أعضاء الفريق ممكنين بشكل أكبر كلما كان الفريق فعال بشكل أكبر.	• التمكين للعاملين • فعالية الفريق من خلال: - الإبداع في الفريق - الاتصال في الفريق - الأداء للفريق	القيادة التحويلة	المنهج الكمي (أجنبية)	Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness الهدف هو معرفة العلاقة بين القيادة التحويلة والتمكين وفعالية الفريق.	Nurdan Ozaralli, Turkey ,2003

٥- أصالة الدراسة Research Originality:

- ✓ إن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات في أنها:
- تركز على دراسة أثر الأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين بشكل مباشر.
- تتناول تشكيلة مختلفة من الأنماط القيادية بحيث تجمع بين الأنماط التي جاءت بها المدرسة الحديثة والكلاسيكية معاً (كما سنرى فيما بعد في فقرة متغيرات الدراسة).
- استخدام طرق نوعيّة في الحصول على البيانات إضافة إلى الطرق الكميّة (الأسئلة مفتوحة الإجابات).

٦- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها Research Problem and Questions:

- ✓ تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :
- هل يوجد تأثير للنمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين؟
- ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو اتجاه و قوة العلاقة بين النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية وإنتاجية العاملين في الشركتين موضوع الدراسة؟
- ما هو النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية الأكثر تأثيراً على إنتاجية العاملين في الشركتين موضوع الدراسة؟
- ما هي درجة توافر السمات القيادية لدى مديري النظم والعمليات الإنتاجية في كل من الشركتين؟

٧- أهداف الدراسة Research Objectives :

- ✓ إن الهدف العام لهذه الدراسة هو اختبار نظرية موجودة وتقديم وصف لمتغيرات الدراسة، فالهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في معرفة أثر الأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين في الشركتين المدروستين
- ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على اتجاه وقوة العلاقة بين النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية وإنتاجية العاملين.
- تحديد أيّ الأنماط القيادية لمدير النظم والعمليات الإنتاجية هو الأكثر تأثيراً على إنتاجية العاملين.

- التعرف على مدى توافر السمات القيادية عند مدراء النظم والعمليات الإنتاجية في مراكز الشركات.

- تقديم دراسة يمكن الاستفادة من نتائجها وتعميمها على الشركات موضوع البحث.

٨- أهمية الدراسة Research Importance :

✓ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأساسية (Basic Research) والتي تسعى إلى زيادة المعرفة بالعلاقة بين النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية وإنتاجية العاملين، ومحاولة الوصول إلى معارف جديدة وترسيخ المفاهيم النظرية حول هذا الموضوع، وبناء على ذلك تغلب الأهمية العلمية للدراسة على الأهمية التطبيقية، فالهدف الرئيس للدراسة هو زيادة الإلمام بالمفاهيم و الدراسات التي تم إجراؤها من قبل باحثين آخرين وتأَييدها أو نفيها، للوصول إلى زيادة المعرفة العلمية في موضوع الدراسة، وليس لحل مشكلات آنية تعاني منها الشركات موضوع الدراسة.

- **الفائدة النظرية (العلمية):** إن الإضافة العلمية للدراسة تكمن في:

- أن نتائجها أيدت ودعمت بعض وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية وإنتاجية العاملين ونفت بعضها الآخر كما سنرى في نتائج الدراسة، وذلك في بيئة جديدة وهي شركات الاتصالات السورية الخاصة.
- استخدامها لمجموعة من المقاييس والأدوات المختلفة لقياس كل من النمط القيادي وإنتاجية العاملين، حيث سيتم الاعتماد على عدة مقاييس وذلك لتفادي العيوب الموجودة في بعض المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة والوصول إلى نتائج أكثر دقة (سيتم الحديث عن المقاييس وأدوات القياس المستخدمة في الدراسة لاحقاً في القسم العملي).
- ستعتمد مجموعة من المتغيرات الضابطة التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية العاملين والتي ليس لها علاقة بالنمط القيادي.

- **الفائدة التطبيقية (العملية):** يمكن القول أنه وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تسعى إلى حل مشكلة آنية تعاني منها الشركات عينة الدراسة، إلا أنها:

- يمكن أن تساهم في تحسين إنتاجية العاملين في هذه الشركات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للنمط القيادي أثر مهم على إنتاجية العاملين، وهذا يساعد الشركات على الاهتمام بهذا الجانب وتطوير الكوادر القيادية لديها وتوجيهها لتبني النمط القيادي الأفضل الذي يساهم في تحسين إنتاجية العاملين بشكل أكبر من باقي الأنماط.

- يمكن البحث الشركات عينة الدراسة من التعرف على الأنماط القيادية السائدة ومستوى إنتاجية العاملين لديهم بشكل جيد نظراً لاستخدامه لأدوات ومقاييس جديدة.
- يمكن هذا البحث أيضاً من التعرف على مدى توافر السمات القيادية لدى مدراء المراكز في الشركتين.

٩- منهجية الدراسة Research Methodology :

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها فقد تم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي للدراسة:

٨-١ - بالنسبة لفلسفة الدراسة (Research Philosophy):

عموماً، تهدف فلسفة الدراسة إلى توضيح الطريقة التي ينظر فيها الباحث إلى المعرفة وكيفية تطورها، وتوضيح ما هي المعرفة المقبولة بالنسبة إليه، وما هو دور قيم ومعتقدات وأفكار الباحث في الدراسة التي يقوم بها، أي ما هي العلاقة بين الباحث والدراسة.

وتقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، فوفقاً لهذه الفلسفة وفيما يتعلق بفلسفة الوجود (Ontology) يعزل الباحث نفسه عن الدراسة ولا يتدخل فيها، ولا يتبنى وجهة نظر معينة (حيادي)، وإنما يقوم فقط بعرض أفكار وآراء الباحثين دون إبراز رأيه الشخصي، وفيما يتعلق بفلسفة القيم (Axiology) فلم يأخذ الباحث معتقداته الشخصية أو ثقافته أو قيمه الشخصية بعين الاعتبار في الدراسة، وفيما يتعلق بفلسفة المعرفة (Epistemology) فقد اكتفى الباحث بعرض آراء وأفكار الباحثين المختلفة ودون تحيز لأي منها.

يعود سبب الاعتماد على الفلسفة الوضعية نظراً لأن موضوع الدراسة قد تم التطرق له في أبحاث سابقة، وهذه الدراسة تشمل فقط اختياراً لأفضل المقاييس التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات وتطبيقها دون أي تحيز، وهو ما تنطوي عليه الفلسفة الوضعية.

٨-٢ - أسلوب الدراسة (Research Method):

لقد تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كأسلوب للدراسة، حيث أن التفكير سيكون منصّباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، وبالتالي سيتم تحويل النظرية التي تربط بين الأنماط القيادية والإنتاجية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم سيتم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك، فإذا دعمت النتائج الفرضية فسيتم التوصل إلى استنتاج مفاده أن النظرية صحيحة، ولقد كانت الخطوات المتبعة في الدراسة على الشكل التالي:

عرض للنظرية ← اشتقاق الفرضيات ← جمع وتحليل البيانات ← إثبات أو نفي الفرضية

إن السبب الأساسي لاعتماد الأسلوب الاستنتاجي للدراسة يعود إلى كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة لإجراء مثل هذا النوع من الدراسات (كونها تقوم على الفلسفة الوضعية) وذلك لوجود دراسات سابقة ربطت بين مفهوم الأنماط القيادية وإنتاجية العاملين، ولقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري لهذه لدراسة، وفي اختيار متغيرات الدراسة وطريقة وأداة قياسها.

٨-٣- بالنسبة لاستراتيجيات الدراسة (Research Strategy):

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استراتيجية المسح (survey)، نظراً لأن أهداف وفلسفة وأسلوب الدراسة منصبة على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها، وعليه فإن الاستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح (Survey)، فهي تسمح بالحصول على عينات كبيرة وبالتالي تساعد في تعميم النتائج.

٨-٤- بالنسبة لأدوات جمع البيانات و تحليلها (Data Collection and Analysis):

تم الاعتماد على المنهجية الكمية في تحليل البيانات التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة لإجراء مثل هذه الدراسات ذات الفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كونها تعتبر الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات عند إتباع استراتيجية المسح، ولقد تم تصميم استمارة خاصة وجهت للمرؤوسين (موظفي تقديم الخدمة في المراكز)، وهذه الاستمارة تقيس متغيرات الدراسة من وجهة نظر الجهة التي وزعت عليها^١.

كذلك تم الاعتماد على المنهجية النوعية من خلال استخدام الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة في الاستبانة الموجهة للعاملين حيث تم ادراج سؤال في نهاية الاستبانة، وقام الباحث بقراءة الإجابات المفتوحة التي قدمها العاملين وتم الوصول إلى بعض الاستنتاجات من خلال تحليل هذه الإجابات المفتوحة، ولقد كانت هذه الاستنتاجات للتأكد من النتائج التي تم الوصول إليها من خلال التحليل الكمي للاستبيان.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن جمع البيانات لقياس متغير النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية ولمتغير إنتاجية العاملين تم في لحظة معينة (Cross Sectional)، ويعود السبب في

^١ سيتم الحديث عن أداة الدراسة في القسم العملي للدراسة.

اختيار هذا الأسلوب كونه الأكثر ملاءمة لهدف الدراسة من حيث تركيزها على اختبار النظرية والتعميم، وكونه الأكثر ملاءمة لاستراتيجية المسح والأداة المستخدمة (الاستبانة) في جمع المعلومات.

١٠ - محددات الدراسة :Research Limitations:

✓ **المحددات الموضوعية (العلمية):** في هذا البحث تم دراسة تأثير متغير الأسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين، حيث تم قياس متغير النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية بالاعتماد على مقياس (سلامة، زكريا، 2011) ومن خلال ثلاثة أنماط فقط (التحويلي - التبادلي - الأوتوقراطي)، أما متغير إنتاجية العاملين من خلال مقياس (الشهري، علي، 2002)، حيث أن الطريقة التقليدية لقياس الإنتاجية لم تكن موضوعية.

✓ **المحددات البشرية:** تم التركيز على مدير النظم والعمليات الإنتاجية في المنظمات الخدمية وموظفي تقديم الخدمة للعملاء فقط.

✓ **المحددات المكانية:** تم قياس المتغيرات وجمع البيانات الخاصة بشركات الاتصالات الخاصة ولمراكز الخدمة العاملة في مدينة دمشق فقط وفي فترة زمنية محددة (الجميع المراكز في نفس الفترة الزمنية) ولم يتم الاعتماد على قياس المتغيرات في فترات زمنية متلاحقة (في نفس الشهر سيتم زيارة مراكز كلا الشركتين في نفس اليوم وبشكل متجانس).

✓ **المحددات الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة بين عامي 2015م و 2016م.

الفصل الأول

القيادة في الفكر الإداري

➤ تمهيد.

➤ المبحث الأول: القيادة الإدارية ونظرياتها

- مقدمة.

١- مفهوم القيادة والقيادة الادارية.

٢- أهمية القيادة الادارية في المنظمات.

٣- نظريات تفسير القيادة الإدارية:

٣-١ - نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة.

٣-٢ - نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة.

٣-٣ - نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة.

٣-٤ - نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.

➤ المبحث الثاني: سمات القيادة الادارية وأنماطها

- مقدمة.

١ - سمات (خصائص) القيادة الإدارية.

٢ - أنماط القيادة الإدارية.

٢-١ - أنماط القيادة حسب المدرسة الكلاسيكية.

٢-٢ - أنماط القيادة حسب المدرسة الحديثة.

٣ - السمات الخمس الضرورية لأي قائد.

➤ **تمهيد:**

يقدّم هذا الفصل إطاراً نظرياً مبسطاً حول القيادة في الفكر الإداري، ويستعرض بشكل خاص أهم المفاهيم النظرية والنظريات التي تتعلق بالقيادة الادارية، والأنماط القيادية للمديرين والمتّبعة في إدارة المنظمات، هذا وسيتم التطرق إليها بشكل موجز مع التركيز على أهم هذه المفاهيم والنظريات، فقد تم الحديث عنها بشكل كبير في الكثير من المراجع والدراسات.

سنحاول في هذا الإطار النظري الموجز استعراض الأفكار المهمة بشكل مبسط وواضح، مع الاعتماد على أمهات المراجع والكتب في مجال القيادة الإدارية.

المبحث الأول

القيادة الإدارية ونظرياتها

- مقدمة:

تعتبر القيادة ظاهرة قديمة، فقد مورست منذ الأزل، وهي ظاهرة ملموسة في مختلف الميادين وفي مختلف المنظمات والجماعات، كما ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير على مرّ العصور، فقد تناولها العديد من المؤرخين والفلاسفة والكتاب منذ آلاف السنين، فثمة كتابات تطرقت إلى موضوع القيادة تعود إلى العام 1100 ق.م (ماتيسون & ايفانيسفشن، ترجمة هشام، 1999، ص397)، ولا يزال هذا الموضوع موضع اهتمام الباحثين والكتاب، لما له من أهمية كبيرة في كل المنظمات بشكل عام، فقد برزت القيادة كأحد أبرز العوامل التنظيمية المساعدة في سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيير وكمحرك للعمل التنظيمي (حسن، راوية، 2001، ص259)، لذلك فإنه لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها.

ونتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في نجاح المنظمات بالوصول إلى أهدافها فقد انصبّت جهود الباحثين لتحديد صفات القادة الناجحين الذين يستطيعون التأثير بفاعلية في سلوك الآخرين، ودفعهم لتحقيق ما يريدون بكفاءة عالية.

للتعرف على هذه الظاهرة كان لابد من توضيح مفهوم القيادة والقيادة الادارية، واستعراض أبرز النظريات التي حاولت تفسيرها، وهذا ما سنقوم به في الفقرات الآتية.

١- مفهوم القيادة والقيادة الادارية:

سنقوم فيما يلي بعرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدبيات الفكر الإداري لمصطلح القيادة، والتي توضّح هذا المصطلح بشكل وافي، وسنعمل على الوقوف على مفهوم واضح ومحدد ودقيق لهذه الظاهرة كشرط أساسي لفهم حقيقتها وإدراك مكنوناتها.

١-١- **المعنى اللغوي للقيادة:** القيادة في اللغة مشتقة من الفعل قاد أي سار في المقدمة (العدلوني، 2000، ص17)، أما كلمة leadership فهي يونانية الأصل مشتقة من الفعل "Agere" الذي يعني يفعل أو يقوم بمهمة ما (طشوش، 2008، ص20).

٢-١- مفهوم القيادة في أدبيات الفكر الإداري:

يُعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم للقيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص.

أولاً: تعريف القيادة leadership:

يعرّف Wolman القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (شوقي، 1993، ص34).

- نلاحظ أن التعريف السابق للقيادة اقتصر على الخصائص الشخصية للشخص.

كما ويعرّف (العجمي، 2008، ص62) القيادة على أنها: " فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وتعاونهم، فهي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب".

- نلاحظ أن التعريف السابق ركّز على كون القيادة فن بالدرجة الأولى.

ولقد عرّف Alan Keith القيادة على أنها: "عملية إنشاء طريقة للأشخاص لكي يساهموا في جعل الأمور الاستثنائية تحدث" (Posner& Kouzes, 2007، p3).

- يُظهر التعريف السابق أن التأثير الكبير للقادة يظهر في الأمور أو الأهداف الاستثنائية، حيث أنهم قادرون على جعل الأفراد يقومون بها.

ويعرّف (المغربي، 1995، ص163) القيادة على أنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

- التعريف السابق وضع عدة عناصر للقيادة (قائد ، جماعة ، تأثير ، هدف محدد).

نستنتج من التعاريف السابقة أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة فهي تتألف من عدة عناصر هي: القادة والمرؤوسين والتفاعل فيما بينهم والتأثير الذي يمتلكه القادة على هؤلاء المرؤوسين، ومنه نستطيع اعتماد التعريف التالي للقيادة:

القيادة هي: "عملية التأثير من قبل المديرين في المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة (كنعان، نواف، 1993، ص26).

نلاحظ من التعريف السابق أن هناك عناصر أساسية لظاهرة القيادة هي:

- ١- القيادة عبارة عن عملية (process): فهي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه.
- ٢- القيادة تتضمن التأثير (influence): لا يمكن تصوّر قيادة من دون القدرة على التأثير، وهي تختلف عن القوة أو السلطة الشرعية، فالتأثير يمثل سلوكاً يقوم به القائد، يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد، أما القوة والسلطة فتغيير السلوك يكون نتيجة الإذعان الذي قد يكون قسرياً.
- ٣- القيادة تنشأ داخل مجموعة ما (group): لابد من وجود جماعة ما تنشأ القيادة ضمنها.
- ٤- القيادة تشتمل على أهداف يراد تحقيقها (goals): فالقيادة هي التي توجه مجموعة الأفراد لتحقيق أهداف وغايات معينة (البدرى، 2002، ص152).

ثانياً: الفرق بين القيادة والإدارة :

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، هذا وظهرت اختلافات في وجهات النظر حول علاقة القيادة بالإدارة، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة وهي وظيفة خامسة من وظائف الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفتان تماماً رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، وأخيراً هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم (سيد، مصطفى أحمد، 2005، ص264)، ولكن يمكن القول أن القيادة كعملية شبيهة بالإدارة من عدة نواحي، فالقيادة تتضمن التأثير وكذلك الإدارة، والقيادة تتضمن العمل مع الناس وهو ما تتضمنه الإدارة أيضاً، وتُعنى القيادة بتحقيق الأهداف بفاعلية وكذلك الإدارة، إلا أن الإدارة بوظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير بالطريقة التي تؤدي إلى إنجاز العمل في إطار زمني محدد وخطة موضوعة بشكل مسبق، في حين أن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير (العدلوني، 2000، ص22).

ويقول جون كوتر Kotter " في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة: إن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تماماً، فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، غير أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي التغيير والحركة " (هاوس، بيتر ج. نورث، 2006، ص26).

ويمكن أيضاً إبراز الاختلافات بين المدير والقائد في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): يوضح الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يركز على إدارة العمل المكلف به.	يتميز ويبدع في أي عمل يقوم به.
جلُّ اهتمامه هو استمرار دوران عجلة العمل.	ينمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل فليديه نظرة مستقبلية.
يدير مرؤوسيه معتمداً على قوّته الوظيفية.	يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وقدراته وثقة الفريق به أيضاً.
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة.

المصدر: الفقي، ابراهيم، 2008، ص 13.

٢- أهمية القيادة الإدارية في المنظمات:

تعتبر القيادة شيء أساسي في أي تجمع أو تنظيم، فهي تلعب الدور الحاسم في وصول هذا التنظيم إلى أهدافه، فالتجمعات البشرية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة تجمع كلمتها وتسيّر أمورها (كنعان، 2005، ص88)، فقد أصبحت القيادة الإدارية من أبرز سمات الإدارة الحديثة والحاجة إليها ملحة في المنظمات كافة، فهي تعمل كما يقول (سلطان، محمد سيد، 2002، ص337) على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، حيث أنها لا تصدر أوامر وتعليمات، بل توجد تأثيراً نابعاً من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين، وهذا ما يوضح أهميتها في التأثير على الأفراد العاملين وفاعليتهم وحماسهم للعمل وروحهم المعنوية وبالتالي **إنتاجيتهم**، فالقيادة هي المحرك الأساسي لكل الأفراد في التنظيم، والمعيار الذي يُحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

ويمكن أن نقول أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في أنها (العجمي، 2008، ص22):

- تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإجراءات.
- تقود المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- نشر الروح الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٣-نظريات القيادة الإدارية:

ظهر عدد كبير من النظريات المتباينة التي حاولت - ولا تزال - أن تفسّر القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، ومن أجل تحديد المعايير التي تفسّر نجاح وفعالية القيادة سنستعرض ما جاءت به تلك النظريات والتي يمكن أن تندرج في أربعة مداخل رئيسية سنتناولها فيما يلي:

٣-١- نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة.

٣-٢- نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة.

٣-٣- نظريات المدخل الموقف في تفسير القيادة.

٣-٤- نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.

٣-١- النظريات التي تتبع المدخل الفردي في تفسير القيادة:

تتنمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث ظهرت في الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وتفترض هذه النظريات أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص الفردية التي يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، وقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، و من أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات.

٣-١-١- نظرية الرجل العظيم:

ترى نظرية الرجل العظيم أن القيادة عناية إلهية يضعها الله عز وجل حيث يشاء، وهناك أشخاص معينين يتميزون بالحكمة والجرأة بقدر ما زودهم بهما الله، ولا تظهر مثل هذه الشخصيات إلا عندما يريد الله (سند، عرفة متولي، د.ت، ص235)، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون و لا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون " إن القادة العظام قد ولدوا عظماء " (البدرى، 2002، ص157)، وقد سادت أفكار هذه النظرية في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، فهي تقوم على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأنّ هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مرّ التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم

قادة أياً كانت المواقف التي تواجههم (ابراهيم، حسان حسين، 2007، ص97)، ومن أبرز دعاة هذه النظرية فرانسيس غالتون (F.Gulton) الذي قدم دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القادة (بعيرة، أبو بكر، 1988، ص72).

ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

-الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

في الحقيقة تتنافى أفكار هذه النظرية مع الواقع والحقائق التاريخية والواقعية، كما أن لديها صبغة متطرفة، لذلك وجهت إليها عدة انتقادات لعل من أبرزها (شوقي، 1993، ص59-58):

- إن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم الطريقة التي نستطيع بها التنبؤ بمن سيصبح قائداً، وهذا لا يجعل لها أي فائدة عملية.

- إن التنبؤ لأفكار ومنطق هذه النظرية يجعل من برامج تنمية وتدريب القادة بلا جدوى، فطالما أن القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يتعارض مع الواقع، لأن التعلم يصقل المهارات ويطورها وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.

- لا يوجد طريقة للتأكد من مقولة وراثية القيادة، كما أن الواقع لا يدعمها، فكثيراً ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة أصبحوا قادة عظماء، وبالمقابل عجز بعض أبناء القادة العظام على أن يكونوا مثل آبائهم.

هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال أمام ظهور نظريات أخرى لمحاولة تقديم تفسير للقيادة.

٣-١-٢- نظرية السمات القيادية:

تشكل هذه النظرية امتداداً للنظرية السابقة مع اختلاف بسيط بينهما، فهذه النظرية تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة لدى القائد، حيث ركزت الدراسات التي تتبع لهذه النظرية حول اكتشاف هذه السمات والخصائص الشخصية للقائد التي تجعله قائداً فعالاً والتي لا تتوفر في الأشخاص غير القياديين، وبالتالي فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم (عبد الشافي، 1996، ص17).

هذا وقد استخدمت السمات الشخصية لفترة طويلة في اختيار القادة الجدد (حنفي، 1993، ص414)، ومن الملاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين بخصوص السمات اللازمة للقيادة لتكون فعالة، فقد تنوعت هذه السمات واختلفت من باحث إلى آخر، وسنستعرض جدولاً يبين السمات

والخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد وفق أشهر الدراسات التي تبنت هذه النظرية في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3): سمات القيادة لدى أشهر دراسات نظرية السمات

دراسة كيركباتريك ولوك Kirkpatrick & Locke 1991	دراسة برنارد باس Bernard Bass 1990	دراسة مان Mann 1959	دراسة ستوجديل Stogdill 1948- 1974	دراسة أوردواي تيد Ordway Tead 1935
• الدافعية • الاستقامة • الثقة • القدرة المعرفية • المعرفة العلمية	• الحيوية • الذكاء والكفاءة • الكفاءة الاجتماعية: • وهي القدرة على الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين • وإدارة الصراعات	• الذكاء • الذكورية • التوافق • الهيمنة • الاهتمام بما هو خارج الذات • المحافظة	• القدرة على القيادة: • (الذكاء، العدالة، طلاقة اللسان....) • مهارة الإنجاز: (التعليم، الثقافة، المعرفة....). • تحمل المسؤولية: • (المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الطموح) • المكانة الاجتماعية • روح المشاركة وتفهم الموقف	• قدرات بدنية وطاقية • اهداف محددة • الحماس • الرفق والتعاطف • النزاهة

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى بيتر ج. نورث هاوس، 2006، ص38 وديكان، 1991 ص226 وكنعان، 1993، ص212.

الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

"إن خمسين عاماً من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة " هذا ما قاله المفكر المتخصص في مجال القيادة جينينغز Jennings (أبو الفضل، عبد الشافي، 1996، ص19، نقلاً عن Jennings, E.E the Anatomy of leadership, p665)، فعلى الرغم من الجهود التي بذلها رواد هذه النظرية لإيجاد مجموعة الخصائص الأساسية التي يتمتع بها القادة والتي تجعل منهم قادة ناجحين، إلا أنّ نتائجها تعرضت للكثير من النقد، ومن أبرز السلبيات التي وجهت لها:

- إنَّ الكثير من السمات والخصائص التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوافر في القادة وغير القادة، وبالتالي توافر هذه السمات في شخص ما ليس بالضرورة أن يؤهله للقيادة (عبد الباقي، 2003، ص348).
 - لم تعطي أهمية لتأثير العوامل الموقفية في القيادة.
 - لم تعطي قائمة محددة بالسمات القيادية المطلوب توافرها بالقادة (الموسوي، 2004، ص187).
- فقد أجرى ستوجديل دراستين منفصلتين زمنياً الأولى بين عامي 1904 - 1947 والثانية بين 1948 - 1970، وقد لاحظ أنه لا يوجد اتفاق في سمات القيادة الناجحة بين الفترتين، وأن بعض السمات كانت دليل على فعالية القيادة وأعطت علاقة إيجابية معها، إلا أنها أصبحت العكس من ذلك في الدراسة الثانية وأعطت علاقة سلبية، هذا ما دعا الباحثين إلى الانتقال من التركيز على شخصية القائد إلى دراسة سلوكه القيادي، أي تصرفاته وممارساته أثناء عملية القيادة، وسمي هذا المدخل بالنظريات السلوكية.

٣-٢- النظريات التي تتبع مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة:

إن نظريات المدخل الفردي كانت تركز على الخصائص الشخصية للقائد بينما ركزت نظريات السلوك على سلوك القائد (أو أسلوبه) وتصرفاته وأفعاله نحو الأتباع في ظروف مختلفة (هاوس، بيتر ج. نورث، 2006، ص59)، فقد لاحظ الباحثون الذين يتبنون هذه النظرية أنه لا يوجد مجموعة واحدة من الصفات التي يمكن تحديدها لتكون صفات للقائد الفعال، واتجهت أفكارهم إلى أن سلوك القادة وليس سماتهم هو الذي يؤثر في فعاليتهم (كرم، محسن محمد، 2011، ص35، نقلاً عن O. Jeff Harris & Sandra J. Hartman, op.cit, p231)، بمعنى آخر: إن هذه النظريات اهتمت بدراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد الإداري وكيف يتواصل القائد مع الآخرين ويتفاعل معهم ويؤثر بهم وكيف ينفذ المهام المطلوبة منه كقائد (عوض، فانتن، 2009، ص78)، فالقيادة كما تفسرها هذه النظريات هي ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يمكن أن يلعبه القائد في المجموعة التي يقودها (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص244).

وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تتبنى هذه المدخل (المدخل السلوكي للقائد)، ومن أهم هذه الدراسات حسب ما يراه أغلب الباحثين في مجال القيادة الإدارية:

٣-٢-١- دراسة جامعة أيوا Iowa:

قام كل من لوين، وليبيت، ووايت، K.Lewin, R. Lippitt, R.White من جامعة أيوا عام 1939 بإجراء مجموعة من التجارب عن الأجواء الديمقراطية والدكتاتورية والفوضوية، حيث كانت دراستهم

من أشهر الدراسات خلال فترة الأربعينات في مجال القيادة، وقد فرقت دراستهم بين ثلاث أنماط من القيادة هي (عبد القادر، فرج طه، 1986، ص 273-272):

- القيادة الديمقراطية: في هذا النمط القيادي كان القائد ينضم للمرؤوسين ويتشارك معهم ويناقشهم فيما يجب عليهم عمله ويقدم المقترحات والمعلومات لهم إلا أن القرار الأخير يُترك له.
- القيادة الدكتاتورية (المتسلطة أو الاستبدادية): في هذا النمط القيادي كان القائد يفرض القرارات التي يضعها بنفسه بطريقة استبدادية، ويخبر المرؤوسين بما يجب عليهم عمله خطوة بخطوة ويفرض رأيه في كل الأمور بغض النظر عن رأي المرؤوسين.
- القيادة الفوضوية (المتسببة): كان القائد هنا يسمح للجماعة بأن تفعل ما يحلو لها ولا يقدم أية مساعدة ولا يشارك في العمل ما لم يطلب منه ذلك.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هي (حسن، راوية، 2001، ص 257):

- ✓ بالنسبة للنمط الديمقراطي فقد كانت الإنتاجية أكثر استقراراً وكانت دافعية المرؤوسين للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.
- ✓ بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت إنتاجية المرؤوسين مرتفعة ولكن ارتفاعها كان مشروطاً بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وقد لوحظ في ظل هذا النمط القيادي نزوع المرؤوسين إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد.
- ✓ بالنسبة للنمط الفوضوي فقد كانت الإنتاجية والرضا عند المرؤوسين أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

وبالتالي نلاحظ من نتائج هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي كان له التأثير الأكبر على إنتاجية وأداء المرؤوسين ورضاهم وتفاعلهم.

٣-٢-٢ - دراسات جامعة ميشيغان Michigan:

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين من جامعة ميتشغان على رأسهم ليكرت، كان، وكاتز Likert, Kahn, Katz, سنة 1961 في عدة منظمات صناعية وخدمية، وذلك للتعرف على نمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المرتفع ومقارنته بنمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المنخفض، وقد استطاعت هذه الدراسات تحديد نمطين سلوكيين للقيادة يتمثلان في الآتي (مصطفى، أحمد سيد، 2005، ص 275):

١- السلوك (النمط) القيادي المهتم بالعمل والإنتاج Concern for Production:

في هذا النمط يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى قواعد وتعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل والوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير لقياس الأداء ويكافئ كل فرد وفقاً لمستوى إنجازه، ويكون

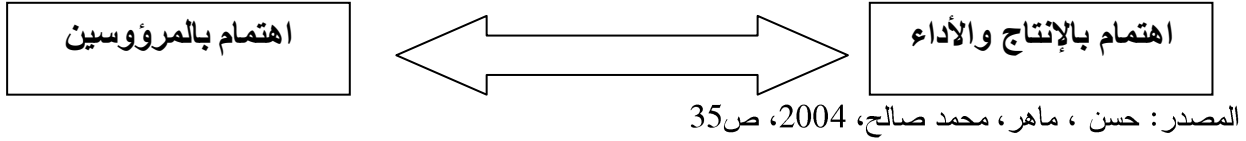
الإشراف دقيقاً ومباشراً ومحكماً باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، كما أن تفاعل القائد مع مرؤوسيه يكون بشكل محدود.

٢- السلوك (النمط) القيادي المهتم بالعاملين **Concern for People**:

يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون والتعلق بأهداف المنظمة، و تتصف قيادته أيضاً بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل كما أنه يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين.

ويمكن توضيح هذه الدراسات وأنماطها بالشكل التالي رقم (1) الآتي:

الشكل رقم (1): نموذج جامعة متشيغان



وفي ظل هذه الدراسات تم بحث هذين الأسلوبين بتمعق وتم افتراض أن سلوك القائد الذي يركز على الأتباع بشكل عام أكثر فعالية من الأسلوب الآخر: إذ أن القادة الذين يعتمدون سلوكاً يركز على العمل يولون اهتماماً عالياً لكيفية أداء العمل من قبل الأتباع وتوضيح إجراءات العمل، أما القادة الذين يتبعون سلوكاً يركز على الأتباع فإنهم يطورون فرق العمل ويهتمون بالرضا الوظيفي (مهدي صالح، وآخرون، 2008، ص466).

الانتقادات لدراسات متشيغان **Michigan**:

لاقت دراسات جامعة ميتشغان عدّة انتقادات أهمها: أن هناك صعوبة في إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاجية ورضا المرؤوسين، فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير المؤثر يفتقد الدليل التجريبي (حسن، راوية، 2001، ص259)، وأيضاً القول بأن القائد إما أن يهتم بالعاملين أو بالعمل لا يثبتته الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من ظرف لآخر، ففي الظروف العادية يميل القائد إلى الاهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة وضغوط العمل يميل إلى الاهتمام أكثر بالعمل (مصطفى، أحمد سيد، 2005، ص276)، لذلك ظهر توجه آخر يقول أن القائد يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعاملين والعمل وهو ما قدمته دراسات جامعة أوهايو.

٣-٢-٣- دراسة ليكرت likert:

من بين باحثي جامعة ميتشيغان استطاع ليكرت likert أن يميّز بين أربعة أنماط للقيادة هي (عليان، ربحي مصطفى، 2009، ص185) :

١- النمط التسلطي: يتميز به القادة الذين لا يميلون إلى تفويض السلطة وتنعدم لديهم الثقة بالمرؤوسين ويكون القائد دكتاتورياً في سلوكه وتصرفاته.

٢- النمط المركزي النفعي: القائد هنا أقل مركزية منه في النمط السابق ويسمح في حالات معينة للمرؤوسين بالمساهمة في اتخاذ بعض القرارات ، ولكن يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه ورقابته.

٣- النمط الاستشاري: في هذا النمط القادة يتوفر لديهم ثقة بالمرؤوسين إلا أن هذه الثقة غير كاملة ويأخذ القائد بآراء المرؤوسين ويحاول الإفادة منها.

٤- النمط الجماعي المشارك: هنا تتوافر لدى القائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه ويسعى إلى تبادل المعلومات مع المرؤوسين بشكل مستمر ، وهذا التبادل يتم باتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وبنفس القوة والأهداف تتحدد بأسلوب المشاركة بين القائد ومرؤوسيه.

وقد توصل ليكرت likert إلى أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث أو الرابع هم قادة متميزون ويتمتعون بفعالية عالية وانتاجيتهم مرتفعة.

٣-٢-٤- دراسات جامعة أوهايو Ohio:

سُميت بهذا الاسم نسبة إلى ولاية أوهايو الأمريكية التي بدأت فيها هذه الدراسات، ويطلق عليها أيضاً نظرية البعدين حيث أنها تدرس النمط القيادي من خلال بعدين مختلفين (جلدة، سامر بطرس، 2008، ص154).

وقد طور Stogdill، وهو أحد الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات، قدّم مقياساً يسمى مقياس وصف سلوك القائد LBDQ حيث يقيس هذا المقياس بعدين أساسيين لسلوك القائد هما (Stephen, P Robbins، 2012، p416):

١- سلوك القيادة الهيكلية أو المقيّدة Initiating structure behavior.

٢- سلوك القيادة الاعتبارية (الاعتبارات الإنسانية) Consideration behavior.

ويمكن توضيح خصائص كل بُعد من البعدين في الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم (4): أبعاد دراسة جامعة أوهايو

القيادة الهيكلية	القيادة الاعتبارية
✓ يدير العمل بيد من حديد. ✓ يصرُّ على ضرورة إتباع الأفراد القواعد والطرق المحددة والنمطية في العمل. ✓ يصرُّ على ضرورة إبلاغه عن أيّة قرارات تتم بواسطة مرؤوسيه. ✓ يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالٍ. ✓ يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف.	✓ يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة. ✓ يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد. ✓ يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد. ✓ يسهل التعامل معه، فهو يحب الناس ومحبوب من قبلهم.

المصدر: الفريحات، خضير كاظم وآخرون، 2009، ص245

نلاحظ من الجدول السابق أن (طه ، طارق، 2007، ص231):

القيادة الهيكلية: نمط يقوم القائد من خلاله بتحديد الإجراءات والقواعد والأساليب التي سيطبقها التابعين في تنفيذهم للأنشطة والمهام المطلوب إنجازها من خلالها.

القيادة الاعتبارية: نمط يقوم على احترام القائد لمشاعر وأحاسيس التابعين، ويهتم بالروح المعنوية العالية لهم مع اعطائهم الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم وينمي فيهم الاستعداد نحو الابتكار.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نمطي سلوك القائد لا يمكن اعتبارهما على أنهما يقعان على نهايات متعكسة تبدأ بالنمط المهتم بالعمل وتنتهي بالنمط المهتم بالعاملين كما جاءت به دراسة جامعة ميتشغان، بل إنهما يشكلان متغيرين مستقلين، بمعنى أنه يمكن أن يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعاملين (البدرى، طارق عبد الحميد، 2002، ص160) ، ويمكن توضيح هذه النتيجة بالشكل رقم (2) الآتي:

الشكل رقم (2): مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو.

مرتفع الاعتبارية (الاهتمام بالعاملين) منخفض	اهتمام القائد الإداري: اهتمام منخفض بالعمل، ولكنه مرتفع بالعاملين	اهتمام القائد الإداري: اهتمام مرتفع بالعمل، مرتفع بالعاملين
	اهتمام القائد الإداري: اهتمام منخفض بالعمل، وأيضاً منخفض بالعاملين	اهتمام القائد الإداري: اهتمام مرتفع بالعمل، لكنه منخفض بالعاملين

مرتفع الهيكليّة والتنظيم منخفض

المصدر: طارق عبد الحميد البدرى، 2002، ص 160

الانتقادات التي وجهت لدراسات جامعة أوهايو:

أوضحت الأبحاث التي أجريت لتقييم دراسات جامعة أوهايو بعض القصور في هذه الدراسات، حيث تبين أنها لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ونجاحه في القيادة، ففي حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد القائد نفسه مجبراً على الاهتمام بالعمل على حساب الاعتبارات الإنسانية، كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لجميع الرؤوسين، وهذا افتراض خاطئ، فقد يكون أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفاء بينما يكون أقل حساسية للأفراد الأقل كفاءة وذلك لاهتمامه أكثر بعملهم (حسن، راوية، 2001، ص260).

وبالتالي لقد ركزت دراسات أوهايو على بعدين فقط للسلوك القيادي وكأنهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى تدرس الأنماط القيادية باعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي، وعلى رأسها الشبكة الإدارية لبليك وموتون Jane Mouton , Robert Blake.

٣-٢-٥ - الشبكة الإدارية لبليك وموتون Mouton & Blake :

ظهر هذا النموذج في القيادة مع بداية الستينات من القرن العشرين على يد كل من روبرت بليك وجين موتون (حسن، ماهر، محمد صالح، 2004، ص36)، وقد اعتمد هذا النموذج على النتائج التي توصلت إليها دراستي جامعة أوهايو ومتشيغان، فقد استخدمت البعدين الذين اقترحتهما الدراستين السابقتين وهما:

- الاهتمام بالإنتاج أو العمل.
- الاهتمام بالعاملين (العنصر البشري).

وقد تم بناء هذا النموذج على شكل شبكة ذات محورين، يمثل كل محور بُعد من أبعاد هذه الدراسة، وقد قسّم كل محور إلى درجات من (1) إلى (9)، حيث يشير الرقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، بينما يشير الرقم (9) إلى أعلى درجة اهتمام، وتقاطع درجات المحور الأفقي مع درجات المحور العمودي يشكل شبكة من (81) خلية، كل خلية منها تشكل نمطاً قيادياً مختلفاً حسب درجة الاهتمام بكل بُعد من البعدين السابقين (الفريحات، خضير كاظم، 2009، ص246)، إلا أن بليك وموتون ركّزا على خمسة أنماط قيادية متميزة فقط هي (حسن، راوية، 2001، ص261-260، بتصرف من الباحث):

١- النمط التسيبي أو نمط القيادة الضعيفة **Impoverished management (1-1):**

في هذا النمط القيادي يكون الاهتمام بكل من الإنتاج (العمل) والعاملين في حده الأدنى، والقائد هنا يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، هذا يؤدي إلى عدم تحقيق أيّ أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي عند العاملين، الأمر الذي ينعكس على انتاجيتهم وعلى حدوث الخلافات والصراعات المستمرة فيما بينهم.

٢- النمط الاجتماعي الأبوي أو الإنساني **Country Club management (1-9):**

يعطي هذا النمط الأولوية لجو العمل ولا يولي اهتماماً كبيراً للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، كما ينشغل بتجنب الصراعات ويمارس رقابة قليلة، حيث يترك المرؤوسين يوجهون أنفسهم مع مدحهم وتشجيعهم، وهو يعتبر نفسه كالأخ الأكبر للجماعة التي تشكل أسرة واحدة، كما يعتقد أن رضا العاملين سوف يؤدي إلى تحسين انتاجيتهم وبالتالي زيادة الإنتاج.

٣- النمط الاوتوقراطي أو القيادة التسلطية **Authority-compliance (1-9):**

هذا النمط القيادي يهتم بالعمل والإنتاج بشكل عالٍ، إلا أن الاهتمام بالعاملين يكون في حده الأدنى، حيث أن شعاره الإنتاج فقط أمّا المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق كل التفاصيل، ويتخذ كل القرارات بنفسه، ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين، ويراقب كل النتائج ويلجأ لتحقيق ذلك إلى وضع القواعد والتعليمات الصارمة، ولا يتوانى عن العقاب في حال التقصير، وبالتالي نجد أن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا وراحة المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.

٤- النمط التوفيقي أو المتوازن أو منتصف الطريق **Middle of the road management (5-5):**

يحاول هذا القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وبالتالي يكون اهتمامه بدرجة متوسط بكل من العاملين والعمل، مما يجعل رضا العاملين وانتاجيتهم في المستوى المتوسط.

٥- النمط المتكامل أو ادارة الفريق Team management (9-9):

يولي القائد هنا اهتماماً كبيراً وعنايةً فائقة بكل من بعدي الإنتاج (العمل) والعاملين، فهذا القائد يؤمن بأن العمل الجماعي يعتبر الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، ولديه أيضاً إيمان قوي بأهمية العنصر البشري واشباع حاجاته في تحقيق الأهداف التي يعمل على إشراكهم مشاركة فعالة عند تحديدها واختيار أساليب تنفيذها واساليب المتابعة اللازمة.

يمكن توضيح هذه النظرية والأنماط القيادية التي تقترحها في الشكل التالي (3):

الشكل رقم (3): الأبعاد والأنماط القيادية للشبكة الإدارية



المصدر: هاوس، بيتر ج. نورث، 2006، ص65.

٣-٣- النظريات التي تتبع المدخل الموقفي في تفسير القيادة:

إن نظريات المدخل الفردي والخصائص الشخصية للقائد ونظريات سلوك القائد قد أهملت متغيرات الموقف أو الظروف المحيطة التي تمارس فيها القيادة، والتي تلعب دوراً هاماً في نجاح القيادة، فالنظريات السابقة لم تستطع أن تقدم تفسيراً مقبولاً للنجاح في القيادة، هذا ما دفع عدداً من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءً على شخصية القائد وسلوكه بل كذلك متغيرات الموقف مثل: نوعية المرؤوسين، خصائص المنظمة، مقدار السلطة

الممنوحة للقائد.. إلخ، وقد اختلفت النظريات الموقفية في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار، ومن أهم النظريات الموقفية نستعرض نموذج فيدلر Fiedler ونموذج ريدن Reddin ثلاثي الأبعاد.

٣-١-٣ - نموذج فيدلر الشرطي Fiedler:

يعتبر Fiedler أول من أدخل متغيرات الموقف على دراسات القيادة، فقد افترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، هذا التفاعل هو الذي يحدد مدى النجاح في القيادة (الموسوي، 2004 ص194)، وتتمثل متغيرات نموذج فيدلر في الآتي:

أ- متغير خصائص شخصية القائد:

اختار فيدلر متغيراً لشخصية القائد اعتبره ممثلاً لنمطه القيادي، فالقائد إما أن يميل إلى الاهتمام بالعمل والانتاج بشكل كبير أو أن يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أي العاملين (عاشور، أحمد صقر، 1989، ص197)

ب- متغيرات الموقف:

تتمثل بظروف العمل التي يعمل فيها القائد، وهي متعددة إلا أن فيدلر حصرها في ثلاث متغيرات هي (حسن، راوية، 2001، ص263):

- ✓ العلاقة بين القائد والمرؤوسين: ويمثل هذا المتغير مدى تقبل المرؤوسين للقائد وولائهم له، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج لقوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.
- ✓ هيكل المهام: يتعلق هذا المتغير بوضوح مهام العمل، ومدى تعريفها وهيكلتها، فالمهام غير المهيكلية تشكل موقفاً أكثر صعوبة للقائد من المهام المهيكلية والواضحة.
- ✓ درجة القوة في مركز القائد: يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد ومستوى الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، فهو يعكس على سبيل المثال قدرة القائد على منح مكافأة أو ترقية لأفراد الجماعة أو العكس.

وتُحدد صعوبة أو سهولة الموقف الذي يعمل فيه القائد بناءً على التفاعل بين هذه المتغيرات السابقة، ولقد توصل فيدلر إلى أن سر نجاح القيادة وفعاليتها في كل المواقف هو أن يكون القائد متمتعاً بالمرونة في استخدام مختلف أساليب القيادة حسب الموقف الذي يكون فيه (الموسوي، سنان، 2004، ص194)، فلا يوجد نمط محدد يمكن أن يكون القائد فيه فعالاً وناجحاً في جميع المواقف والحالات، ويمكن تمثيل نظرية فيدلر في الشكل الآتي رقم (4):

الشكل رقم (4): نظرية فيدلر Fiedler

تناقص قوة تأثير القائد

علاقة القائد بالمرؤوسين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل المهام	مهيكل	مهيكل	غير مهيكل	غير مهيكل	مهيكل	غير مهيكل	غير مهيكل	غير مهيكل
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
قوة التحكم بالموقف	مرتفعة جداً ← → منخفضة جداً							
الخصائص الشخصية المفضلة للقائد	اهتمام بالعلاقات	اهتمام بالعلاقات	اهتمام بالعلاقات	اهتمام بالمهام	اهتمام بالمهام	اهتمام بالمهام	اهتمام بالعلاقات	اهتمام بالعلاقات

المصدر: من اعداد الباحث مع الاستعانة بمرجع الصالح جيلج، 2006، ص60، نقلاً عن Nicole AUBERT, et autres, OP-CIT,P:385، وأيضاً طارق طه، 2007، ص244).

من الشكل يتبين لنا أن القادة الذين يهتمون بالعمل والإنتاج (المهام) يحققون نتائج عالية في المواقف المواتية (التحكم بالموقف مرتفع) وكذلك في المواقف غير المواتية (التحكم بالموقف منخفض)، أي أن نفس النمط القيادي قد يكون فعالاً في مواقف مختلفة ومتناقضة، لذلك على القائد أي يتعلم في أي المواقف يجب أن يهتم بالعلاقات أو بالعمل والإنتاج، وهذا يبرز أهمية تدريب القادة على التكيف مع المواقف، أما أهم نتيجة يمكن الوصول إليها هي أن المنظمة بدورها مسؤولة عن نجاح أو فشل القائد مثلاً للقائد مسؤولية عن نجاحها أو فشلها وذلك لما لمتغيرات الموقف من تأثير على سلوك القائد (كلادة، ظاهر، 1997، ص121).

• الانتقادات التي وجهت لنظرية فيدلر:

على الرغم من أن نظرية فيدلر قد أخذت بعين الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف وتفاعلها كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد فهي لم تقدم تفسيراً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين (عاشور، أحمد صقر، 1989، ص199)، ويرى طارق طه أنه لا يمكن الوثوق بشكل كبير بالفروض التي قدمتها نظرية فيدلر

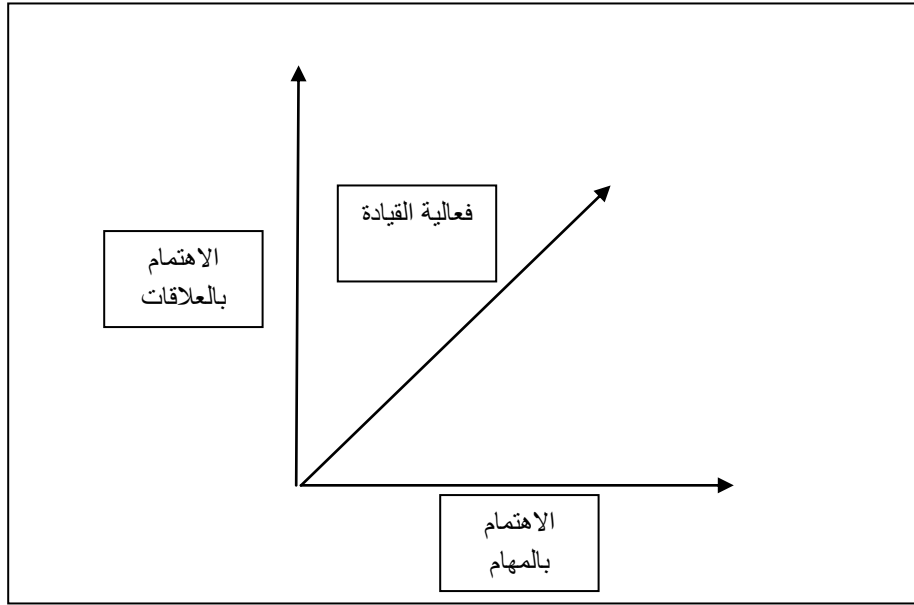
بصياغتها السابقة، فهو يتسأل أنه كيف يمكن لنمط قيادي أن يكون ملائماً لموقفين متضادين (حالة التحكم الموقفي العالي وحالة التحكم الموقفي المنخفض) (طه، طارق، 2007، ص247).

٣-٢- نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد Reddin:

قام وليم ريدن William Reddin عام 1983 بإضافة بعداً آخر لنظرية البعدين (دراسة جامعة أوهايو) هو بُعد الفاعلية، أي أصبحت أبعاد نظريته كما يلي: بُعد الاهتمام بالعمل أو المهام وبُعد الاهتمام بالعلاقات وبُعد الفعالية القيادية الذي يشير إلى مقدار ما ينجزه القائد من أهداف، فقد ركّز ريدن في أبحاثه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف القيادي في التأثير على فعالية القيادة (كنعان، نواف سالم، 1993، ص368).

ويمكن توضيح أبعاد هذه النظرية بالشكل رقم (5) الآتي:

الشكل رقم (5): أبعاد نظرية ريدن Reddin



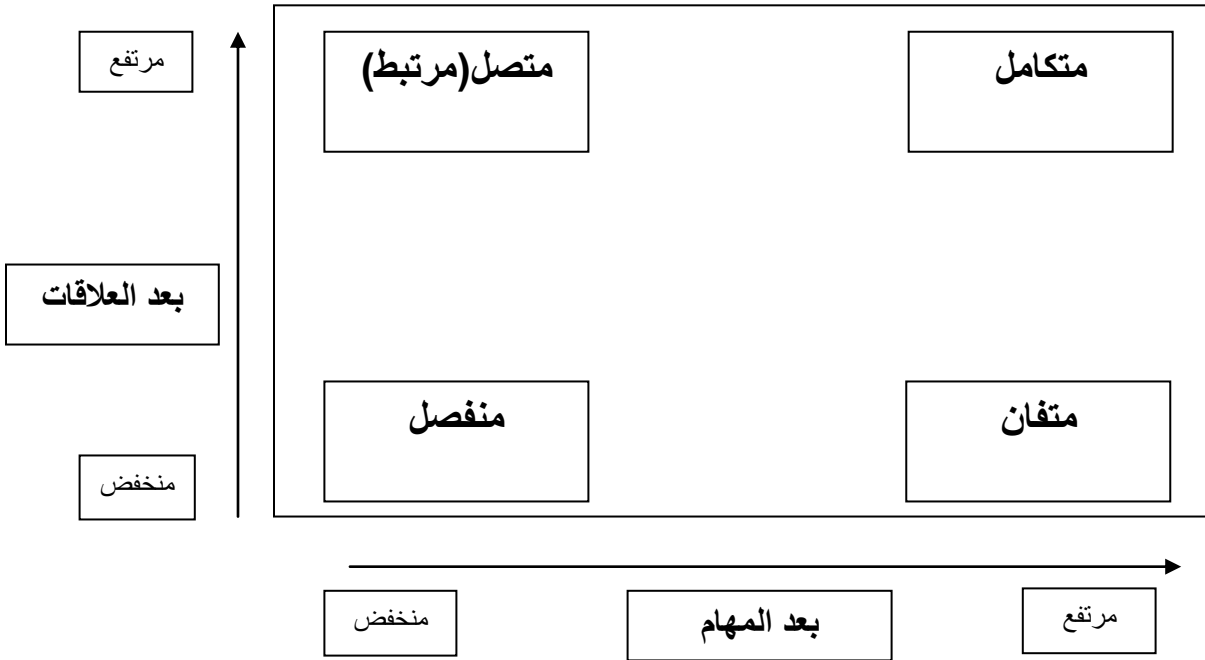
المصدر: حسن، ماهر محمد صالح، 2004، ص50.

من خلال تفاعل الأبعاد السابقة ينتج أربعة أنماط قيادية أساسية وثمانية أنماط فرعية، أما الأساسية فهي (محمد اسماعيل، بلال 2005، ص304-302):

١- **النمط المتكامل:** يسعى القائد المتكامل إلى تحقيق أفضل النتائج للأفراد والمنظمة، أي تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وذلك من خلال تحقيق تكامل لأهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، فهو يهتم بكل من بعدي العلاقات والمهام.

- ٢- **النمط المتفاني:** يسعى إلى تحقيق النتائج للمنظمة من خلال إعطاء الأولوية المطلقة للعمل (المهام)، على أساس أن تحقيق أفضل النتائج يؤدي إلى تعظيم منافع الأفراد ومن ثم تحقيق أهدافهم، أي أنه لا يعطي اهتماماً كافياً للعلاقات مع المرؤوسين.
- ٣- **النمط المرتبط:** يسعى هذا النمط إلى تحقيق الإشباع الأمتل لاحتياجات الأفراد من خلال إعطاء الأولوية للاهتمام بالمرؤوسين على أساس أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- **النمط المنعزل (المنفصل):** يعطي اهتماماً محدوداً لكل من العمل والأفراد، وذلك نظراً لعدم رغبته في التفاعل مع العاملين وبناء علاقات معهم، وعدم قدرته على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهدافهم، ويوضح الشكل رقم (6) الآتي هذه الأنماط الأربعة:

الشكل رقم (6): الأنماط القيادية الأساسية في نظرية الأبعاد الثلاثة



المصدر: عوض، فائن، 2009، ص93

افتترضت هذه النظرية أنه لا يمكن القول عن الأنماط الأساسية أنها فعالة أو غير فعالة، حيث أن فعاليتها تعتمد على طبيعة الموقف الذي تستخدم فيه، ولقد افترض ريدن خمسة متغيرات موقفية هي: المناخ التنظيمي - التغذية العكسية - العلاقة مع الرؤساء - العلاقة مع الزملاء - العلاقة مع المرؤوسين (حسن، ماهر محمد صالح، 2004، ص51)، وبالتالي إن الأنماط الأساسية السابقة (المتكامل - المتفاني - المرتبط - المنفصل) إذا استخدمت في مواقف ملائمة وظروف جيدة فإنه يتفرع عنها أربعة أنماط قيادية أخرى أكثر فاعلية، أما إذا استخدمت هذه الأنماط الأساسية في مواقف

غير ملائمة فإنه يتفرع عنها أربعة أنماط قيادية أقل فاعلية، ففعالية القائد الإداري حسب هذه النظرية ناتجة عن ملائمة النمط القيادي للموقف الذي يطبق فيه هذا النمط (عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2004، ص289)، وفيما يلي سنستعرض بشكل موجز تلك الأنماط الفرعية.

• **الأنماط الأكثر فاعلية:** وهي تتمثل في (حسن، أمين عبد العزيز، 2001، ص140-139):

١- **النمط التنفيذي:** هو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف ملائم، أي عندما يُعطي القائد اهتماماً كبيراً للعمل و المرؤوسين في موقف يتطلب ذلك، مما يجعله يُحرك دافعية المرؤوسين للعمل ويستخدم أسلوب فريق العمل ويشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

٢- **النمط المستبد الطيب:** هو النمط المتفاني عندما يكون في موقف ملائم، فالقائد هنا يعطي اهتماماً كبيراً للمهام واهتماماً أقل بالمرؤوسين، إلا أن مرؤوسيه يطيعونه لأنه ملتزم وموضوعي وقادر على حسم الصراعات والتركيز على الهدف.

٣- **النمط النمّي:** هو النمط المرتبط في موقف ملائم، فعندما يعطي القائد اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين واهتماماً محدوداً بالعمل في المواقف التي تتطلب ذلك، وذلك من خلال محاولة تنمية القدرات الابتكارية للمرؤوسين والالتزام الذاتي والرقابة الذاتية لديهم، كما أنه يطور قدرة مرؤوسيه، ويبتكر عدّة أساليب لتنفيذ العمل.

٤- **النمط البيروقراطي:** هو النمط المنعزل عندما يكون في موقف ملائم، فيعطي اهتماماً أقل لكل من العمل والعلاقات، وبالمقابل فهو يتمسك باللوائح والقوانين والإجراءات، إلا أن اهتمامه بتحقيق العدالة بين المرؤوسين عند التنفيذ وتحمله للمسؤولية مع قراراته الرشيدة والمنطقية يجعل المرؤوسين يتقنون به ويعملون على تحقيق الأهداف التي يحددها.

• **الأنماط الأقل فاعلية:** وهي تتمثل في (حسن، أمين عبد العزيز، 2001، ص141):

١- **النمط الموفق:** هو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف غير ملائم، أي أن القائد يعطي اهتماماً كبيراً للعلاقات والمهام أكثر من اللازم، وهو يميل للحل الوسط في مواقف تتطلب قرارات حازمة مما يجعله غامضاً غير موثوق به، كما أنه يستخدم المشاركة أكثر من اللازم ويعتمد على قاعدة الأغلبية.

٢- **النمط المجامل:** هو النمط المرتبط عندما يوجد في موقف غير ملائم، أي عندما يعطي القائد اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين واهتماماً محدوداً بالعمل في مواقف لا تتطلب ذلك، حيث يتجنب الصراعات ولا يضع معايير صارمة للأداء كما أنه يتجنب المبادرة والمخاطرة.

٣- **النمط المستبد:** هو النمط المتفاني عندما يستخدم في موقف غير ملائم، فالقائد يهتم اهتماماً كبيراً بالعمل واهتماماً أقل بالعلاقات، لذا فالمرؤوسون يخافونه ولا يحبونه، كما أنه يتخذ كل القرارات ويعتمد على الضغوط لدفع مرؤوسيه للقيام بالعمل.

٤- **النمط الهارب:** هو النمط المنعزل عندما يوجد في موقف غير ملائم، حيث يتسم القائد هنا بالسلبية، فلا يهتم بالمهام والعلاقات، رغم حاجة المرؤوسين للاهتمام والتوجيه في العمل، مما يجعله ذو تأثير سلبي على روحهم المعنوية وانتاجيتهم. يمكن توضيح هذه الأنماط الفرعية في الجدول رقم (5) الآتي:

الجدول رقم (5): الأنماط الأساسية والفرعية لنظرية الأبعاد الثلاثة

الأنماط الأساسية	الأنماط الفرعية الأقل فاعلية (أنماط أساسية طبقت في مواقف غير ملائمة)	الأنماط الفرعية الأكثر فاعلية (أنماط أساسية في مواقف ملائمة)
المتكامل	موفق	تنفيذي
المتفاني	مستبد	مستبد خير
المرتبط	مبشر (مجامل)	منمي
المنفصل	متهرب	بيروقراطي

المصدر: السيسي، شعبان علي حسين، 2009، ص343

على الرغم من أن هذه النظرية قد أضافت بعداً هاماً إلى الأبعاد القيادية وهو بعد الفاعلية إلا أن هذه النظرية لم تخل من نقاط الضعف، حيث أهملت القادة الذين يهتمون اهتماماً متوسطاً بكل من بعدي المهمة والعلاقات، كما أنها لم تحدد العوامل الموقفية التي تجعل نمط قيادي معين غير ملائم، إلا أن هذه النموذج أظهر أهمية تغيير القائد لنمط سلوكه كلما اختلفت ظروف الموقف (كرم، محسن محمد، 2011، ص46).

٣-٤ - النظريات التي تتبع المدخل المشترك في تفسير القيادة:

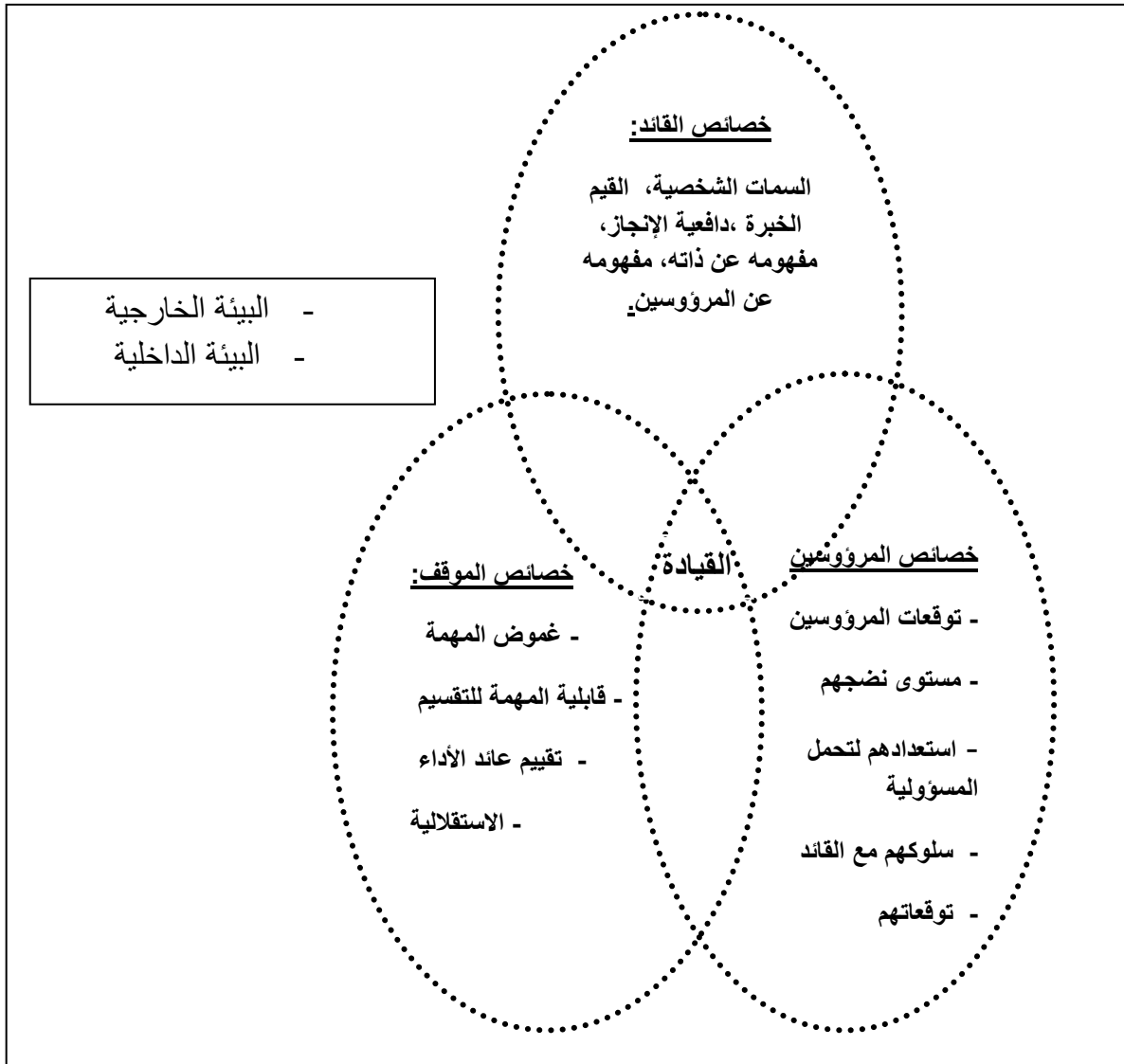
يتميز هذا المدخل في تفسير القيادة في أنه يأخذ بعين الاعتبار شخصية القائد وسماته من جهة وطبيعة وظروف الموقف من جهة أخرى، وبالتالي فإن هذا المدخل يأخذ بكل من المدخلين الفردي والموقف، حيث "يرى أن القيادة تنشأ في ظل الموقف الذي يحدد صفات القيادة التي تستجيب لمتطلباته" (جيلح، الصالح، 2006، ص70)، لذلك فإن هذا المدخل يعتبر أنه لا الموقف وحده بمتغيراته، ولا توافر السمات الشخصية للقائد وحدها، لها القدرة على تفسير القيادة، بل بكليهما معاً.

شمل هذا المدخل العديد من النظريات التي عملت على تفسير القيادة، ولكن لكل نظرية اجتهادها ووجهة نظرها في تحديد ماهية تلك السمات والعناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كل منها في ظهور القيادة، ولعلّ من أهم النظريات في هذا المدخل النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية.

٣-٤-١ - النظرية التفاعلية:

تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاث محاور رئيسية هي: السمات الشخصية للقائد، ظروف الموقف، خصائص المرؤوسين (عساف، عبد المعطي، 1999، ص187) ويمكن تمثيل متغيرات هذه النظرية بالشكل رقم (7) الآتي:

الشكل رقم (7): نموذج النظرية التفاعلية



المصدر: العديلي، محمد ناصر، 1993، ص238

لقد كانت النظريات السابقة تتعامل مع القيادة على أنها شيء يقوم به القائد نحو جميع الأتباع، أي أن القيادة هي تأثير القائد في الأتباع، غير أن هذه النظرية جاءت بمنظور جديد هو أن القيادة هي علاقة تفاعلية بين القائد والأتباع (هاوس، بيتر ج. نورث، 2006، ص161)، ويمكن أن نضيف عليهما ظروف الموقف الذي يتم فيه هذا التفاعل.

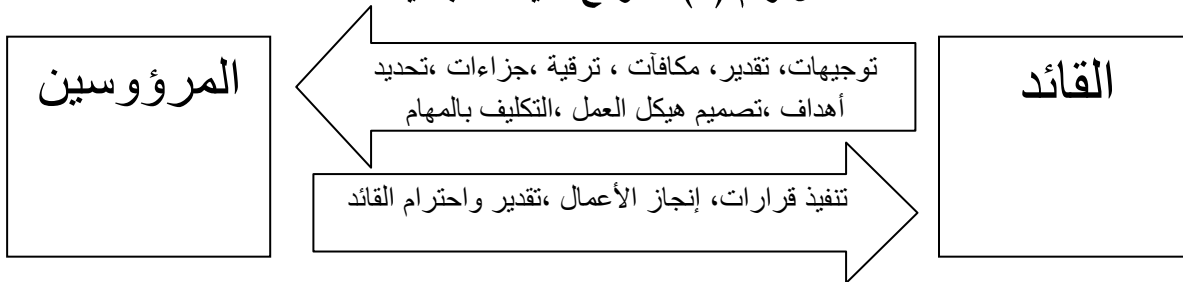
وكما هو ملاحظ في الشكل السابق فالقيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بكل من القائد والمرؤوسين والموقف والبيئة الخارجية والمنظمة وهذا ما يجعلها ظاهرة معقدة، فإهمال أي متغير عند دراستها قد يؤثر كثيراً على فهمها أو نجاحها، وبالتالي نرى أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولاً وواقعية مقارنة بالمداخل التي ذكرناها سابقاً.

٣-٤-٢ - النظرية التبادلية:

تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية السابقة، ولقد ظهرت بشكل واضح في أعمال ادوين هولاند Edwin Hollander (1978) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والدعم (محمود سيد أبو النيل، 2002، ص631). هذا ويرى جيكوبس Jacobs أن الجماعة تعطي المكانة والمركز والتقدير والمكافأة للقائد نظير خدماته ومساهماته من أجل تحقيق أهدافها، أما دور القائد فيرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام أو تقديم المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها، وعلى هذا فالقيادة برأيه تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، وبدون هذه العلاقة لن تتحقق القيادة الإدارية (عبد الشافي، محمد أبو الفضل، 1996، ص24).

سنوسع بالحديث عن القيادة التبادلية في فصل الأنماط القيادية، ويمكن تمثيل هذه النظرية بالشكل رقم (8) الآتي:

الشكل رقم (8): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، 2002، ص632

نلاحظ من الشكل كيف أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي علاقة تبادل كل منهما يأخذ ويعطي، فالقيادة وفق هذه النظرية تتكون من ثلاثة عناصر هي: القائد، المرؤوسين، وعناصر التبادل بين الطرفين والتي بدونها لن ينجح القائد في التأثير بمرؤوسيه.

المخلص:

نلاحظ مما سبق كيف أن القيادة الادارية كانت موضع اهتمام كبير من قبل الباحثين، وكيف أنهم اختلفوا في تعريفهم وتفسيرهم لها، ولقد ظهر هذا الاختلاف من خلال النظريات المختلفة والتعاريف المتنوعة التي تطرقنا لها في هذا المبحث، حيث أنها حظيت بهذا الاهتمام الكبير نظراً للدور الكبير الذي تلعبه القيادة الادارية في التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة. وبعد هذا الاستعراض لتلك التعاريف والنظريات والدراسات نكون قد شكلنا إطاراً نظرياً وافياً يساعدنا في التعرف على ظاهرة القيادة في الفكر الاداري، وكيف تطورت النظرة لهذه الظاهرة من تفسيرها على أنها ناتجة عن مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية لدى الفرد والتي تجعل منه قائداً عند توافرها فيه، إلى تفسيرها على أنها عبارة عن تفاعل بين السمات الشخصية للقائد وظروف الموقف الذي يكون فيه القائد وخصائص المرؤوسين الذين يقودهم هذا القائد، هذا التطور عمل على تحسين الفهم لظاهرة القيادة بشكل كبير والاقتراب من الواقعية لتفسيرها.

المبحث الثاني

سمات القيادة الادارية وأنماطها

- مقدمة:

نجد من تعريف القيادة أنها تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، إلا أن لكل قائد أسلوبه وطريقته ووسائله التي يستخدمها للتأثير وتوجيه مرؤوسيه، هذا الاختلاف يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها لهؤلاء القادة، وفي ظل التغير السريع والبيئة المتقلبة والمعقدة التي نعيش فيها، نجد أن النظريات السابقة لا تستطيع أن تفسر الموقف القيادي بشكل جيد، فبالرغم من أن النظرية التفاعلية كانت أكثر هذه النظريات واقعية، إلا أنه في ظل التغير السريع والظروف المتقلبة والصعبة ظهرت نظريات جديدة تبحث عن السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الاداريين للنجاح في قيادتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم، وهنا نجد عودةً إلى المدخل الفردي الذي كان من أولى الدراسات في مجال القيادة، حيث أن هذا التعقيد والتشابك يتطلب من القادة الاداريين أن يتمتعوا بمهارات وسمات عالية للتعامل مع هذه البيئة.

في هذا المبحث سنقوم بعرض أبرز السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الاداريين وذلك بشكل موجز ومن ثم سنتناول الأنماط القيادية الأكثر رواجاً عند الباحثين وذلك وفق كل من النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في القيادة.

١- سمات (خصائص) القيادة الإدارية:

نظراً لأهمية القيادة الادارية في المنظمات، وارتباط بقاء الأخيرة وتطورها بها، لذا يجب أن يتمتع القائد الإداري بمجموعة من السمات والخصائص والصفات الضرورية والهامة التي تمكنه من تحمل عبء القيادة وتبعاتها، فالقيادة مسؤولية وتكليف، ولقد تنوعت الأدبيات في ذكرها للصفات والسمات التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري، إلا أن أغلب الباحثين والدارسين أجمعوا على ضرورة توافر الصفات التالية (الفاقي، إبراهيم، 2008، ص 15-17):

١- التخطيط: ذكر إبراهيم الفاقي في كتابه سحر القيادة أن الأبحاث تؤكد بأن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط، بينما 20% في التنفيذ، كما أنه لا يترك شيء للصدفة، حيث أنه من المهم جداً توافر هذه الخاصية لدى القائد الإداري وبالأخص القادة في مستويات الإدارة العليا، فالتخطيط يعتبر الأساس الذي تستند عليه باقي وظائف الإدارة .

٢- التنظيم: إن القائد يعمل في محيط منظم منضبط، لذلك يجب أن يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم كافة أنشطة المنظمة وأقسامها والعلاقات بينها، بما يسمح بتجنب

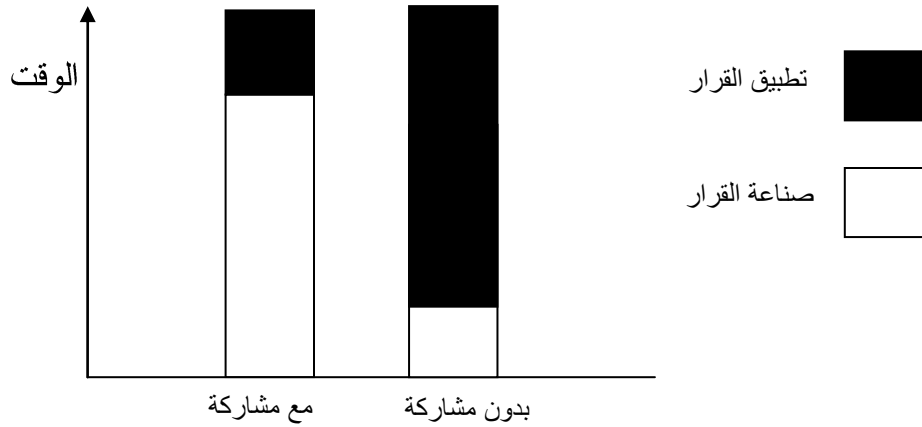
الفوضى والاختلال أثناء العمل، حيث أن كل الواجبات والمسؤوليات والسلطات تكون محددة، وهذا ما يسمح بتحميل الأفراد مسؤولياتهم وواجباتهم الموكلة إليهم.

٣- **اتخاذ القرار:** إن القيادة هي فن اتخاذ القرار، فالقائد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية قد تذهب به وبأتباعه إلى قمة النجاح أو تلقيهم بالفشل، فالقرار يحمل في طياته نتيجة، والنتيجة لا يقوى عليها إلا الأقوياء.

ويشير كورتوا إلى أن القائد يجب أن يمتلك القوة لاتخاذ القرار والقدرة على جعل هذا القرار منفذاً من قبل الآخرين فيقول " على القائد أن لا يمني نفسه باتخاذ القرار، وما يؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطي بل هو الأمر المنفذ، والقرار يجب أن يتجسد بالحقيقة " (العيسى، سالم، 1999، ص32).

كما أن القائد قد يلجأ لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا يعتمد على النمط القيادي الذي يتبعه، فلكل قائد سياسته الخاصة به، وقد يرى بعض القادة أن عملية المشاركة قد تجعل القرار يأخذ وقتاً أطول، ولكن الفترة اللازمة لتطبيق هذه القرار ستكون أقل عند المشاركة، فمشاركة المرؤوسين في صناعة القرار سيزيد من تفهمهم له وبالتالي لا يحتاج القائد لوقت لإقناعهم بالقرار المتخذ، كما تقل المعارضة للقرار بشكل كبير، ويمكن توضيح هذه الفكرة بالشكل رقم (9) الآتي:

الشكل رقم (9): نموذج المشاركة في صنع القرار



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، 1998، ص207

٤- **الذكاء الاجتماعي:** من تعريف القيادة نلاحظ أنها بالأساس عبارة عن علاقة لذلك يجب أن يتمتع القائد بمهارة عالية في تواصله مع الآخرين، وأن يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما يجب أن يكون مستمعاً جيداً ومحاوراً رائعاً، " فالقائد الإداري يتعامل مع عدد كبير من الأفراد: رؤساء، مرؤوسين، زملاء، عملاء... الخ، وهو في كل الحالات مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولا لديهم، وفي الوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تكون على حساب مصلحة العمل، لذا تعتبر المحافظة على هذا

التوازن من ضرورات القيادة، وهذا يتطلب قدراً مرتفعاً من المهارة الاجتماعية والإنسانية (كنعان، نواف، 1993، ص229).

٥- **التفويض:** من المعروف أن القائد يتحمل أعباء وظيفية كثيرة، يجد نفسه أحياناً غير قادر على أدائها كلها بمفرده فيقوم بترك البعض منها للمرؤوسين لإنجازها، وهو ما يسمى بالتفويض والذي قال عنه كنعان بأنه "عملية التي يعهد القائد الإداري بموجبها لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبنياً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وهذا يتطلب منه تفويضهم السلطة اللازمة لإنجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية" (كنعان، نواف، 1993، ص230)، كما يجب أن يعرف القائد كيف ومتى ومن يفوض بحيث يعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها (الفاقي، إبراهيم، 2008، ص16).

أن تفويض القائد بعض المهام لمرؤوسيه يترتب عليه عدداً من المزايا لعل أهمها (كنعان، نواف، 1993، ص241-240):

أ- يتيح الوقت للقائد الإداري لإداء مهام قيادية أكبر حيث يترك للمرؤوسين المهام التي يستطيعون أدائها عنه.

ب- يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

ت- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين المفوضين، فهو أداة تدريب وتعليم ممتازة إن أحسن القائد استعمالها، وبالتالي يعتبر التفويض أداة هامة في إعداد قيادات المستقبل التي ستخلف القائد في حال تقاعده أو ترقيته، وهو يشكل بالتالي أداة لاستمرارية المنظمة وتطوير قدرات مواردها البشرية.

٦- **الرؤية الثاقبة:** نظراً للبيئة المعقدة والمتقلبة التي تعمل فيها المنظمات اليوم، وانطلاقاً من أهمية وجود رؤية واضحة ومحددة للمنظمة، أصبح لا يكفي للقائد أن يعيش الحاضر فقط، بل "عليه أن يمد بصره نحو المستقبل ويتخيل ما ستكون عليه المنظمة، شرط أن يتميز ذلك التخيل بالجادبية، حتى يخلق في نفسه وعند الجماعة التي يقودها الصمود أمام المصاعب والتماسك والتحدى لبلوغ المستقبل المرغوب، هذا ما يعرف بالرؤية المستقبلية، وهي أحد الصفات الضرورية للقائد خاصة إذا كان على رأس المنظمة" (جيلج، الصالح، 2006، ص76) فكما يقول إبراهيم الفاقي في كتاب سحر القيادة "يجب أن يمتلك القائد القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون، كما يجب أن يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، ويعمل على وضع الخطط المبدعة الجديدة، وأن يغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة المبدعة عند مرؤوسيه (الفاقي، إبراهيم،

2008، ص17)، " فالقادة عليهم أن يعرفوا إلى أين هم ذاهبون إذا كانوا يتوقعون مرافقة الآخرين لهم عن طيب خاطر في الرحلة " (Posner & Kouzes, 2007، p33).

٧- **التحفيز:** أن لصفة تحفيز الآخرين أهمية كبيرة، فالمرؤوسين يعتبرون أحد أهم الثروات التي يمتلكها القائد، وتحفيزهم بصورة مناسبة يدفعهم إلى العمل والإنتاج بشكل أفضل، فالقائد الحقيقي قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، كما أنه يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله، ويرى كل من Posner & Kouzes في كتابهما الشهير تحدي القيادة "the leadership challenge" أن القادة يشجعون قلوب مرؤوسيهـم لدفعهم للاستمرار بالعطاء وتحمل مشاق الطريق نحو الأهداف المرجوة (Posner & Kouzes, 2007، p22).

٨- **الثقافة:** فالقائد يجب أن يكون غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم، غنياً بثقافته، إلا أن ذلك لا يعني أن يكون متخصصاً أو خبيراً في كل ميادين المعرفة، ولكن يجب أن يعرف ما يكفي من مختلف العلوم كالإدارة، القانون، الاقتصاد وغيرها، لأن هذه المعرفة تعتبر ضرورية للقائد إذ تمنحه الثقة بالنفس والسمعة الحسنة التي تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين" (كنعان، نواف، 1993، 328-329).

٢- أنماط القيادة الإدارية:

بعد التعرف على أبرز النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، نلاحظ أن هناك تشابه نوعاً ما في الأنماط القيادية التي تناولتها، وبعد الاطلاع على أدبيات القيادة الادارية وجدنا أن أغلب هذه الأدبيات فرقت بين مجموعتين من الأنماط القيادية، المجموعة الأولى وهي الأنماط القيادية التي جاءت بها النظريات التقليدية في القيادة والتي تضم ثلاث أنماط قيادية رئيسية هي :

١- الأوتوقراطي (الاستبدادي أو الدكتاتوري) The autocratic Leadership Style.

٢- النمط القيادي النمط القيادي الديمقراطي The democratic Leadership Style.

٣- النمط القيادي الطليق (عدم التدخل) The laissez-faire Leadership Style.

أما المجموعة الثانية من الأنماط القيادية فهي تلك التي تحدثت عنها النظريات الحديثة في القيادة وتضم نمطين أساسيين هما:

١- نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership Style.

٢- نمط القيادة التبادلية Transactional Leadership Style.

وفيما يلي شرح لكل منها بشيء من التفصيل.

٢-١- الأنماط القيادية التي تحدثت عنها النظريات التقليدية (الكلاسيكية) في القيادة:
وتتضمن ثلاثة أنماط هي:

٣-١-١- النمط القيادي الأوتوقراطي The Autocratic Leadership Style:

يوجد عدة مسميات للدلالة على هذا النمط، كالنمط الاستبدادي أو الدكتاتوري أو التسلطي أو القيادة السلبية أو القيادة التعسفية أو التحكمية، وغيرها من المسميات التي تعبّر عن " الأسلوب الذي يعتمد فيه القائد على سلطته الرسمية كأداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ ما يريد" (جونى، مروان ابراهيم، 1993، ص278)، وكلمة أوتوقراطي "autocratic" يونانية الأصل وهي autokrates، وتعني حكم الفرد الواحد" (www.moqatel.com، مرجع على الانترنت).

و"يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصرّ على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته - ولو أن بإمكانه ذلك - بل يحاول جاهداً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بذلك لقناعته بأنه لا يجب أن يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (كنعان، نواف، 1993، ص155).

وكذلك " يعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات" (ياغي، محمد عبد الفتاح، 1417هـ، ص125)

ولقد توصل دوغلاس ماكريغور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية والتي سماها بنظرية (X)، إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها النمط القيادي الأوتوقراطي ومن أهمها (جونى، مروان ابراهيم، 1993، ص280-281، و Tony Kippenberger، leadership styles، 2002، P87) :

أ- الإنسان لديه كره غريزي للعمل Inherent dislike وهو بطبيعته يكرهه ويحاول التهرب منه ما أمكنه ذلك.

ب- لا يقوم الفرد ببذل الجهد الكافي في التنظيم - بسبب كرهه للعمل- ما لم يجبر على ذلك ولهذا يجب تشديد المراقبة واستعمال العقاب لجعل الأفراد يبذلون الجهد اللازم لإنجاز العمل.

ت- يعمل الإنسان رغبة في التعويض المادي وتحسين أوضاعه المادية ولهذا فإن الأجر هو الحافز الأساسي للعمل.

ث- الإنسان العادي لديه رغبة للتوجيه ويفضل هو نفسه أن يُوجه، فهو يرغب في تجنب المسؤولية وعدم تحملها، ذلك لأن طموحه يبقى ضئيلاً وهو يسعى دائماً إلى أن يحقق الاستقرار والأمن قبل أي شيء آخر.

نلاحظ من الافتراضات السابقة أن القائد الأوتوقراطي يعتمد في قيادته على التهديد بشكل أساسي فناعة منه أن الإنسان كسول ويحتاج إلى هذا الأسلوب، لذلك نجد هذا القائد دائماً يلوح بالجزاءات المخولة له، فهو يعتقد أن أسلوبه هذا هو الذي يؤدي إلى الفاعلية والتأثير على مرؤوسيه لإجبارهم على العمل بالشكل المطلوب خوفاً من عقابه.

ويرى القائد الاستبدادي أن الأفراد يحتاجون إلى الإجبار في العمل ليصبحوا متعاونين ومنتجين فيه، وبرأيه فإن الأفراد ضمن التنظيم إذا ما تركوا وشأنهم فلن تكون هناك رغبة من قبلهم في العمل (جوني، مروان إبراهيم، 1993، ص281-282).

ومن هنا يمكن القول بأن هذا النمط يتميز بالخصائص والصفات الآتية (النجار، محمد عدنان، 1980، ص206، بتصرف من الباحث):

- تركيز السلطات وعدم تفويض الصلاحيات للآخرين.
- الرقابة الشديدة على الأداء والتنفيذ والإشراف المباشر والمتصل على العمل.
- يعتمد على الأسلوب السلبي في التحفيز فهو يعتمد على العقوبة والتخويف.
- يعتمد على سلطته القانونية لتحقيق أهدافه.
- التعسف في القرارات، لا يأخذ برأي الآخرين، ولا يفتح أي قناة اتصال للمشاركة أو حتى الوقف على آرائهم بتلك القرارات.

ويرى مروان جوني في كتابه القائد الإداري أنه وفي ظل النمط الاستبدادي فإن " المرؤوسين يخصصون جل وقتهم لعمليات غير منتجة يتعلق معظمها بأمور التغطية والتبرير لأعمالهم خوفاً من المسائلة نتيجة الخوف الذي يزرعه القائد الاستبدادي في نفوسهم (جوني، مروان إبراهيم، 1993، ص282).

٣-١-١- أشكال القيادة الاستبدادية:

ليس كل القادة الأوتوقراطيين على درجة واحدة من الاستبداد، فهم يتفاوتون في مدى استخدامهم لسلطتهم الرسمية لإجبار مرؤوسيه على العمل، لذلك يمكن أن نميز ثلاثة أشكال للنمط الأوتوقراطي وفقاً للتقسيم الذي ذكره ايدوين فليبو Edwin Flippo وهي (Flippo, Edwin, 1970, p260):

- الشكل الاستبدادي المتشدد Boiled autocratic.
- الشكل الاستبدادي المناور أو المتلاعب Manipulative autocratic

- الشكل الاستبدادي الخير Benevolent autocratic.

وستتعرف على الفرق بين هذه الاشكال من خلال الجدول رقم (6) الآتي:

الجدول رقم (6): أشكال القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

المتشدد	المرن أو المناور	الخير
• يضع الأهداف والخطط بشكل منفرد. • لا يسمح ابدأ بالمشاركة في صنع القرارات أو آلية تنفيذها. • يتبع أسلوب الرقابة اللصيقة "close supervision". • لا يهتم بالعلاقات الإنسانية ولا الشخصية مع التابعين أبداً. • اهتماماته الذاتية واضحة (حب الأنا). • كثير التهديد والانتقاد ويتصف بالقسوة في التعامل والجهة الوحيدة للاتصال هي نحو الأسفل.	• يشعر المرؤوسين بأنهم هم من صنع القرار ولكن في الحقيقة القرار من صناعه هو. • يستخدم مهارته ولباقتة في التعامل مع مرؤوسيه لتمرير اهدافه وربما يعطي بعض الحرية للمرؤوسين لإبداء آرائهم واستفساراتهم عن امكانية تطبيق القرار، فهو لا يهتم بآرائهم إلا ظاهرياً فهو يهدف إلى الحصول على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه. • من أكثر أشكال الأوتوقراطية اقتراباً من الديمقراطي.	• يؤمن بالمشاركة من قبل المرؤوسين إلا أن هدفها هو الترويج فقط لقرارات القائد قبل اتخاذها لا المساهمة بها "sell decisions". • يستخدم الأساليب الإيجابية مع السلبية لقيادة مرؤوسيه. • أقل قسوة من المتشدد في التعامل مع المرؤوسين. • إنه كما يقول براون يرضى حينما يقوم مرؤوسيه بعملهم، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه.

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى مروان جوني، 1993، ص288-284 ونواف كنعان، 1993، ص-158 (163)

٣-١-٢- مزايا القيادة الأوتوقراطية وعيوبها:

لقد تعددت الآراء حول مدى فعالية النمط القيادي الأوتوقراطي، فقد تم الحديث عن وجود إيجابيات وسلبيات تواكب تطبيق هذا الأسلوب أو تنتج عن تطبيقه، فيبدو للوهلة الأولى أن هذا النمط ليس له أية آثار إيجابية في التطبيق، إلا أن بعض الدراسات التي أجريت من أجل اختبار مدى فاعلية هذا النمط أكدت أنه فعال ومطلوب في بعض الظروف والحالات، في حين أن دراسات أخرى وجدت أن هذا النمط لديه الكثير من المآخذ التي لها منعكساتها على كل من القائد ومرؤوسيه والمنظمة معاً، وسنقوم بإيضاح أهم الإيجابيات والسلبيات لهذا النمط في الجدول رقم (7) الآتي:

الجدول رقم (7): إيجابيات وسلبيات النمط القيادي الأوتوقراطي

إيجابيات القيادة الأوتوقراطية	سلبيات القيادة الأوتوقراطية	
بالنسبة للقائد	قد يشعر القائد بالارتياح ضمن ممارسة دوره التسلطي الذي يلبي حاجاته وطموحاته ويتوافق مع شخصيته التسلطية.	الانفراد بالقرارات والسلطة دون إشراك الآخرين يتطلب من القائد أن يكون خبيراً ويتوفر لديه الإلمام بجميع متطلبات المنظمة من قبل القائد وهذا الأمر لا يمكن توافره في أغلب الحالات.
بالنسبة للمرؤوسين	هذا الأسلوب مرغوب لدى بعض المرؤوسين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية ويميلون إلى الاعتمادية، كما أن هذا الأسلوب مناسب للعاملين الذين لا تجدي معهم الأساليب الديمقراطية، فتطبيق أسلوب حازم وشديد هو الوسيلة لكبح زمام مثل هؤلاء وإلزامهم ببذل الجهود اللازمة لإنجاز العمل، ويؤدي إلى زيادة كفاءتهم في العمل وفعاليتهم.	بروز السلوك العدواني لدى المرؤوسين تجاه بعضهم وكذلك التخريب المتعمد لوسائل الإنتاج أو المواد أو الإنتاج ذاته، وانخفاض الروح المعنوية لديهم وما ينعكس عنه من آثار سلبية على الرضا عن العمل ومعدل الغياب ومعدل دوران العمل .. الخ، بالإضافة إلى غياب روح الفريق وتفكك التنظيم والتناحر والتوتر وتدني كبير في درجة الإبداع والابتكار الذي تبادر به الجماعة لعدم ترك الحرية للأفراد للمبادأة وخوفهم من المسألة عند الخطأ " فالإبداع لا ينمو إلا في الحرية ويموت في جو القمع والاستبداد" (جيلح، الصالح، 2006، ص93)
بالنسبة للمنظمة	ضروري في المجالات والحالات المستعجلة التي تحتاج قرار حازم وسريع، كما في أثناء وقوع الأزمات، حيث تكون الحاجة لقرار سريع لا يحتمل التأجيل والتأخير لأخذ رأي الآخرين ومشاركتهم، " وإلى قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً " (الكلادة، ظاهر، 1997، ص21)، كما أنه يؤدي إلى فعالية عالية في الأداء تنعكس على إنجاز التنظيم في حال كان القائد على قدر كافٍ من الكفاءة والخبرة والمقدرة، يصدر التعليمات المحددة والمفصلة والدقيقة التي يسهل تقبلها من قبل المرؤوسين	ارتباط زيادة الإنتاجية بوجود القائد المستمر وتأثرها بشكل كبير في حال غيابه، فالدافع إلى الأداء لدى أفراد التنظيم ضعيف جداً وزيادة الإنتاجية مردداً تواجد القائد الدائم، كما تنشأ التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي لحاجة الأفراد لقائد غير رسمي يساعدهم على مواجهة ضغوط القائد الرسمي والتعبير عن مشاعر الغضب والتوتر التي يعيشها الأفراد في ظل الأسلوب الاستبدادي.

المصدر: من إعداد الباحث وبالرجوع إلى كل من مروان جوني، 1993، ص294-288، نواف كنعان، 1993، ص172-182.

يتضح من خلال التقييم السابق لنمط القيادة الأوتوقراطي أن هذا الأسلوب وإن كان يمكن أن يلقي نجاحاً في التطبيق ضمن ظروف معينة وفي ظل مواقف محددة، إلا أنه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العاملين في ظلّه وبالتالي على إنتاجيتهم (كنعان، نواف، 1993، ص181).

٣-١-٢ - النمط القيادي الديمقراطي the democratic leadership style:

يتمحور النمط القيادي الديمقراطي بشكل أساسي حول مشاركة المرؤوسين، ويهتم بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ويرتكز أساساً على تفويض السلطة لهم، هذه الأمور الثلاثة هي ما يميز هذا النمط القيادي.

فإقامة العلاقات الإنسانية تعني " الاهتمام بحقوق العاملين، والعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة مع الإصرار على أدائهم للعمل، وهذه العلاقة تشمل علاقة القائد مع مرؤوسيه وزملائه القادة ورؤسائه أيضاً" (كنعان، نواف، 1993، ص184).

أما المشاركة فتعني التفاف القائد حول المرؤوسين وأخذهم بأرائهم ومقترحاتهم، بل أكثر من ذلك من خلال إشراكه للمرؤوسين في عملية صناعة القرارات والخطط وحل المشكلات، وإعطائهم درجة كبيرة من الحرية لإبداء المقترحات التي يعمل على الأخذ بها، وهنا يجدر القول بأن درجة المشاركة في القرارات تختلف من قائد لآخر، فهل المشاركة ستكون في القرارات الروتينية أم الاستراتيجية... الخ، وأيضاً من هم الذين سيشاركون بالقرارات؟؟... أصحاب الخبرة والكفاءات؟؟ أم كافة العاملين الذين يطالهم القرار ويعنيهم (كنعان، نواف، 1993، ص186، بتصرف من الباحث)، إن هذه المشاركة تخلق الثقة لدى المرؤوسين وتساعدهم على تقبل القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذها.

أما المرتكز الثالث الذي تقوم عليه القيادة الديمقراطية وهو تفويض السلطة، الذي يعتبر من أهم مظاهر هذا النمط القيادي، وله أهمية كبيرة نظراً لتزايد الأعباء التي تلقى على عاتق القائد واتساع مسؤولياته، هذا ما يحتم ضرورة إعطاء بعض الصلاحيات والسلطات لمرؤوسيه لينجزوا بعض الأعمال بدلاً عنه، كما أن للتفويض دور كبير في رفع معنويات المرؤوسين وتوسيع مداركهم ومهاراتهم، ويزيد وينمي مقدرتهم، ومن المهم جداً أن يراعي هذا التفويض قدرة وكفاءة العامل الذي يفوضه القائد بالمهمة (جونى، مروان، 1993، ص270).

- تقويم القيادة الديمقراطية:

كما هو الحال في النمط الأوتوقراطي، فقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن النمط الديمقراطي ينطوي على سلبيات وإيجابيات، فالمناهضون لهذا النمط يرون أن لديه عيوباً في التطبيق، في حين أن

مناصريه يرون أنه يحقق العديد من المزايا والفوائد وسنستعرض فيما يلي أهم المزايا والسلبيات التي كشفت عنها تلك الدراسات.

١- مزايا القيادة الديمقراطية:

كشفت سلسلة من التجارب التي قام بها مركز البحوث التابع لجامعة ميتشغان الأمريكية حول العلاقة بين الأنماط القيادية والإنتاجية، أن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية - من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجتهم الإنسانية على اختلافها - ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع إنتاجيتها (كنعان، نواف، 1993، ص242)، وأيدت دراسات أخرى قام بها باومغارتل (H.Baumgartel) الدراسات السابقة حيث أكدت أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تحفيز العاملين في ظله ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل وأن له تأثيراً هاماً في توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم (Howard، Baumgartel، 2013، 360-344p).

ويمكننا أن نحدد إيجابيات القيادة الديمقراطية بالنسبة للمرؤوسين بأنها تشعرهم بأهميتهم من خلال المشاركة التي أتيحت لهم ومن خلال القيام بالمهام المفوضة، فهم يشعرون بقيمة وأهمية مساهمتهم في التنظيم، الأمر الذي يزيد الثقة بأنفسهم وقائدهم وبالتالي مزيداً من الرضا والقبول في عملهم، كما أن المشاركة تنمي قدرات الأفراد ومهارتهم مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وبالتالي يزداد مدى العطاء لديهم. أما بالنسبة للقادة فإتباع هذا النمط يعزز ولاء والتزام القائد وتفاعله وتعاونه مع المرؤوسين نتيجة الثقة المتبادلة بينهم، كما أنه يمكن القائد من الاطلاع على آراء وطروحات التابعين والاستفادة من خبراتهم ومهارتهم، ويمكنه أيضاً من معرفة مقدرة ومهارات كل مرؤوسيه وبالتالي وضع كل منهم في مكانه المفيد والمناسب، وأيضاً مشاركة القائد للمرؤوسين وتفويض السلطة لهم تجعل القائد يفرغ ويخصص وقته الهام للمسائل الأساسية والجوهرية والهامة، ويخفف عليه العبء الكبير للأمور الروتينية، هذا ما يساعد على ترشيد القرارات واتخاذ قرارات أكثر عقلانية مع وجود وقت أطول لدراساتها وتحليلها (جونى، مروان، 1993، ص274-272، بتصرف من الباحث).

٢- عيوب القيادة الديمقراطية:

على الرغم من الإيجابيات الكثيرة للقيادة الديمقراطية والتي تحدثنا عن أهمها في الفقرة السابقة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، فقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النمط يتصف بعدم الواقعية ولا يمكن أن يطبق في كل الحالات والظروف، ففي دراسة أجريت في جامعة متشيجان لستاندلي وسيشور (Standly and Seashore) أثبتنا من خلالها أن السلوك القيادي الذي يركز على العاملين، لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية، حيث وجدوا أن القائد عندما يصرف

اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عن هذا الإنتاج يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرووسين وعلى انتاجيتهم، وأن القيادة اللينة أو المتساهلة التي تبالغ في تقدير مشاعر المرووسين واشباع حاجتهم وإعطائهم الأولوية لا تحقق بالضرورة ارتفاعاً في الروح المعنوية للمرووسين (كنعان، نواف، 1993، ص250).

نلاحظ أن إيجابيات القيادة الديمقراطية أكثر من سلبياتها، وأن أكثر الانتقادات التي وجهت إليها مبالغ فيها، إلا أنها رغم ذلك تعاني من بعض المشاكل الإنسانية نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي معهم الأسلوب الديمقراطي في التعامل (كنعان، نواف، 1993، ص251، بتصرف من الباحث).

٣-١-٣- النمط القيادي الطليق (عدم التدخل) The laissez-faire leadership style:

لهذا النمط عدّة مسميات وهي النمط القيادي الحر أو النمط القيادي التسيبي أو الفوضوي وأيضاً النمط القيادي التراسلي أو القيادة غير الموجهة، وكل هذه المسميات تدل على النمط القيادي الذي يتم من خلاله إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين أثناء أدائهم للعمل، بقصد تشجيعهم، بحيث يترك لهم الحرية الكاملة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بشأنها، ويتقلص خلاله دور القائد ليقصر على تلبية حاجات الأفراد من الموارد والمعلومات والمستلزمات التي تهم المجموعة لتأدية وإنجاز العمل (جونى، مروان، 1993، ص296)، وبالتالي نرى أن هذا النمط يؤدي إلى ظهور الفوضى في التنظيم نتيجة عدم وجود ضابط للعمل، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة، والمجموعة العاملة تتجاهل وجود القائد تقريباً بنفس طريقة تجاهل القيادة الأوتوقراطية للمجموعات العاملة في ظلها (كنعان، نواف، 1993، ص254).

ومن أهم الخصائص التي نستطيع ملاحظتها في ظل هذا النمط القيادي ما يلي (جونى، مروان، 1993، ص297):

- المبالغة في منح الحرية في التصرف للمرووسين وفعل ما يريدونه في العمل، حيث "يعتقد القائد من هذا الطراز أن تنمية قدرات مرووسيه، وزيادة إمكانيات العمل لديهم، يتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة، واستقلالهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم، أما دور القيادة فيكون سلبي ويصل إلى أدنى درجة من الاسهام في انشطة التنظيم (كنعان، نواف، 1993، ص254).
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرووسيه على أوسع نطاق ممكن، فيصبح دوره كمستشار للجماعة دون تدخل مباشر في شؤونها.

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بحيث أن القائد يعطي الحق لكل المرؤوسين باللجوء إليه ومقابلته والاستفسار منه متى شاءوا ذلك، ويبقى دوره استشارياً بحتاً وينحصر في إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة إذا اقتضى الأمر تاركاً ما تبقى من تفاصيل لمبادرات المرؤوسين.

- ويمكن أن نضيف على النقاط السابقة ما يلي (قنديل، علاء سيد، 2010، ص42):
- انتشار الفوضى والتسيب في بيئة العمل وعدم وضوح الأدوار وتداخل بعض الوظائف بسبب غياب التنسيق.

- الروح المعنوية العالية للعاملين إلا أن هذا يترافق مع إنتاجية منخفضة.
- ضياع الوقت نتيجة تضارب الأدوار وعدم وضوح الواجبات وتداخلها والصراع بين أفراد التنظيم، وفقدان روح التعاون وتعزيز روح التنافس في التنظيم.

وأخيراً يمكن القول بأن أغلب الدراسات والمراجع في القيادة أكدت عدم فعالية تطبيق هذا النمط في الواقع العملي، لكونه يقوم بشكل أساسي على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، حيث يترتب على تطبيقه الكثير من الآثار السلبية سواءً على التنظيم أو على المرؤوسين، ولا يمكن إنكار بعض الدراسات التي أشارت إلى إمكانية تطبيقه في بعض الظروف والحالات المعينة، إلا أنه بشكل عام من النادر تطبيق هذا النمط القيادي في المنظمات، ولذلك فإن الدراسة الحالية سوف لن تتناول هذا النمط القيادي في القسم العملي من الدراسة، وستكتفي بباقي الأنماط التي ثبتت بالدراسات والأبحاث انتشارها بين القادة في المنظمات.

٢-٢-٢- الأنماط القيادية التي تحدثت عنها النظريات الحديثة في القيادة:

ذهبت الدراسات الحديثة في مجال القيادة الإدارية إلى التميز بين نمطين قيادين بشكل عام، ففي عام 1978م نشر جيمس ماكريغور بيرنز James MacGregor Burns كتاباً بعنوان " القيادة " فرق فيه بين نمطين للقيادة هما: النمط القيادي التحويلي Transformational Leadership style والنمط القيادي التبادلي Transactional Leadership style (Tony Kippenberger)، ولكل من هذين النمطين صفاته وخصائصه التي تميزه عن الآخر، ولكل منهما وسائل أو مصادر للتأثير في التابعين، وفيما يلي سنتعرف على كل من هذين النمطين بشيء من التفصيل:

٣-٢-١- النمط القيادي التحويلي Transformational Leadership style:

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوم حديث نسبياً، ولقد حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين، وشهد تطوراً كبيراً من خلال الاسهامات التي جاء بها عدد من الباحثين، أمثال بيرنز Burns وباس Bass وأفوليو Avolio، ولقد ارتبط هذا المفهوم مع القيادة التبادلية، التي سنتطرق لها في الفقرة الآتية،

فالأخيرة تتمثل بفكرة أن " العلاقة بين القائد والأتباع تقوم على تبادل المنفعة والمكافأة، كالأجر المرتبط بالأداء، العلاوات والترقية، الاعتراف والثناء، في مقابل إنجاز العمل بالشكل المطلوب، في حين أن القيادة التحويلية تعمل بشكل كبير على وتر القلوب والعقول وتمكين الأشخاص بدلاً من استخدام المكافآت للتحكم بهم بفعالية" (Tony Kippenberger، leadership styles، 2002، p94)، " فالقائد التحويلي يحفز مرؤوسيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم أصلاً، وأكثر مما يتصورون أنهم قادرين عليه" (Bernard، Bass، transformational leadership، 2006، p4) عن طريق تنشيط الحاجات العليا عندهم وإيجاد مناخ من الثقة، فمستوى الأداء عند الأفراد يتعدى المستوى المتوقع نتيجة تأثير القائد عليهم والمستمد من ولائهم له ودافعيتهم الذاتية ومستوى تطورهم الفكري والإبداعي (العامري، أحمد بن سالم، 2002، ص10)، هذا وتسعى القيادة التحويلية للنهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية والاستقامة، فهي تمثل التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بقائدهم، هذا القائد الذي لديه القدرة والقابلية على تحويل الأتباع وتغيير أحلامهم ورؤاهم وتبديل أولوياتهم وأهدافهم، فالقادة التحويليين يتمتعون بتقدير واحترام وثقة مرؤوسيهم الذين يسعون إلى محاكاة هؤلاء القادة" (Bernard، Bass، transformational leadership، 2006، p6)، وهم يبهرون جماعة العمل بمهارتهم في الحوار والاقناع واستخدام القدوة، وخاصة تقديم أنفسهم كقدوة في العمل والعلاقات الإنسانية والصداقة مع العاملين، وخلق دافعية كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي، فالمرؤوسين يطيعون هذا القائد ويتحدون جميعاً تحت كلمته، ويكون لديهم إحساس بالتحدي والرغبة في بذل الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها (سلامة، زكريا، 2011، ص37).

هذا وقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة التحويلية وسنتعرض أهم هذه المفاهيم فيما يلي :

يعرف بيرنز Burns القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنصح (أضاف Kouzes عليها "والمبادئ الأخلاقية") إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (عباس، منير، 2008، ص58، نقلاً عن سعيد الغامدي)

وعرفها باس Bass على أنها: " القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة (الغامدي، جمعان، 2012، ص34) وفي تعريف ل Kouzes عرّف القيادة التحويلية على أنها " ذلك النوع من القيادة الذي يجلب الناس لصب طاقاتهم في الاستراتيجيات" (Posner& Kouzes، 2007، p122).

كما عرف باس Bass القيادة التحويلية في تعريف آخر على أنها " النهج القيادي الذي يسبب تغيير في الأفراد والنظم الاجتماعية، فهو في شكله المثالي يخلق تغييراً إيجابياً وذو قيمة في الأتباع ويعمل على تعزيز الدافعية والمبادئ الأخلاقية والأداء لدى التابعين من خلال مجموعة من الآليات التي تتضمن ربط شخصية وهوية التابعين مع الهوية الجماعية للمنظمة، كون القائد يمثل قدوة لأتباعه وملهم لهم، وقادر على فهم نقاط القوة والضعف لدى هؤلاء التابعين، مما يمكنه من خلق ملائمة بين التابعين والمهام، وبالتالي يتحسن أدائهم (Bernard M. Bass , 1998 , p77).

نلاحظ تنوع المفاهيم حول القيادة التحويلية، فكل باحث اتبع فلسفة معينة في تعريفه لهذا الأسلوب القيادي، ولكن يمكننا الإحاطة بهذا المفهوم من خلال توضيح الأبعاد والعناصر التي تتكون منها القيادة التحويلية والتي سنتطرق إليها في الفقرة الآتية.

❖ مكونات القيادة التحويلية Components of transformational leadership:

وضع باس Bass نموذجاً لقياس السلوك القيادي التحويلي سمي بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) وقد تضمن بدايةً ثلاثة عناصر هي الكاريزما الملهمة charismatic–inspirational والاستشارة الفكرية Intellectually stimulating والاعتبار الفردي individually considerate، إلا أنه فيما بعد فرق بين الكاريزما والإلهامية، وبالتالي أصبحوا أربعة مكونات بدلاً من ثلاثة (Bernard, Bass, transformational leadership, 2006, p20) وهي:

١- التأثير المثالي Idealized Influence: إن امتلاك القائد التحويلي لرؤية ثابتة وأهداف

واضحة يجعله قادراً على اجتذاب المرؤوسين حوله واكتساب ثقتهم واحترامهم، ويشكل لهم رمزاً وقدوة حسنة في أدائهم لأعمالهم وفي موازنتهم بين أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية (طه، طارق، 2007، ص292)، فحسب هذا العامل يتصرف القادة بطريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والثقة، وأيضاً يعطي هذا النوع من القيادة اهتماماً بحاجات الآخرين لدرجة أنه يقدمها على حاجاته الشخصية كما أنه يظهر مستوى عالي من السلوك الأخلاقي والعاطفي ويتحاشى استخدام القوة أو السلطة لتحقيق مصالح شخصية بل إنه لا يستخدم السلطة إلا إذا احتاجها لأمر تتعلق بالعمل (Bass, Avolio, 2002, p2).

٢- الدافع الإلهامي Inspirational Motivation: أن القادة التحويليين يتصرفون بطرق تحفز

وتلهم الأشخاص من حولهم، من خلال تزويد وإعطاء معنى وتحدي لعمل أتباعهم، فروح الفريق تكون مرتفعة، والحماس والتفاؤل يكون ظاهر بشكل جلي، كما ويشرك هذا القائد

المروّسين في وضع تصور للحالات المستقبلية الجذابة، وصياغة الأهداف والرؤية المشتركة، الأمر الذي يخلق نوع من الالتزام بهذه الأهداف (Bass, Avolio, 2002، p2).

٣- **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**: يشجع القائد التحويلي تابعيه ليكونوا مبدعين، فهذا النمط القيادي يشجع الإبداع ولا يوجه انتقاد أمام الآخرين لمن يرتكب أخطاء فردية، بل يطلب من الأفراد طرح الأفكار الجديدة والحلول المبدعة للمشاكل ومواجهة المواقف القديمة بطرق جديدة، فهو يركز على جعل مرؤوسيه جزء من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول (العامري، أحمد بن سالم، 2002، ص12).

٤- **الاعتبار الفردي Individualized Consideration**: يبدي القائد التحويلي عناية خاصة بحاجات الفرد من أجل تطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فهو يعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، ويلجأ إلى تفويض المهام إليهم كوسيلة لتطويرهم، إلا أن هذا التفويض يكون تحت رقابة القائد ليرى فيما إذا كان المرؤوسين في حاجة إلى دعم أو توجيهات إضافية، كما يتصف القائد التحويلي بأنه مستمع جيد ويعطي المرؤوسين الثقة والطمأنينة إذا أرادوا أن يقولوا شيء (Bass, Avolio, 2002، p3).

نلاحظ مما سبق أن القادة التحويليين يتميزون بصفات معينة ولديهم خصائص فريدة تميزهم عن غيرهم من القادة سنعمل على توضيح أهمها في الفقرة الآتية.

❖ **خصائص القادة التحويليين:**

توصل كل من تيكّي Tichy وديفانا Devanna من خلال ملاحظتهما لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم إلى نتيجة مفادها أن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامة وهي كالتالي (أبو النصر، مدحت، 2009، ص121):

- ينظر القادة التحويليين إلى أنفسهم على أنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير فهم يسعون إلى إحداث تغيير وتحول في المنظمة التي يتولون مسؤوليتها.
- يتصفون بالجرأة والشجاعة، ويمكنهم التعامل مع المقاومة واتخاذ موقف والاقدام على المخاطرة ومواجهة الحقائق.
- لديهم إيمان عميق بالناس، كما أن لديهم معتقدات متطورة وإيجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم السلطات.
- لديهم مجموعة قوية من القيم تدفعهم لتحقيق اهدافهم.

- يؤمنون بالتعليم المستمر مدى الحياة وينظرون إلى الأخطاء - سواءً كانت أخطاءهم أم أخطاء الآخرين - على أنها فرص للتعلم.
- يستطيعون التكيف مع التعقيد والتشوش والغموض ولديهم بصيرة ورؤى مستقبلية.
- السعي إلى اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم، والثقة تعتبر أقوى رابطة تجمع بين القائد والعاملين وهي لا تشتري ولكن تغرس وتكتسب.
- السعي إلى تمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل.

٣-٢-٢ - النمط القيادي التبادلي Transactional Leadership style:

يقوم هذا النمط القيادي أساساً على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، " إذ يتم بين الاتفاق القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي " (Turner & Barling, 2002, p39)، فهذه القيادة "تحدث عندما يكافئ أو يعاقب القائد المرؤوسين اعتماداً على كفاءة أدائهم" (Bass, Avolio, 2002, p3)، وفي هذا النمط القيادي يركز القائد على النتائج ، وينصب عمله على بحث التبادل بينه وبين الأتباع من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يعطيها لهم معتمداً على أداء الأتباع (الرفاعي، زهراء، 2013، ص26 نقلاً عن Cardona, 2000).

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت القيادة التبادلية وفيما يلي سنعرض أهم هذه التعاريف: عرفت (عوض، فاتن، 2009، ص97) هذا النمط القيادي بأنه " النمط القيادي الذي يعمل على توجيه جهود المرؤوسين وتنظيمها من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف القيادة ".

وعرف أفوليو Avolio القيادة التبادلية على أنها " سلوك قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع، وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح (Bass, Avolio, 2002, p10).

وعرفها كوهنت Kuhnert ولويس Lewis (Kuhnert, K & Lewis, 1987) بأنها " تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة ".

وفي تعريف لباس Bass قال بأنها " قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة" (الرفاعي ، زهراء، 2013، ص27).

نلاحظ من التعاريف السابقة أن هذا النمط القيادي يعتمد مبدأ التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق ما يريد القائد تحقيقه من أهداف من خلال تقديم المكافآت لهم أو إعطائهم أشياء ذات قيمة بالنسبة لهم، وقد يلجأ إلى أسلوب العقوبات في حال عدم إنجاز الأهداف بالشكل المحدد مسبقاً من قبله.

❖ مكونات القيادة التبادلية Components of transactional leadership :

تحدث الباحثون في الفكر الإداري عن بعدين أو عنصرين تتم ممارستهما في هذا النمط القيادي وهما (Kuhnert and Lewis,1987):

١- المكافأة المشروطة **Contingent Reward**: يشير هذا العنصر إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهودهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث هذه المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة.

٢- الإدارة بالاستثناء **Management by Exception**: القائد هنا يُعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، ويكون التدخل فقط إذا لم يحم المرؤوس بتحقيق مستوى الأداء المطلوب منه، فلا يتدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات الاستثنائية والتي تتطلب تدخل مباشر من القائد، أما في الظروف الطبيعية يعطى المرؤوسين الحرية الكاملة في التصرف (كرم، محسن محمد، 2011، ص61 نقلاً عن (Mohan Thite)، وقد ميّز أفوليو Avolio وباس Bass بين نوعين لهذا العنصر هما: الإدارة بالاستثناء النشطة أو الإيجابية active والإدارة بالاستثناء السلبية passive، فالإيجابية أو النشطة تكون عندما يقوم القائد بالإشراف والتنبؤ بشكل دائم وعن قرب لتحديد الانحرافات عن المعايير والأخطاء والمشاكل في مهام المرؤوسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، أما السلبية فالقائد ينتظر الانحرافات والأخطاء والمشاكل لتحدث ومن ثم يقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية (Bass، Avolio، 2002، p4).

٣- السمات الخمسة الضرورية لأي قائد:

قام كاوزيس KOUZES وبوزنر POSNER في كتابهما تحدي القيادة The leadership challenge بتقديم خمسة سمات رئيسية لتكون بمنزلة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوها في قيادة الآخرين وتوجيههم، وتحويل منظماتهم نحو الأفضل، وتحقيق نتائج استثنائية extraordinary

results، وهذه السمات الخمسة هي (Posner & Kouzes, 2007)، تلخيص لما جاء في الكتاب من (15-23):

١- **وضع نماذج للعمل (model the way):** لابد أن تشكل أفعال القائد وإنجازاته مثلاً يحتذى

وتكون سلوكيته مطابقة ومحقة لأقواله، فهو نموذج لغيره من خلال تصرفاته اليومية، ولابد له أن يتحدث عن قيمه ومعتقداته ومبادئه وأن يثبتها بالأفعال والتصرفات وليس فقط بالأقوال فالناس يتبعون الشخص أولاً ومن ثم الخطه.

٢- **إلهام رؤية مشتركة Inspire a Shared Vision:** يجب أن يمتلك القادة رؤية واضحة لما

سيكون عليه وضع منظماتهم في المستقبل، وان يتخللوا الفرص الجذابة، ويروا بعيون عقلم صور لما ستبدو عليه النتائج في المستقبل حتى قبل بداية مشروعهم، ويجب أيضاً أن يؤمنوا بأن عمل الأفراد معاً قادر على تحقيق الأمور الاستثنائية، فالرؤية الشفافة والأحلام التي يمتلكها القائد تعطيه القوة لدفع منظمته إلى الأمام، كما أن هؤلاء القادة يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين، ولديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم وحاجات المرؤوسين.

٣- **تحدي العملية Challenge the Process:** لابد أن يتمتع القائد بحب التحدي الذي يقوده إلى الإبداع والتجديد، وأن يكون رائداً في التغيير والخروج عن نطاق المؤلف والبحث عن فرص الإبداع والنمو والتطور، فالإبداع والتغيير يتضمن التجريب وتحمل المخاطر، والتعلم من الفشل.

٤- **تمكين الآخرين من التصرف Enable Others to Act:** إن الأحلام الكبيرة لا يمكن أن

تصبح حقائق مهمة وواقع ملموس من خلال أفعال شخص واحد، إنها تحتاج إلى جهود فريق، وإلى ثقة متينة وعلاقات قوية، وتتطلب تعاون مجموعة ومساءلة فردية، فعلى القادة أن يتبنوا التعاون ويبنوا الثقة، وأن يمكنوا الآخرين من العمل بشكل جيد من خلال جعلهم يشعرون بالقوة والالتزام والقدرة على إنجاز عملهم، بمنحهم الصلاحيات واللجوء إلى التمكين.

٥- **تشجيع القلب Encourage the Heart:** الوصول إلى القمة شاق وطويل، وقد يشعر

الأشخاص خلال هذا الطريق بالملل والتعب وعدم القدرة على المتابعة، وأحياناً يشهدون تراجعاً وإحباطاً، وهنا يبرز دور القائد الذي يعمل على تنشيط الهمم وتشجيع الأفراد لمتابعة تحقيق النجاح، من خلال إظهار التقدير والامتنان لمجهوداتهم ومساهماتهم والاحتفال بإنجازاتهم ولو كانت بسيطة، وإرسال رسائل الشكر والمكافآت التي ترتبط بالأداء فهذه الأمور تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة.

الفصل الثاني

الإنتاجية وعلاقتها بأسلوب القيادة

➤ تمهيد.

➤ المبحث الأول: الإنتاجية

- مقدمة.

١- ماهية الإنتاجية.

٢- التمييز بين مفهوم الإنتاجية وبعض المصطلحات المشابهة (الإنتاج - الأداء - الكفاءة والفعالية).

٣- أهمية قياس الإنتاجية للمنظمة.

٤- العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

٥- طرق وآليات قياس الإنتاجية.

٥-١- الطرق التقليدية البسيطة لقياس الإنتاجية.

٥-٢- الطرق الشخصية أو الذاتية لقياس الإنتاجية.

٦- مؤشرات الإنتاجية.

٧- القيمة المضافة كمحدد للمخرجات.

٨- مشكلات قياس الإنتاجية.

➤ المبحث الثاني: المبحث الثاني : أثر الأسلوب القيادي في إنتاجية العاملين

- مقدمة.

١- وسائل تأثير القائد في تحسين إنتاجية المرؤوسين.

٢- دور القائد في عمل فريق العمل.

٣- دور القائد في تغيير اتجاهات المرؤوسين.

٤- التأثير غير المباشر لأسلوب القيادة في إنتاجية المرؤوسين.

➤ **تمهيد:**

سنقوم في المبحث الأول من هذا الفصل بإيضاح مفهوم الإنتاجية وبعض المفاهيم المشابهة لها والمرتبطة بها، وأيضاً التعرف على العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وأبرز مسببات انخفاضها، وكذلك سنستعرض بعض الطرق والآليات المستخدمة لقياس الإنتاجية، وبعض المشكلات التي تعوق عملية قياس الإنتاجية وأهمية قياس الإنتاجية في المنظمة، إما في المبحث الثاني فسنحدث عن علاقة النمط القيادي الذي يتبعه القائد بإنتاجية العاملين في المنظمة.

المبحث الأول الإنتاجية

- مقدمة:

يعتبر موضوع الإنتاجية من المواضيع الحيوية والتي لقيت وتلقى اهتماماً كبيراً ومتزايداً من قبل الإداريين والباحثين والاقتصاديين على حدٍ سواء في كل من الدول النامية والمتقدمة، فهي تعتبر مؤشراً أساسياً لقياس تقدّم الاقتصاد الوطني وزيادة الدّخل، ومفتاحاً من مفاتيح التنمية والنّقدّم والرفاهية، كما أهتمت المنظمات بموضوع الإنتاجية وتحسينها لما لها من دور كبير في نمو هذه المنظمات وربحيّتها، فقد " أشارت إحصاءات رسمية أمريكية نشرت على موقع inc.com أن خسائر الشركات الأمريكية بسبب العاملين غير المنتجين بلغت 544 مليار دولار، فهي تؤثر بشكل مباشر في الأرباح، فعندما يكون العاملون منتجين فإنهم ينجزون المزيد من وحدات الإنتاج مستهلكين وقتاً أقل وموارد أقل من التي يستهلكها العاملون غير المنتجين (إسماعيل، محمد أحمد، 2013، ص4)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن" الإنتاجية تعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للقدرة التنافسية وربحية المنظمات على المدى الطويل " (Walk, Fusionopolis, 2011، p6)، لذلك انصبّت جهود الباحثين نحو دراسة هذا العامل، والعمل على تحديد العوامل المؤثرة فيه تمهيداً لتحسينه.

١- ماهية الإنتاجية Productivity:

ورد في أدبيات الإدارة العديد من الآراء حول مفهوم الإنتاجية، والتي حاولت إعطاء مفهوم دقيق لها وفيما يلي أهم هذه الآراء :

عرّفت منظمة العمل الدولية International Labor Organization الإنتاجية بأنها: النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عملية الإنتاج (منظمة العمل الدولية، 1951).

وفي تعريف آخر عرّفت الإنتاجية على أنها العلاقة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات المستخدمة لتوليد تلك المخرجات، وهي بشكل أساسي مقياس لكفاءة وفعالية المنظمة في توليد المخرجات من الموارد المتاحة لديها (Walk, Fusionopolis, 2011، p8).

وعرّفت أيضاً على أنها " القيمة الفعلية أو الكمية الفعلية للمخرجات أو الناتج الذي تحقق خلال فترة زمنية معينة بواسطة وحدة معينة في العمل " (السبيل ، حمد بن محمد، 2003، ص11).

وفي تعريف آخر للإنتاجية عرفت على أنها " مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج (الغزالي، عيسى، 2007، ص3).

وفي تعريف أخير ل Stevenson عرفها على أنها " مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كانت عاملين أو مواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى (الشواورة ، المطيري ، 2010، ص15 نقلاً عن Stevenson 2007).

بعد هذا الاستعراض نستطيع أن نقول بأن الإنتاجية بشكل عام تمثل نسبة المخرجات output إلى المدخلات input كما يلي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وتدلّ العلاقة السابقة على الإنتاجية الكلية، إلا أنه يمكن حساب إنتاجية أي من عناصر الإنتاج وهو ما يسمى بالإنتاجية الجزئية ، وسنتعرف على طرق قياس الإنتاجية في فقرة قادمة.

٢- التمييز بين الإنتاجية وبعض المصطلحات المشابهة (الإنتاج - الأداء - الكفاءة والفعالية):

غالباً ما يتم الخلط بين مفهوم الإنتاجية ومفاهيم أخرى مشابهة له أو مرتبطة معه كالإنتاج أو الأداء أو الكفاءة والفعالية، وفي هذه الفقرة سنحاول التفريق بين هذه المفاهيم والعمل على توضيح كل منها.

١- فالإنتاج Production يعرف على أنه: مجموعة العمليات والأنشطة التي بواسطتها تنتج السلع وتقدم الخدمات، في حين تعتبر الإنتاجية مقياساً لمدى النجاح في تجميع الموارد في المنظمة واستخدامها لتحقيق الإنتاج (السبيل، حمد، 2003، ص25)، ويشير الإنتاج أيضاً إلى النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، أو هو عبارة عن الكمية المنتجة من السلع والخدمات، في المقابل تعبّر الإنتاجية عن العلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات (ناصر، محمد، عواد، يونس، وآخرون، 2013، ص113)، وبالتالي نلاحظ أن الإنتاج يمثل البسط من العلاقة الخاصة بحساب الإنتاجية.

٢- أما بالنسبة لمفهوم الكفاءة Efficiency فهو قريب جداً من المفهوم التقليدي للإنتاجية وهناك بعض التعريفات للكفاءة تتداخل مع تعريف الإنتاجية، فقد عرّفت على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر (الداوي، الشيخ، 2010، ص220)، ومن هذا التعريف يتضح أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها

من الموارد مقارنة بمخرجاتها، فهي تعني إذا ببساطة إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وجوهرها هو تخفيض التكاليف وتعظيم الناتج، وبالتالي الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة، وهي أيضاً تمثل جزء من الإنتاجية الحقيقية كما سنرى لاحقاً.

٣- وفيما يخص الفعالية Effectiveness فهي تعبر عن القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، وهي تعني أيضاً فعل الأشياء الصحيحة، ويمكن ربطها بمخرجات المنظمة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة (الداوي، الشيخ، 2010، ص219)، وبذلك فإن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بغض النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها، والمهم فيها هو النتائج أو المخرجات، فالعامل الذي يحقق ما هو مطلوب منه يكون فعالاً.

يمكن القول أنه لا الكفاءة وحدها ولا الفعالية وحدها يمكن أن تعبر عن مدى إنتاجية المنظمة، فقد تعمل المنظمة بكفاءة عالية وتحقق مستوى عالي من الكفاءة من خلال إنتاج كمية كبيرة من المنتجات والخدمات بأقل التكاليف إلا أن هذا لا يتوافق مع أهداف المنظمة فتكون هذه الكفاءة العالية غير مفيدة، وبالتالي للوصول إلى صورة شاملة عن مدى إنتاجية المنظمة لابد من مزج كلاً من مقياسي الكفاءة والفعالية معاً (Cooper، Robertson، 2015، p11).

ويمكن أن نعبر عن الإنتاجية الحقيقية بالصيغة الآتية (ناصر، محمد، وآخرون، 2013، ص116):

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية}$$

٤- أما بالنسبة للأداء Performance فقد تعددت الآراء حول تعريفه وتنوعت وجهات النظر، إلا أنه يمكننا القول بأنه: " يدل على تأدية عمل ما أو إنجاز نشاط معين أو تنفيذ مهمة محددة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " (الداوي، الشيخ، 2010، ص217)، وهو بالتالي يعبر عن تفاعل كل من مفهومي الفعالية والكفاءة وهو يقترب بذلك من مفهوم الإنتاجية، فهناك من يستخدم مصطلح الإنتاجية مرادفاً لمصطلح الأداء، ويعرفها على أنها الوصول إلى أهداف العمل، وكلاً منهما يتضمن كلاً من الكفاءة والفعالية، إلا أنه في الواقع يشكل الأداء أحد عنصرين رئيسيين للإنتاجية، فالأداء يتعلق بالإنسان بينما الإنتاجية تتعلق بعنصر الإنسان ويكمّله عنصر التكنولوجيا (السبيل، حمد، 2003، ص46).

وقد عبّر عن الأداء في المعادلة الآتية (جيلح، الصالح، 2006، ص131 نقلاً عن عابدة خطاب):

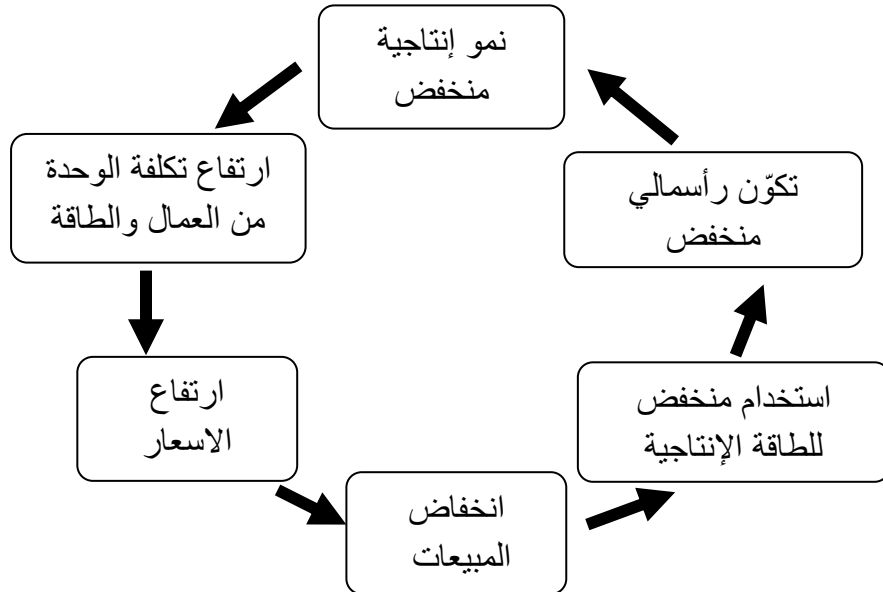
$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

٣- أهمية قياس الإنتاجية للمنظمة:

على مستوى المنظمة، تعكس الإنتاجية مدى كفاءة وفعالية القادة الإداريين في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة، وذلك بالاستخدام العقلاني والرشيد لهذه الموارد، وإتباع أساليب عمل أكثر ملائمة، وذلك عن طريق تشكيل توليفة من عوامل الإنتاج المختلفة: رؤوس أموال، قدرات ومهارات بشرية، تنظيم، تكنولوجيا ... الخ، كما أن انخفاض الإنتاجية يعبر عن أن القيادات الإدارية لم تحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتوفرة، لذلك نجد القادة يسعون دائماً لقياس الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو أحد مكوناتها، للحكم على مدى نجاعة الأسلوب القيادي لديهم.

ويمكن أن نوضح مدى أهمية الإنتاجية بالنسبة للمنظمات والمجتمعات من خلال الشكل رقم (10) الآتي:

الشكل رقم (10): أهمية الإنتاجية بالنسبة للمنظمات والمجتمع



المصدر: ناصر، محمد، وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، 2013، ص120

وتبرز أهمية قياس الإنتاجية أيضاً فيما يلي (ناصر، محمد، عواد، يونس، وآخرون، 2013، ص123-124):

- إبراز مدى مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاجية الكلية.
- يساعد القياس في عملية تقويم أداء العاملين من خلال مقارنة إنتاجية العامل من فترة زمنية إلى أخرى.
- يساعد القياس في الوقوف على أسباب ضعف الإنتاجية الكلية في المنظمة، ومن ثم التعرف على مواطن الخلل والقصور ووسائل العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية.
- نتائج قياس الإنتاجية وتحليلها تتخذ كأساس للتقويم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع الإدارية.
- يساعد قياس الإنتاجية في تصميم برامج الحوافز لدفع العاملين على الارتقاء بإنتاجيتهم من خلال برامج ربط الأجر بالإنتاجية.

٤- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

هناك الكثير من العوامل التي لها تأثير على الإنتاجية، لدرجة يصعب فيها تحديد كافة العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فقد درست هذه العوامل بشكل كبير وصولاً لرفع الإنتاجية وتحسينها، وأيضاً تعددت التصنيفات لهذه العوامل من باحث لآخر، إلا أنه يمكن ذكر أهم هذه العوامل والتي تحدث عنها السلمي فيما يلي (السبيل، حمد، 2003، ص30، نقلاً عن السلمي):

- **العوامل الفنية وتشمل:**
 - المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.
 - مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج.
 - المواد الخام المستخدمة (نوعاً وكماً).
 - تصميم العمل و تصميم مكان العمل.
 - أساليب الإنتاج.
- **العوامل الإنسانية أو الذاتية وتشمل:**
 - القدرة على أداء العمل ويحدد هذا العامل :
 - ✓ المعرفة والتعليم.
 - ✓ الخبرة والممارسة.
 - ✓ المهارة والتدريب.
 - ✓ التكوين الجسماني للعامل.
 - ✓ القدرات والمهارات الشخصية .

➤ الدوافع إلى العمل ويحدد هذا العامل :

✓ الرغبات الإنسانية.

✓ العلاقات الاجتماعية.

✓ الأوضاع التنظيمية.

✓ طبيعة العمل.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية منها:

✓ **الإشراف:** ويتضمن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للاطلاع على أدائهم وتحفيزهم وتوجيههم،

فكلما كان مستوى التوجيه جيداً كان تأثيره إيجابياً على الإنتاجية .

✓ **التحفيز:** تساعد الحوافز في تحقيق الأداء المرتفع وتحسين وزيادة الإنتاجية، فهو وسيلة من

وسائل دفع العاملين للعمل.

✓ **التدريب والتطوير:** لتدريب العاملين وتطويرهم وإكسابهم معارف ومهارات جيدة دور كبير في

زيادة إنتاجيتهم وتحسين الجودة.

✓ **التنسيق والاتصال الإداري:** ويظهر تأثير هذا العامل بقدرة الإدارة في المنظمة على توجيه

وإرشاد العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق ورفع إنتاجية الجهاز الإداري.

✓ **ظروف العمل المادية:** وهي تتعلق بمناخ العمل في المنظمة مثل: الإضاءة، التهوية،

الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات

تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن

ومريح.

٥- طرق وآليات قياس الإنتاجية:

يعتبر قياس الإنتاجية شرطاً أساسياً من أجل تحسينها وتطويرها، فكما يقول رائد الإدارة الحديثة بيتر

دراكر، " بدون أهداف إنتاجية فإن العمل لا يملك أي وجهة، وبدون قياس للإنتاجية فإن العمل لا يملك

رقابة وغير خاضع للتحكم "، فالقياس يلعب دوراً هاماً في إدارة الإنتاجية، وهو يساعد على تحديد فيما

إذا كانت المنظمة تعمل بشكل جيد وتسير في الاتجاه الصحيح، كما أن قياس الإنتاجية يزودنا

بمؤشرات عن مدى كفاءة وفعالية إدارة الموارد في المنظمة (Walk, Fusionopolis, 2011, p4).

انطلاقاً من أهمية قياس الإنتاجية كان لابد من التعرف على الطرق والآليات المستخدمة في قياس

الإنتاجية، حيث أن هذه الطرق تتنوع طبقاً لكثير من الأسباب، فإما بسبب اختلاف طبيعة العمل أو

لاختلاف المعلومات المتوفرة أو لاختلاف الغرض من القياس، وعموماً يوجد مدخلين أساسيين لقياس الإنتاجية وهما المدخل التقليدي البسيط (simple, classic) والمدخل الذاتي/الشخصي (self-report/subjective)، لكل من هذين المدخلين ظروف معينة لاستخدامه ويساعد بالوصول إلى أغراض محددة ولكل منهما مزاياه وعيوبه (Cooper، Robertson، 2015).

١-٥- الطرق التقليدية البسيطة لقياس الإنتاجية (The Simple, Classic Measure of Productivity)

وهي الطرق الشائعة في حساب الإنتاجية والتي تقوم على قياس كل من المدخلات والمخرجات، وتستخدم بشكل كبير في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تنتج منتجات ملموسة (Cooper، Robertson، 2015، p6)، ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الإنتاجية وفق المدخل التقليدي أو الكلاسيكي والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس إنتاجية العاملين الطرق الآتية (إسماعيل، محمد أحمد، 2013، ص 5-6):

✓ **القياسات الأساسية :** يعتمد بعض أصحاب الأعمال في قياس إنتاجية العاملين على الميزانية لأنها تحتوي عدد كبير من القياسات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على إنتاجية العاملين هل هي مرتفعة أم منخفضة أو أنها في المستويات المقبولة، ومن القياسات التي تحتويها الميزانية: معدلات الوقت الإضافي - معدل الدوران الوظيفي السنوي - مستويات الرضا الوظيفي - الحوافز.. إلخ من المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى إنتاجية العاملين.

✓ **تحليل عدد الخدمات:** في المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات (كما في حالة البحث الذي نقوم به)، تستخدم طريقة تحليل عدد الخدمات المنجزة لقياس إنتاجية العامل، فالوحدة الأساسية للمخرجات هي الخدمة وعلى أساسها يتم قياس الإنتاجية، فهذه الطريقة تقوم على تحديد عدد الخدمات المقدمة من قبل العامل في وحدة الزمن.

✓ **عدد الساعات/منتج:** تستخدم هذه الطريقة بشكل أساسي في المنظمات الصناعية، إذ يتم من خلالها تحديد عدد الساعات التي يستغرقها إنتاج منتج واحد، وبالتالي فإن الإنتاجية تقاس بعدد الساعات الفعلية المستغرقة في إنتاج وحدة واحدة من المنتج، وهذه الطريقة واسعة الانتشار في المشروعات الكبيرة والتي تتداخل فيها جهود العاملين بشكل كبير ويكون من المهم تقدير عدد ساعات العمل الكلية المستهلكة في إنتاج المنتج وليس عدد الساعات التي يقضيها عامل محدد في إنتاج الجزء الخاص به من دورة تصنيع المنتج.

- ✓ **معدل الساعات الإنتاجية:** ويتم من خلال هذه الطريقة حساب عدد الساعات التي يقضيها العامل في عمله بغض النظر عن الإنتاج الذي ينتجه أو المخرجات التي يقدمها، وهذه الطريقة مناسبة في حالة المنظمات الخدمية التي يعمل موظفيها على تقديم خدمات بشكل مستمر كما في موظفي الرد على الاتصالات الهاتفية.
- ✓ **عدد المنتجات/ساعة:** يتم في هذه الطريقة حساب عدد المنتجات التي يمكن لعامل معين أن ينتجها خلال ساعة وهي مناسبة في المنظمات الصناعية وشركات التجميع.

إن عملية قياس الإنتاجية في جوهرها عبارة عن تقدير وتحديد القيم لكل من المدخلات والمخرجات وهذا يتطلب منا التعرف على كيفية قياس كل منها فيما يلي (Walk, Fusionopolis, 2011، p6-9):

- ١- **قياس المخرجات Output:** يمكن أن تكون المخرجات في المنظمة إما على شكل سلع منتجة أو خدمات مقدمة، وهي تظهر في القياس بشكلين: كمية مادية (عدد الوحدات المنتجة)، أو قيمة مالية (قيمة المخرجات).

• **الكمية المادية Physical Quantity:**

على المستوى التشغيلي في المنظمة، حيث المنتجات والخدمات تكون متجانسة، فإنه يمكن قياس المخرجات على شكل وحدات مادية كعدد الزبائن الذين تم تقديم الخدمة لهم أو عدد السلع التي تم إنتاجها، وهذه الطريقة تعكس الكفاءة والفعالية المادية للعمليات في المنظمة وتمتاز بأنها لا تتأثر بتقلبات الأسعار كما في حالة تقدير المخرجات على شكل قيم مالية.

• **القيمة المالية Financial Value :**

إن المخرجات على مستوى المنظمة ككل نادراً ما تكون موحدة، فغالباً تنتج المنظمة عدّة منتجات وتقدم الكثير من الخدمات المتباينة، عند هذا عادة يتم استخدام القيم المالية في تقدير المخرجات، فإما من خلال اعتماد قيمة المبيعات Sales أو قيمة الإنتاج Production value أو عن طريق اعتماد القيمة المضافة Added Value (إنها تمثل الثروة التي أنشأت عبر عملية الإنتاج في المنظمة أو من خلال الخدمات المقدمة، وهي تساوي الفرق بين المبيعات وتكاليف المواد والخدمات التي انفقها المنظمة لتحقيق هذه المبيعات)، وللتعرف على القيمة المضافة وطرق حسابها سيكون هناك عرض لاحق بفقرة خاصة.

٢- قياس المدخلات **Input**: تضم المدخلات كل الموارد المستخدمة في إنتاج المخرجات، والموارد الأكثر شيوعاً هي عنصر العمل **Labor** وعنصر رأس المال **Capital**.

✓ **عنصر العمل Labor** : ويشمل كل فئات العاملين في المنظمة، سواء كانوا مدراء أو عاملين بدوام جزئي أو من أصحاب العمل أو الشركاء أو أفراد العائلة الذين يعملون بغير أجر، ويمكن قياس عنصر العمل بثلاثة طرق:

- عدد ساعات العمل الفعلية: وهذه الطريقة تعكس المقدار الفعلي المستخدم من المدخلات وتستبعد الساعات التي دفعت نفقاتها ولكن لم يتم العمل خلالها **paid but not worked**.
- عدد العاملين المشغلين: وهذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً في الاستخدام، حيث أن البيانات حول عدد ساعات التشغيل ربما لا تكون متوفرة بسهولة، ولكن في هذه الطريقة فإن عدد العاملين قد يتفاوت مع مرور الوقت، كما قد يصعب التفريق بين العاملين بدوام كامل والآخرين بالدوام الجزئي
- تكلفة العمل: وهذه الطريقة تتضمن الرواتب والأجور والعلاوات والحوافز والاستحقاقات والبدلات التي تدفع للعاملين.

✓ **عنصر رأس المال Capital**: ويشمل هذا العنصر كل الأصول المادية كالمكائن والمعدات والأراضي والمباني وكل الموجودات التي تستخدم من قبل المنظمة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وهذا العنصر يمكن أن يقاس من خلال الكميات (على سبيل المثال عدد ساعات تشغيل الماكينات) أو من خلال القيم المالية للأصول المادية وذلك بالقيم الصافية بعد خصم الاستهلاك لتعليل الكفاءة المنخفضة للأصول الأكثر قدماً.

✓ **مدخلات وسيطة Intermediate Input**:

تتضمن الفئات الرئيسية من المدخلات الوسيطة كلاً من اللوازم والطاقة وخدمات الأعمال والزيوت والشحوم وقطع التبدل.. وغيرها، مثل هذه المدخلات يمكن قياسها بشكل كمي (كيلو غرام - كيلوواط بالساعة ..الخ) أو كوحدة نقدية (تكاليف الطاقة أو تكاليف المواد المشتريات).

٢-٥- الطرق الشخصية أو الذاتية لقياس الإنتاجية (Subjective Productivity Reporting):

كما تم ذكره سابقاً، من إحدى القضايا الرئيسية في المدخل التقليدي لقياس الإنتاجية أنه يركز على عدد ساعات العمل عند حساب الإنتاجية، ولكن كيف لنا أن نعلم بأن الشخص الذي يأتي إلى العمل ويدخل في حساب ساعات العمل أنه حقاً ينتج ويعمل؟ (Cooper، Robertson، 2015، p13)، فقد يأتي العامل إلى العمل ويدخل في حساب المدخلات إلا أنه لا يعمل بشكل منتج وربما للعديد من الأسباب.

ومن ناحية أخرى فإنه في حال كانت المخرجات في المنظمة غير قابلة للحساب كمياً أو غير ملموسة (Intangible) فإن الطرق التقليدية السابقة تصبح غير دقيقة ولا تعطي نتائج حقيقية عن الإنتاجية، فمثلاً إنتاجية الطبيب في مشفى لا تقاس بعدد المرضى الذين قام بتقديم العلاج لهم فقط، بل بمدى التحسن في الحالة الصحية لهؤلاء المرضى، وكذلك الأمر بالنسبة للتعليم فالتركيز في حساب الإنتاجية يجب أن يكون على إنجازات الطلاب وحالتهم التعليمية وليس على عدد الدروس التي تم إعطاؤها.

وبالتالي نستطيع القول بأن التغير في طبيعة العمل والتحول نحو الاقتصاد الخدمي والعمل في المجال المعرفي جعل عملية قياس الإنتاجية أمراً أكثر تعقيداً وصعوبةً، فالزبون أو العميل هنا جزء من العملية الإنتاجية ويشارك فيها فهو يعتبر من المدخلات، وهذا ما دعا إلى اللجوء إلى طرق مختلفة في قياس الإنتاجية وهي الطرق الشخصية، ومن أهم هذه الطرق وأكثرها شيوعاً الاستبانة الذاتية لقياس الإنتاجية (self-report questionnaires) والتي تمكن من تقييم مستوى الإنتاجية من خلال وجهة النظر الفردية، ولقد أظهرت البحوث لتقييم صلاحية هذه الطريقة أن هناك مستوى عالٍ من الارتباط بين الإنتاجية المقاسة بالطريقة الذاتية والإنتاجية المقاسة بالطرق التقليدية، ومن خلال إجابة العاملين على الأسئلة نفسها وإعطائها تقدير معين فإننا نستطيع الحصول على وجهة نظر واسعة حول الإنتاجية في المنظمة (Robertson, Cooper, 2015، p11-12 بتصرف من الباحث).

وبالرغم من أن مقياس الاستبانة الذاتية مستخدمة بشكل واسع في هذا المجال إلا أنه يوجد صعوبة للتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، حيث أنه لا يوجد مقياس موحد لقياس الإنتاجية وفقاً لهذا المدخل (مقارنة بالطرق الموضوعية)، وبالتالي هناك صعوبة بتحديد فيما إذا كانت هذه الاستثمارات تقيس فعلاً ما تهدف لقياسه، لذا فإن الدمج بين المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية ربما يكون أكثر قبولاً، فإذا تم أخذ المقاييس معاً فإن هذا سيساعد على تجنب محددات استخدام كل مقياس على حدة، وسيعطي صورة أشمل وأعمق عن الإنتاجية في المنظمة (Robertson, Cooper, 2015، p11-12 بتصرف من الباحث).

٦- المؤشرات الكمية للإنتاجية:

بعد التعرف على أهم الطرق لحساب الإنتاجية، لابد من تسليط الضوء على المؤشرات الكمية للإنتاجية وهي (ناصر، محمد، وآخرون، 2013، ص 127-124):

✓ الإنتاجية الكلية الإجمالية (Total Productivity):

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين إجمالي المخرجات وإجمالي مدخلات الإنتاج، أي كافة العناصر المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية، وهي تمثل عادة بنسبة بين كمية المخرجات المنتجة من سلع وخدمات وكمية المدخلات والتي تشمل كافة العناصر البشرية والمادية والفنية والآلات والمعدات والمواد الأولية وكل المدخلات التي استخدمت للحصول على تلك المخرجات.

هذا المؤشر عام وفي أغلب الأحيان يتم الاعتماد على مؤشر يضم بعض عناصر المدخلات ويسمى هذه المؤشر بمؤشر قياس الإنتاجية متعدد العوامل Multifactor Productivity (MFP) Measures.

ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج}}$$

القياس السابق لا يصلح في حال تنوع المنتجات، ولتلافي هذه المشكلة يمكن استخدام القيم كوحدة للقياس بدلا من الكميات كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي قيم المخرجات خلال فترة محددة}}{\text{إجمالي قيم المدخلات خلال نفس الفترة}}$$

إن مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفعالية.

✓ الإنتاجية الجزئية (Partial Productivity) :

على الرغم من أن مقياس الإنتاجية الكلية يعطي صورة شاملة للإنتاجية على مستوى المنظمة كلها، إلا أنه من ناحية أخرى لا يظهر المساهمة التي يساهم بها كل مدخل من المدخلات على حده، ولهذا يتم استخدام مؤشرات القياس الجزئي لكل عنصر على حده، وبذلك تظهر مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات المستخدمة في المنظمة في إنتاج المخرجات الكلية.

وتعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن

$$\text{التعبير عنهما بالصيغة التالية: الإنتاجية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}}$$

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، وإنتاجية المواد، وإنتاجية الآلات على النحو التالي:

✓ **إنتاجية العمل Labor Productivity:** وتعني النسبة بين المخرجات والقوى العاملة المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وهي تمثل القيمة المضافة لكل عامل، وتعكس كفاءة وفعالية عنصر العمل في الإنتاج وبيع المخرجات، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{(\text{عدد العمال} / \text{إجمالي ساعات العمل} / \text{إجمالي الأجور المدفوعة})}$$

✓ **إنتاجية المواد الخام:** وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية المستخدمة في العمليات الإنتاجية ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{إجمالي كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي كمية أو قيمة المواد الأولية المستخدمة}}$$

✓ **إنتاجية الآلات:** وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ويعبر عنها بالصيغة التالية:

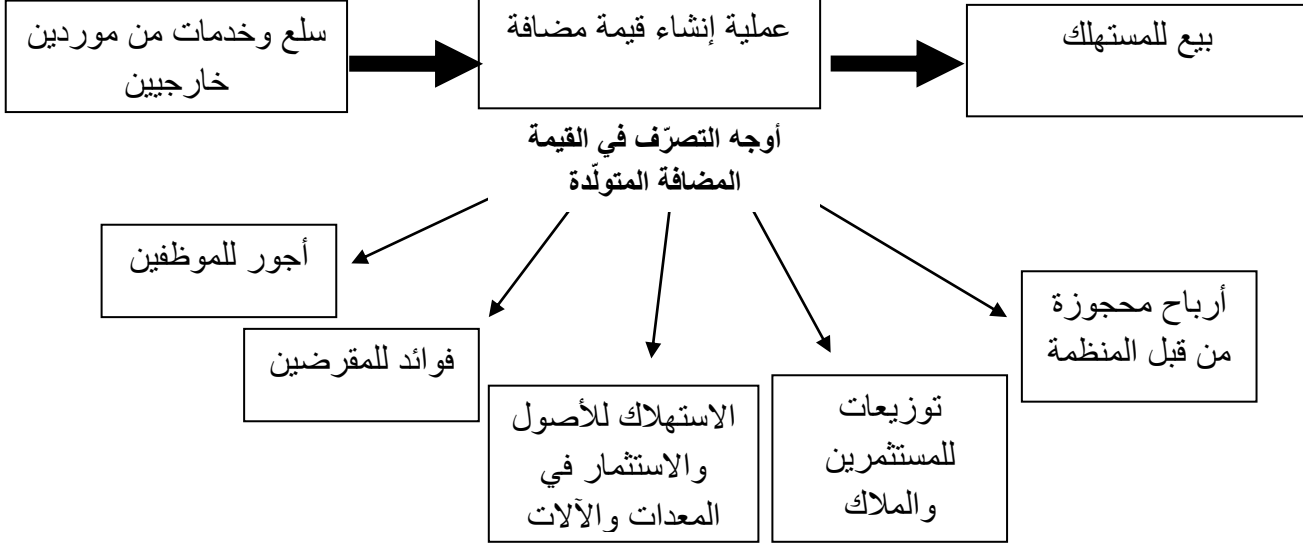
$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}}$$

ملاحظة: إن إنتاجية الآلات والمواد تدرج تحت عنوان إنتاجية رأس المال Capital Productivity والتي تقيس كفاءة وفعالية رأس المال في توليد المخرجات، وتمثل القيمة المضافة لكل وحدة نقد من رأس المال (Walk, Fusionopolis, 2011, p6).

٧- القيمة المضافة كمحدد للمخرجات:

إن القيمة المضافة كما رأينا عبارة عن الثروة التي أنشأت بواسطة الجهود المشتركة لكل من يعمل في المنظمة (العاملين)، ولأولئك الذين يمدون المنظمة برأس المال (الملاك والمستثمرين)، وهي بالتالي مقسمة إلى: رواتب للعاملين، ومبالغ يعاد استثمارها في معدات ومكائن، وفوائد للأموال المقترضة، وتوزيعات أرباح للمستثمرين ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الآتي رقم (11):

الشكل رقم (11) نموذج القيمة المضافة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى Guide to Productivity 2011, Measurement, Fusionopolis, Walk إلى p7،

✓ حساب القيمة المضافة:

يوجد طريقتين لحساب القيمة المضافة هما (Walk, Fusionopolis, 2011، 9-8p):

➤ طريقة الطرح: وهي عبارة عن الفرق بين المبيعات وكل المصروفات التي انفقت لتوليد هذه المبيعات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{المبيعات} - \text{تكلفة السلع والخدمات المستخدمة لتوليد هذه المبيعات}$$

ملاحظة: هذه الطريقة تفترض أن كل ما تم انتاجه تم بيعه، حيث أنه في حال كان هناك مخزون فإن المعادلة السابقة تصبح غير صحيحة، فالمبيعات عندها لا تمثل ما تم انتاجه فعلاً ولذلك يجب تعديل المعادلة لتشمل متوسط قيمة المخزون بالإضافة للمبيعات.

➤ طريقة الإضافة: وهنا يتم حساب القيمة المضافة من خلال الجهات التي توزع لهم هذه القيمة المضافة والتي ساهمت في إنشائها، ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{القيمة المضافة} = \text{تكلفة رواتب العاملين} + \text{الفوائد لمقرضي الأموال} + \text{الاهتلاك المقتطع للآلات والمعدات والاستثمارات الجديدة} + \text{الأرباح المحتجزة من قبل المنظمة} + \text{تكاليف موزعة أخرى (كالضرائب وغيرها...)}$$

٨- مشكلات قياس الإنتاجية.

هناك بعض المشكلات التي يمكن أن تواجه من يريد قياس إنتاجية العاملين، ومن أهمها ما يلي (سيد مصطفى، أحمد، 2005، ص168، بتصرف من الباحث):

- إن العمليات الإنتاجية في بعض المنظمات تتألف من عدة مراحل مما يتطلب عدد أكبر من العاملين، وبالتالي تكون إنتاجيتها منخفضة مقارنةً بالمنظمات التي تتكون عملياتها الإنتاجية من مرحلة واحد وبالتالي عدد عمال أقل فتكون إنتاجيتها مرتفعة.
- عند حساب إنتاجية العاملين وفق عدد العاملين الذين أسهموا في إنتاج وحدة إنتاجية معينة فإنه لا يأخذ في الاعتبار الوظائف الخدمية التي أسهمت بطريقة غير مباشرة في هذا الإنتاج كوظائف الصيانة والشراء ومراقبة الجودة وإدارة الأفراد والحسابات والتخزين وبحوث السوق وغيرها، وهي تشكل فئة العمالة غير المباشرة وقد يزيد عددها عن عدد العمالة المباشرة.
- عند استخدام مؤشر حساب الإنتاجية فإنه لا يراعي درجة الآلية وأثرها على انخفاض الجهد البشري، إذ تفترض هذه المؤشرات تساوي الجهد البشري وتساوي درجة الآلية في الآلات المستخدمة وهذا احتمال بعيد، فزيادة درجة الآلية ترفع من معدل الإنتاج بأقل جهد بشري.
- تظهر مشكلة في قياس إنتاجية العامل عندما تختلف الأسعار من سنة لأخرى ويمكن التغلب عليها بحساب الإنتاجية بناءً على كمية المنتجات وليس قيمتها.
- عند قياس الإنتاجية يتم التركيز على كمية الإنتاج دون مراعاة مستويات جودة المنتج، فالجودة تلعب دوراً كبيراً في قيمة المنتج.
- تعدد طرق وآليات حساب الإنتاجية وتنوعها مما يحتم على من يقوم بالقياس اختيار أنسبها له وأكثرها دقة في قياس الإنتاجية.

المبحث الثاني

أثر الأسلوب القيادي في إنتاجية العاملين

- مقدمة:

يسعى القادة في المنظمات إلى تحقيق أهداف منظماتهم، ومن أجل ذلك فهم يدفعون المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، إلا "أنّ الناس وبشكل عفوي يستجيبون جيداً فقط لأنماط محدد من القيادة، حيث أن النمط القيادي الأفضل سوف يقودهم للعمل بشكل أكثر فعالية " (Kedsuda، Limsila، et al، 2007، p2)، وبالتالي يمكن القول بأن " القيادة الفعالة تملك دوراً حتمياً في الأداء الأفضل وفي نمو المنظمة " (Maryam، Mahdinezhad، et all، 2013، p1)، ومن جانب آخر لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا إذا كانت الإنتاجية فيها مرتفعة مقارنة بالمنافسين، لذلك يقع على عاتق القادة الإداريين مسؤولية رفع مستوى إنتاجية المرؤوسين في المنظمة من خلال الوسائل والأساليب التي يستخدمونها في هذا المجال، حيث أن القيادة الإدارية الجيدة تعمل على بناء علاقات إنسانية سليمة بينها وبين المرؤوسين من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن المرؤوسين في ظله من العمل بكفاءة وفعالية .

في هذا المبحث سنعمل على إظهار العلاقة بين النمط القيادي الذي يتبعه القائد وإنتاجية مرؤوسيه، حيث تم التركيز على الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين إنتاجية مرؤوسيه، فالقادة الإداريين لديهم الكثير من الوسائل التي يمكن استخدامها لهذا الأمر، كتحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة إلخ من الوسائل والتي سنتعرف على أهمها فيما يلي.

١- وسائل تأثير القادة في تحسين إنتاجية المرؤوسين:

أولاً- تحسين قدرة المرؤوسين:

تتوقف إنتاجية العامل على المؤهلات والمهارات والخبرات التي يمتلكها في مجال عمله، فيمكن للقائد الإداري أن يساهم في تطوير قدرة المرؤوسين على العمل وذلك من خلال:

- **التدريب والتعليم:** كما لاحظنا في المبحث السابق يشكل التدريب والتعليم أحد أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية، و" في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، إما من خلال التكليف بمهام خاصة أو التوجيه والمتابعة المباشرة أثناء العمل، أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين أو عقد دورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة، كما وقد يكون من خلال تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعلم الذاتيين" (كاميرون، ويتون، 2001، ص245).
- **التوزيع:** ويقصد به توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، ومن أجل ذلك يلجأ القائد لتحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها، وبالتالي تتحسن إنتاجيته (كاميرون، ويتون، 2001، ص246).
- **توفير الموارد:** وهنا يتطلب من القائد أن يوفر للمرؤوس ما يلزمه من وسائل لإنجاز العمل، فعليه أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل ويسمح لهم بالتعبير عن مدى كفاية الموارد والمساعدة لتوفيرها لهم (ويتلي، هيسان، 1998، ص188).

ثانياً- تحسين بيئة العمل:

كما رأينا سابقاً، تعتبر بيئة العمل المادية من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، فبيئة العمل الجيدة تشكل حافزاً للعاملين لرفع إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة للمرؤوسين أثناء العمل، الأمر الذي سيبيّن مدى اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأنهم ليسوا مجرد آلات، هذا ما سيشكل حافزاً لهم يدفعهم للعمل بتفانٍ وإخلاص (جيلح، الصالح، 2006، ص 154، بتصرف من الباحث).

ثالثاً- تحسين دافعية العاملين:

لا بد أن يمتلك القائد تأثيراً قوياً على دافعية المرؤوسين، حيث أن الدافعية للعمل هي الأساس لرفع الاداء وبالتالي زيادة الإنتاجية، ولكي تتحسن دافعية المرؤوسين على القائد أن ضع أهدافاً للمرؤوسين: إن وضع أهداف إنتاجية للمرؤوسين له تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث تجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، وهذه الأهداف يجب أن تتوفر فيها عدة شروط: كمشاركة المرؤوسين في وضعها لتكون مقبولة من قبلهم وتخلق لديهم الالتزام لتحقيقها، وأن تكون محددة وقابلة للقياس ومتناقضة وطموحة تثير فيهم روح التحدي (كاميرون، ويتون، 2001، ص255).

➤ تيسير عمل المرؤوسين: يجب أن يعمل القائد على إزالة العقبات التي يمكن أن تواجه المرؤوسين خلال عملهم وجعل الطريق سالكاً لتحقيق الأهداف الإنتاجية الموضوعة، وأن يساعد في حل المشكلات التي قد تواجههم، إلا أن هذا التدخل من قبل القائد قد يُظهره بعيون مرؤوسيه بصورة المتطفل أو أنه لا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، فحجم المساعدة المقدم من قبل القائد يجب أن يراعي خصائص المهام ومدى صعوبتها وهيكلتها، بالإضافة إلى مدى رغبة العامل بتدخل القائد في عمله أو درجة الحرية في العمل التي يفضلها، وأيضاً مدى قدرة وخبرة ومهارة المرؤوس، كل هذا يجنب القائد من تقديم المساعدة التي لا تكون مرغوبة من قبل المرؤوس (كاميرون، ويتون، 2001، ص161-260، بتصرف من الباحث).

➤ استعمال المكافآت والجزاءات: بعد وضع الأهداف ثم تقديم المساعدة لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين دافعية المرؤوسين إلى العمل وهي تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاز هذه الأهداف عن طريق استخدام المكافآت والجزاءات والحوافز الإيجابية والسلبية بشتى أنواعها وأشكالها، وربط هذه الأخيرة بالأداء والإنتاجية، ولكي تكون هذه الحوافز فعالة لا بد من توخي بعض الأمور فيها كأن تكون ذات أهمية شخصية بالنسبة للمرؤوس، وأن تتمتع بالعدالة حيث تتناسب مع الجهد المبذول ومع مكافآت الآخرين، وأيضاً أن تكون فورية وإلا لن يكون للمكافأة طابع التنشيط، فالتأخير بالمكافأة يضعف فعاليتها في رفع الأداء وتحسين الإنتاجية (كاميرون، ويتون، 2001، ص291، بتصرف من الباحث).

➤ إشباع حاجات المرؤوسين: بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع والإنتاجية العالية إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، وعموماً يمكن تقسيم هذه الحاجات إلى ثلاثة مجموعات هي (نواف كنعان، 1993، ص199-198، بتصرف من الباحث):

أ- الحاجات الاقتصادية: تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية الضرورية للحياة، ويتم إشباعها بواسطة المكافآت سواء كانت أجوراً أو علاوات تشجيعية، وهي تعتبر أداة تحفيزية فعالة إذا ما أحسن القائد استعمالها، وراعى مدى توسيع نطاق منحها، ونوعها والوقت المناسب لمنحها حتى تكون مساهمتها فعالة في تشجيع المرؤوسين على الأداء الجيد، ولكي يكون نظام المكافآت أداة للتحفيز يجب أن يكون بسيطاً وواضحاً بحيث يسهل على المرؤوسين فهمه، كما يجب أن يضع القائد معايير للأداء تعطى المكافآت على أساسها.

ب- الحاجات النفسية: إن إشباع الحاجات النفسية يعتبر من الحوافز الهامة للمرؤوسين التي تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تؤدي إلى قيام علاقات جيدة بينهم وبين القائد، ومن أهم

الحاجات النفسية نذكر: الحاجة إلى الأمن والاطمئنان وعلى القائد أن يعمل على إزالة مصادر القلق والشكوى عند المرؤوسين ويجعل من نفسه مصدر اطمئنان لهم، وأيضاً الحاجة إلى التقدير والاحترام فيراعي القائد عدم المساس بكرامة المرؤوسين أو الإساءة لهم، وكذلك الحاجة إلى تحقيق الذات بإعطاء المرؤوسين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتطبيقها والسماح لهم بإبراز كفاءاتهم.

ت-الحاجات الاجتماعية: إن إشباع الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين لا يقل أهمية عن إشباع الحاجات النفسية، لذلك يجب على القائد مراعاتها حيث أن تلبيةها يساهم في رفع الإنتاجية الجماعية، ولعل أهم الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى الإحساس بالانتماء إلى جماعة متعاونة لتحقيق هدف مشترك وأنه ليس غريباً أو دخيلاً على من يعمل معهم، وعلى القائد أن يوجد الاحساس لدى المرؤوسين بأنهم أعضاء أسرة واحدة من خلال اتصالاته بهم وتوجيههم بعيداً عن الصراعات والكراهية والفروقات وغيرها.

نلاحظ مما سبق أن القائد يتحمل مسؤولية كبيرة في تحفيز مرؤوسيه وتكوين الدافعية القويّة لديهم للعمل، وبالتالي فالقائد قادر على التأثير في كل متغير من متغيرات الأداء الفردي والتي ذكرناها سابقاً (تحسين القدرة - تحسين البيئة - تحسين الدافعية).

٢- دور القائد في عمل فريق العمل:

يعتبر العمل في شكل فريق من أبرز مظاهر العمل والتعاون في المنظمات الحديثة، حيث برزت أهمية فرق العمل كون الإنتاجية الناتجة عن مجهودات الفريق أكبر من مجرد الجمع الحسابي لإنتاجية كل عضو من أعضاء هذا الفريق، وهذا نابع من التعاون والتعاقد فيما بين هؤلاء الأعضاء.

هذا ويحتاج بناء فريق العمل إلى قيادة إدارية بناءة للفريق تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاءه، وتشكل مصدراً قوياً لتنشيط الأفراد والاستفادة من إمكانياتهم، ويتمثل تأثير القائد في إنتاجية أعضاء فريق العمل من خلال قيامه بالأمور التالية (محمد اسماعيل، بلال 2005، ص244):

- يعمل القائد على تحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، تجعله يحظى بثقتهم ويستنهض همهم وروح التحدي لديهم.
- يحدد القائد قواعد العمل ومعايير الأداء والجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من مهارات وقدرات، فهو يستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق.

- كما ويعمل القائد على حل الصرعات فيما بين الأعضاء في حال ظهورها، والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل إنتاجية الفريق في نمو متصاعد.
 - توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.
 - منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الفريق.
- مما سبق نلاحظ أن أداء الفريق وإنتاجيته ونجاحه في الوصول إلى أهدافه يتوقف بشكل كبير على قائد الفريق والسلوك الذي يسلكه في قيادته لهذا الفريق.

٣- دور القائد في تغيير اتجاهات المرؤوسين:

- تعدّ الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، لذلك تعتبر معرفتها من الأمور الضرورية للقائد، فالمرؤوسين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل والزملاء وسياسة المنظمة وحتى القادة أنفسهم وهذه الاتجاهات تؤثر بشكل كبير على أدائهم للعمل وبالتالي على إنتاجيتهم.
- ويمكن القول أنه يجب على القائد أن يعرف اتجاهات مرؤوسيه نحو العمل في المنظمة ونحو القائد نفسه وذلك لعدة أسباب منها (جيلح، الصالح، 2006، ص 172):

- تساعد معرفة الاتجاهات على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحو قرار معين يتخذه القائد، وعلى ضوء ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبولهم لهذا القرار.
- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير.
- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة مع المرؤوسين من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات، وخاصة الحساسية منها عند التعامل معهم.

٤- التأثير غير المباشر لأسلوب القيادة في إنتاجية المرؤوسين:

تؤكد الدراسات والأبحاث في موضوع القيادة الإدارية بأن للأسلوب القيادي تأثير قوي في أداء وإنتاجية العاملين، وذلك من خلال تأثيره على متغيرات أخرى غير متغير الإنتاجية ولكنها مرتبطة بالإنتاجية، على سبيل المثال أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع

والرضا الوظيفي للعاملين والذي بدوره يؤثر في إنتاجية هؤلاء العاملين كدراسة (سلامة، زكريا، 2011) ودراسة (J.Chiock foong loke,2001) ودراسة (محافظة، سامح، وآخرون، 2010)، وأشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي الذي يؤثر بدوره على إنتاجية العاملين كدراسة (عباس، منير، 2008)، ولقد أكدت دراسات أخرى أيضاً على وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع وتحفيز العاملين وتمكينهم، وأيضاً مع مستوى الروح المعنوية والإبداع والالتزام التنظيمي لديهم ، كل هذه المتغيرات تسهم بشكل أو بآخر في تحسين إنتاجية المرؤوسين (يمكن الرجوع إلى فقرة تحليل الدراسات السابقة).

في ضوء ما سبق نجد أن القيادة الإدارية هي العنصر الأكثر تأثيراً على سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تشكل محوراً رئيسياً للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، ويقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة، ويعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقائد من خلال النمط القيادي الذي يتبعه والسلوك الذي يسلكه يسهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن توافر السمات القيادية في القائد الإداري، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلاً إيجابياً نحو العمل والمنظمة.

الفصل الثالث

القسم العملي للدراسة

- تمهيد.
- المبحث الأول: إجراءات الدراسة.
 - ١- متغيرات ونموذج الدراسة.
 - ٢- فرضيات الدراسة.
 - ٣- مجتمع وعينة الدراسة.
 - ٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
 - ٥- أدوات الدراسة (مراحل تطورها - الصدق والثبات - إجراءات تطبيق الأداة).
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
 - مقدمة.
 - ١- نتائج تحليل البيانات.
 - ٢- اختبار فرضيات الدراسة.
 - ✓ المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.
 - ١- نتائج الدراسة.
 - ٢- توصيات الدراسة.

➤ تمهيد:

بعد التعرف بشكل وافي على متغيرات البحث وعلى العلاقة المتوقعة بينهما، وبعد الاستعراض والمراجعة لأهم الأدبيات والدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية، وللإجابة على أسئلة البحث وحل المشكلة التي يطرحها، تم تخصيص هذا الفصل للقسم العملي من الدراسة وقد قُسم إلى ثلاثة مباحث:

في المبحث الأول سيتم تسليط الضوء على: متغيرات الدراسة، وكذلك الفرضيات التي تم اختبارها، وأيضاً سيقدم عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية إعدادها والاختبارات التي خضعت لها والعمليات التي طبقت عليها للتأكد من مدى كفاءتها وفعاليتها في الوصول إلى الغرض الذي أُعدت من أجله.

أما المبحث الثاني فسيوضح كيفية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة باستخدام أداة الدراسة، وكذلك نتائج تطبيق الاختبارات الإحصائية، وسيقدم عرضاً لاختبار فرضيات الدراسة.

أما في المبحث الثالث فسندقدم ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية وبعض التوصيات المقترحة.

المبحث الأول إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وفي ضوء المنهجية المتبعة والتي جاء ذكرها في الفصل التمهيدي، فقد تم القيام بالإجراءات التالية:

١- متغيرات ونموذج الدراسة Research Variables and Model:

للإجابة على تساؤلات الدراسة و تحقيق أهدافها تم بناء نموذج الانحدار الخطي التالي للدراسة:

$$Y=b_0+ b_1x_1+ b_2x_2+ b_3x_3+ b_4x_4+ b_5x_5+b_6x_6+e$$

يبين هذا النموذج أن إنتاجية العاملين (المتغير التابع) Y ، يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة X وهي:

X_1 : النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية ويتفرع منه أربعة متغيرات.

X_2 : الجنس.

X_3 : العمر.

X_4 : مدة الخبرة في نفس المجال.

X_5 : مدة العمل في الشركة.

X_6 : مستوى التعليم.

B_0 : ثابت الانحدار.

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$: معاملات الانحدار.

✓ أما المتغير e : متغير عشوائي يعبر عن تأثير المتغيرات المستقلة غير الداخلة في

النموذج ويتوقع أن يكون متوسطه صفر وتباينه ثابت.

✓ شرح النموذج وكيفية قياس المتغيرات:

يتكون هذا النموذج من مجموعة المتغيرات المستقلة التالية:

➤ النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية (The leadership style of the director of

systems and production processes) وتم اختيار أربعة أنماط قيادية تجمع بين أنماط

المدرسة الكلاسيكية وأنماط المدرسة الحديثة في القيادة، وهي:

- النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership style) .
- النمط القيادي التبادلي أو القائم على الصفقة (Transactional Leadership style)
- النمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي (Autocratic Leadership style).
- النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership style).
- متغيرات الضبط والتحكم: وهي متغيرات من المحتمل أن تؤثر على المتغير التابع (إنتاجية العاملين) وتشمل كلاً من المتغيرات الديمغرافية التالية:
 - مدة الخبرة في نفس المجال.
 - مدة العمل في الشركة.
 - العمر.
 - الجنس.
 - مستوى التعليم.

أما المتغير التابع فهو إنتاجية العاملين (the productivity of workers)، وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات وأسباب اختيارها وكيفية قياسها:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

➤ **النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية (the leadership style of the director of systems and production processes):**

حيث سيتم قياس النمط القيادي المتبع من قبل مدير النظم والعمليات الإنتاجية من ضمن أربعة أنماط قيادية اعتماداً على مقياس (سلامة، زكريا، 2011)، ولقد تم اختيارها كونها تمثل التقسيم الأكثر تكراراً واعتماداً في الدراسات المتعلقة بهذا المجال وخاصة الحديثة والأجنبية منها، وأيضاً كونها تشكل دمجاً بين أنماط المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة في القيادة، وهذه الأنماط كما رأينا هي: النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership Style)، والنمط القيادي التبادلي أو القائم على الصفقة (Transactional Leadership Style)، والنمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي (Autocratic Leadership Style)، والنمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership Style)، ولقد تم استبعاد نمط القيادة الحرة أو التسيبي (Free Leadership Style) (عدم التدخل) كما رأينا في القسم النظري من الدراسة لقلّة إتباع هذا النمط من قبل القادة كونه غير فعّال في التأثير

على الآخرين في أكثر الحالات، فلا حاجة لإدخاله في النموذج، وفيما يلي تفصيل للأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة:

١. النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership Style).

و يتفرع عنه المتغيرات الفرعية التالية:

- التأثير المثالي أو الجاذبية الشخصية.
- التحفيز الإلهامي.
- الاستثارة الفكرية (التحفيز الفكري).
- الاهتمام بالفرد أو الاعتبار الفردي.

٢. النمط القيادي التبادلي أو القائم على الصفقة (Transactional Leadership Style).

و يتفرع عنه المتغيرات الفرعية التالية:

- المكافأة المشروطة.
- الإدارة بالاستثناء.

٣. النمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي (Autocratic Leadership Style).

٤. النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership Style).

أما عن سبب اختيار مقياس ((سلامة، زكريا، 2011) فلكونه الأكثر صلاحية والأكثر تمثيلاً مقارنة بنماذج قياس الأنماط القيادية الأخرى، حيث تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ المستخدم لقياس صلاحية هذا المقياس (0.8) حيث بلغت قيمته لمتغير النمط القيادي التحويلي (0.889)، و لمتغير النمط القيادي التبادلي (0.839)، و لمتغير النمط القيادي الأوتوقراطي (0.861)، و لمتغير النمط القيادي الديموقراطي (0.855).

➤ **الجنس:** أكثر الدراسات السابقة أدخلت هذا المتغير الذي يمكن أن يكون له أثر بإنتاجية العاملين.

➤ **العمر:** قد يكون للعمر تأثير على الإنتاجية لذلك وجدنا أنه من الضروري إدخال هذا المتغير في النموذج.

- **مدة الخبرة في نفس المجال:** من المحتمل أن تؤثر درجة الخبرة على إنتاجية العاملين وذلك من خلال تكرار العمل من قبل العامل عدد كبير من المرات مما يؤدي إلى إنتاج العمل المطلوب بزمان أقل وجودة أعلى، لذلك تم أخذ هذا المتغير بعين الاعتبار في النموذج.
- **مدة العمل في الشركة:** من المتوقع أن يكون العامل أو الموظف الأقدم أكثر إنتاجية من العامل الجديد بسبب الكثير من العوامل كمنحنى التعلم، والتأقلم مع الجو.. إلخ، هذا ما أوجب أن يؤخذ هذا المتغير بعين الاعتبار في النموذج.
- **مستوى التعليم:** قد يكون لمستوى تعليم العامل تأثير على إنتاجيته، من خلال القدرة على محاكاة الأمور والخبرات المكتسبة عن طريق التعليم والتي تجعل العامل أكثر إنتاجية، لذلك تم اختبار تأثير هذا المتغير على المتغير التابع.

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variables):

إنتاجية العامل أو الموظف (the productivity of workers):

عند العودة إلى الأدبيات الإدارية وجدنا أنه يوجد مدخلين لقياس الإنتاجية (Robertson, Cooper, 2015, p11):

- الأول وهو القياس الكمي للإنتاجية أو ما يسمى بالمدخل الموضوعي objective أي عن طريق حساب المخرجات والمدخلات التي استخدمت للحصول على تلك المخرجات، ووجدنا أن هذا المدخل يطبق غالباً في المنظمات الصناعية أو التي تنتج منتجات ملموسة.
- المدخل الثاني لقياس الإنتاجية هو المدخل الشخصي subjective ويستخدم هذا المدخل بشكل واسع في المنظمات الخدمية حيث المخرجات تكون غير ملموسة، حيث أن استخدام المدخل الأول لقياس الإنتاجية في المنظمات الخدمية لا يعطي صورة دقيقة عن الإنتاجية فيها، فهناك صعوبة كبيرة في تحديد المخرجات والمدخلات في العمليات الخدمية وبالتالي صعوبة في قياس الإنتاجية بالطريقة البسيطة.

في الدراسة الحالية تم الدمج بين الأسلوبين لتلافي العيوب الناجمة عن كل منهما (كما سبق وأشرنا في مبحث الإنتاجية من القسم النظري)، إلا أنه عند قياس إنتاجية موظفي تقديم الخدمة وفق الأسلوب الكمي (إنتاجية العامل = عدد الزبائن الحاصلين على الخدمة في الساعة / عدد العاملين) وجد أن هناك تفاوت كبير في مقدار إنتاجية العاملين من شركة لأخرى ومن مركز لآخر، لذا تم استخدام الأسلوب

الثاني (المدخل الشخصي) نظراً لعجز الأسلوب الكمي عن إعطاء صورة حقيقية وموضوعية عن مدى إنتاجية العاملين في مراكز تقديم الخدمات، والجدول رقم (8) الآتي² يوضح ذلك:

الجدول رقم (8) القياس الكمي لإنتاجية موظفي تقديم الخدمة في المراكز

مراكز MTN	عدد الزبائن خلال ساعة (المخرجات)	عدد العاملين (المدخلات)	الإنتاجية	مراكز سيريتل	عدد الزبائن خلال ساعة (المخرجات)	عدد العاملين (المدخلات)	الإنتاجية
المزة	96	15	6.4	المزة	130	17	7.6
البرامكة	26	4	6.5	المرجة	132	16	8.2
بغداد	16	3	5.3	ميسلون	50	5	10
القصاع	12	3	4	العباسيين	20	4	5
الثورة	24	3	8	الميدان	26	6	4.3
المحافظة	36	6	6	الجسر الأبيض	40	5	8
الشهبندر	22	4	5.5	مشروع دمر	16	3	5.3
ابو رمانة	14	3	4.6				
مشروع دمر	18	3	6				
الباكستان	10	3	3.3				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات التي جمعها من خلال الجولة على المراكز.

نلاحظ من الجدول السابق أنه يوجد تفاوت كبير في الإنتاجية بين مراكز كل شركة من جهة وبين مراكز الشركتين من جهة أخرى، وهذا التفاوت ربما يعود لعدة أسباب منها: أن بعض المراكز تتسم بالازدحام الشديد وكثرة المراجعين مما يؤدي إلى ارتفاع عدد الزبائن الذين يقوم العامل بخدمتهم (مقارنةً بمراكز أخرى أقل ازدحاماً)، في حين أن بعض المراكز لا تتسم بالإقبال الكبير - وقد يعود هذا لأسباب جغرافية - وبالتالي يكون عدد الزبائن الذين يخدمهم العامل هنا قليل، وهكذا لا يمكن القول

² تم جمع البيانات بين الفترة من ٢٠١٦/٦/٦ إلى ٢٠١٦/٦/١٩ ومن الساعة ١١ صباحاً حتى الساعة ١ ظهراً ولمدة نصف ساعة في كل مركز، حيث تم إحصاء عدد الزبائن الذين تلقوا الخدمة خلال هذه المدة ومن ثم تم مضاعفة النتيجة للحصول على عدد الزبائن المخدمين في الساعة.

بأن العاملين في المراكز المزدهمة لديهم مستوى أعلى للإنتاجية من العاملين في المراكز الأقل ازدهاراً، كما أن لعدد العاملين في المركز دور في تخفيض قيمة الإنتاجية أو رفعها، وأيضاً جودة الخدمة تلعب دوراً أساسياً، فقد يؤدي العامل الخدمة المطلوبة من الزبون وبزمن قصير ولكن ربما ليس بمستوى الجودة المطلوب، وهذا لا يمكن قياسه بكمية الزبائن، بالإضافة إلى أن تفاوت عدد المشتركين لكل من الشركتين قد يؤثر على عدد الزبائن الذين يخدمهم كل مركز.

وبذلك يمكن القول بأن قياس إنتاجية موظفي تقديم الخدمة بمراكز الاتصالات من خلال الطرق الكمية لن يعطي صورة موضوعية ودقيقة عن مستوى الإنتاجية فيها، حيث أن عدد الزبائن الذين يقوم العامل بتقديم الخدمة لهم لا يعكس إنتاجيته نظراً للأسباب السابقة، وبالتالي فالمدخل الشخصي يساعد على تقييم إنتاجية العامل من وجهة نظره في المنظمات الخدمية بشكل أدق من الطرق الكمية كما تشير الكثير من الدراسات والأبحاث في هذا المجال (Robertson، Cooper، 2015، p12).

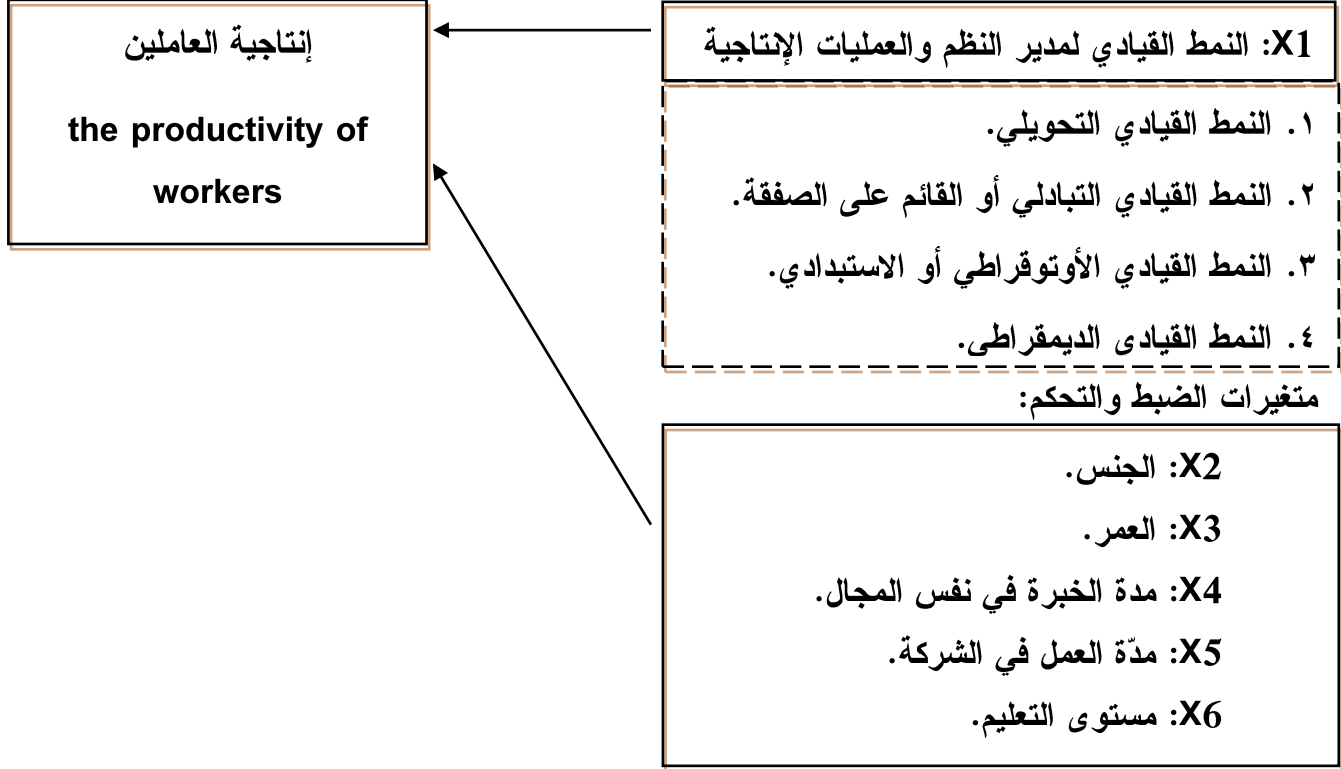
إن استعراض الدراسات والأبحاث التي تتناول الإنتاجية يدلنا على أن قياس الإنتاجية في المنظمات الخدمية كان يتم غالباً بطرق شخصية (الاستبانة الذاتية)، كما في دراسة (J. CHIOK FOONG، 2001) التي طبقت في القطاع الصحي والعناية الصحية حيث تم استخدام الاستبانة لقياس إنتاجية العاملين في القطاع الصحي، وأيضاً دراسة (Hameed، Amina، Amjad، Shehla، 2009)، التي طبقت على البنوك واستخدمت الاستبانة لقياس الإنتاجية، وأيضاً دراسة (الشهري، علي، 2002) والتي طبقت على العاملين في إدارة الجمارك وقد استخدمت الاستبانة في قياس الإنتاجية، وكذلك دراسة (Smith D.K، McNeese، 1995) التي استخدمت الاستبانة في قياس إنتاجية العاملين، وغيرها الكثير من الأبحاث التي طبقت على منظمات خدمية واستخدمت الاستبانة كأداة لتقييم الإنتاجية، في حين وجدنا أن قياس الإنتاجية في المنظمات الصناعية كان يتم باستخدام الطريقة الكمية التقليدية.

ولهذا تم قياس المتغير التابع (الإنتاجية) عن طريق عدّة أسئلة تم إدراجها في الاستبانة الموجهة للعاملين، والتي تقيس الإنتاجية، وقد تم وضعها بالاعتماد على دراسة (الشهري، علي، 2002). وسيتم التعرف على هذه الأسئلة في فقرة الأداة فيما بعد.

✓ شكل النموذج:

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل رقم (12) الآتي:

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٢- فرضيات الدراسة : Research Hypotheses

بناء على أهداف البحث وفلسفته الوضعية التي تم تبنيها والتي تشير إلى حيادية الباحث بالنسبة للمعرفة وتطورها، ووفقاً للأسلوب الاستنتاجي والذي يشير إلى الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والمعرفي للدراسة واشتقاق الفرضيات، وبما أن أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال أشارت إلى وجود تأثير للنمط القيادي على الإنتاجية، وتماشياً مع النموذج المقترح للدراسة فإنه يمكننا صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين.

والتي يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي في إنتاجية العاملين.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

تتأثر الإنتاجية الناجمة عن الأنماط القيادية بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - مدة الخبرة في نفس المجال - مدة العمل في الشركة - المستوى التعليمي).

والتي يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة الخبرة في نفس المجال في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة العمل في الشركة في إنتاجية العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم في إنتاجية العاملين.

٣- مجتمع وعينة الدراسة (Research Society and Sample):

✓ فيما يخص مجتمع الدراسة (Research Society): تم التركيز على المنظمات الخدمية ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مراكز تقديم الخدمات (POS) لشركتي الاتصالات (سيريتل و إم تي إن سورية) العاملة حالياً في مدينة دمشق، ويتضمن الجدول رقم (9) عدد مفردات المجتمع موزعة على مراكز كل من الشركتين في مدينة دمشق:

الجدول رقم (9): مجتمع الدراسة

شركة MTN		شركة سريتل	
عدد العاملين	اسم المركز	عدد العاملين	اسم المركز
15	المزة	17	المزة
4	البرامكة	16	المرجة
3	برزة	5	ميسلون
4	جرمانا	4	العباسيين
3	بغداد	5	برزة
3	القصاع	6	الميدان
3	الثورة	7	جرمانا
6	المحافظة	5	الجسر الابيض
4	الشهبندر	3	مشروع دمر
3	ابو رمانة	5	كفرسوسة
3	مشروع دمر	73	المجموع:
3	الباكستان		
54	المجموع:		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات قام الباحث بالحصول عليها من خلال جولة ميدانية على المراكز وإحصاء عدد العاملين فيها وذلك بتاريخ 16/12/2015.

ويعود سبب اختيار شركتي الاتصالات (سيريئل وإم تي إن سورية) كمجتمع للدراسة للأسباب التالية:

- أهمية قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، فهاتين الشركتين تعدان من أكبر الشركات السورية، وأكثرهما رفقاً للاقتصاد الوطني ومساهمةً في تطوير المجتمع.
- سهولة الحصول على البيانات الخاصة بالشركتين.
- الحصول على موافقة من الشركتين المذكورتين أعلاه بتقديم التعاون لإجراء الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لدعم البحث العلمي وتطوير أدوات العمل.

وفيما يلي سنقدم لمحة عن مجتمع الدراسة:

➤ شركة سيريتل:

سيريتل موبايل تيليكوم شركة وطنية سورية تعمل في قطاع الاتصالات، أُسست في عام 2000م، وحرصت منذ نشأتها على اعتماد أحدث التقنيات في عالم الاتصالات وتطبيقها بما يتوافق و التطورات التي تشهدها التكنولوجيا في العالم، للارتقاء بشبكاتها التي تغطي ما يقارب (99%) من الأراضي المأهولة بالسكان في سورية، وتقديم العديد من الخدمات لمستخدميها المحليين والزوار الأجانب بأعلى جودة لكسب ثقتهم وإرضائهم، وذلك حتى تسهم في إظهار المجتمع الذي تعمل به بصورة حضارية قادر على التأقلم مع كل ما هو جديد ومواجهة التحديات الراهنة والقادمة.

هذا وقد حققت سيريتل نجاحاً كبيراً في السوق السورية منذ تأسيسها عام 2000م، ومازالت حتى الآن تحافظ على الريادة فيها بحصة تتجاوز (55%)، وتحرص دائماً على توسيع شبكتها وانتشار مراكز خدماتها البالغ عددها (26) مركزاً في جميع المناطق السورية، التي يقوم عليها جميعاً فريق عمل مؤهل ومدرّب جيداً، فلديها حوالي (2280) عاملاً من ذوي المهارات العالية يقومون بتقديم أفضل الخدمات لأكثر من 7 ملايين مشترك.

ولقد التزمت سيريتل خلال السنوات الماضية بمسؤوليتها الاجتماعية عبر مشاركتها في الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية والإنسانية التي تُعنى بالمجتمع، ونجحت أيضاً في التأكيد على أنها شركة رائدة في عالم الاتصالات وفي مجالات اجتماعية وإنسانية أخرى، فهي تبذل قصارى جهدها لتقدم لمستخدميها أداءً متميزاً وخدمات ومنتجات عالية الجودة للحفاظ على السمعة الحسنة والأداء العالي الذي تتميز به.

وبالتالي يمكن القول أن هذه الشركة تسهم في دفع عجلة الاقتصاد في سورية إلى الأمام كما أنها تسهم في تطوير وتنمية البلد وأبنائه (من موقع سيريتل <http://corporate.syriatel.sy/ar/about-us> ومن مجلة الاقتصادي الإلكترونية - <http://www.searchinsyria.com> ٢٠١٥/٨/٨).

➤ شركة MTN:

MTN سورية هي جزء من مجموعة MTN العالمية التي تضم مجموعة من شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية المتعددة الجنسيات، وقد تم انشائها في عام (1994م) وهي تعمل الآن في (22) بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط.

ولقد دخلت شركة MTN إلى السوق السورية عام 2007م، حيث كانت البداية لحقبة جديدة من الاتصالات السلكية واللاسلكية في البلاد، هذا وتقدم MTN سورية عدداً من الخدمات تضم كلاً من خدمات الهاتف الجوال المتطورة وخدمات الإنترنت الثابت والمتنقل السريع، فضلاً عن الخدمات المجتمعية والمشاريع التي تدعم منظمات المجتمع المدني.

وتسعى هذه الشركة لكي تقدم لعملائها ما يلبي تطلعاتهم واحتياجاتهم في قطاع الاتصالات المتجدد، وذلك بتقديم شبكة اتصالات متطورة وخدمات الخليوي وحلول إدارية فعالة تتناسب احتياجات الأعمال في مجال الاتصالات، بالإضافة لتنظيمها برامج دعم المجتمع المحلي والتي تهدف إلى تسليط الضوء على المشاكل التي تهم المجتمع السوري والسعي إلى معالجتها وتطويرها وتقديم الدعم اللازم ليعود بالنفع على المجتمع، كما وتتمتع هذه الشركة بحصة سوقية واسعة تشكل (45%) من السوق السورية، حيث بلغ عدد المشتركين أكثر من أربعة ملايين مشترك حتى نهاية العام 2014.

✓ عينة الدراسة (Research Sample):

تعدّ العينة جزءاً أو مجموعة فرعية من المجتمع تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، ونظراً لكون المجتمع الذي نتعامل معه مجتمعاً متجانساً في الخصائص، ولأن موظفي خدمة الزبائن في المراكز هم وحدات المعاينة، لذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحيث تتناسب مع حجم المجتمع الاساسي وذلك باستخدام معادلة كيرجسي ومورغان Kerjcie & Morgan (سيكاران، 2006، ص420):

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

n: حجم عينة الدراسة

N: حجم مجتمع الدراسة وهو (127 عاملاً)

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، كلما اقتربت من الصفر والواحد قل حجم العينة والعكس صحيح، وسنحدد قيمتها بحيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن وهو عند (p=0.5).

E: الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، وتم افتراضه (5%).

SD: القيمة الجدولية المعيارية المقابلة لدرجة الثقة المأخوذة، ودرجة الثقة المأخوذة هي (95%) والقيمة المقابلة لها (1.96).

وعند التطبيق على المعادلة السابقة نحصل على حجم العينة المطلوب للدراسة وهو $(n=95)$ مفردة، وهي تشكل ما نسبته (75%) من حجم المجتمع الكلي البالغ (127) عاملاً.

ولتفادي الوقوع في مشكلة نقص الاستثمارات المستردة من المفحوصين أو وجود بعض الاستثمارات الغير صالحة للتحليل، فقد تم توزيع الاستثمارات على جميع موظفي تقديم الخدمة في المراكز (أي جميع مفردات المجتمع) وذلك للحصول على أكبر عدد ممكن من الاستثمارات الخاضعة للتحليل، وتم استعادة ما مجموعه (71) استمارة وكان هناك بعض الاستثمارات التي لا تصلح للتحليل عددها (8) استمارات وبالتالي بلغ عدد الاستثمارات النهائية القابلة للتحليل (63) استمارة تشكل ما نسبته 67% تقريباً من حجم العينة ويمكن توضيح إجراءات توزيع الاستبانة في الجدول رقم (10) الآتي :

الجدول رقم (10): إجراءات توزيع أداة الدراسة

اسم الشركة	عدد موظفي تقديم الخدمة في مراكز مدينة دمشق	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات التي لا تصلح للتحليل	الاستبانات الخاضعة للتحليل
سيريتل	73	73	23	2	21
MTN	54	54	48	6	42
المجموع	127	127	71	8	63

المصدر: من إعداد الباحث.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل Statistical Techniques:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على نوعين من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بنسخته الجديدة V21، وهذه الأساليب هي:

١- الأساليب الوصفية Descriptive وتشمل:

- النسب المئوية: Percentage تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الأسئلة المطروحة.
- المتوسط الحسابي: Mean يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- باني المخططات Chart builder : يستخدم لرسم بعض الأشكال التوضيحية المعبرة عن توزع بيانات أفراد العينة.

٢- الأساليب التحليلية Analysis وهي:

- معامل قياس الثبات (الفا كرونباخ Cronbach Alpha): ويستخدم للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - اختبار معامل الالتواء Skewness : ويستخدم للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 - معامل بيرسون للارتباط Pearson correlation: ويستخدم لدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات.
 - اختبار T للعينة الواحدة One Sample T_Test: ويستخدم لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسط عينة وقيمة معيارية مفترضة.
 - اختبار Independent Sample-T-Test: ويستخدم لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسطات مجموعتين مستقلتين للمتغيرات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
 - تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA: ويستخدم لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين وذلك للمتغيرات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple regression analysis: يستخدم لدراسة تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: ويستخدم لمعرفة مدى تأثير عدة متغيرات مستقلة في متغير تابع.
- ٥- أداة الدراسة (Research tool):

بقصد إنجاز القسم العملي من البحث، تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire)، التي تعدّ من الأدوات الأكثر ملائمة في حال المنهج الكمي واستراتيجية المسح (survey)، وهي تعتبر مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية (التعميم)، وسنتعرف في هذه الفقرة على مضمون هذه الأداة وكيفية إعدادها ومراحل تطورها، والاختبارات التي خضعت لها للتأكد من صلاحيتها في تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وسنتعرف أيضاً على خطوات وإجراءات تطبيق هذه الأداة.

➤ مراحل تطور تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد مرّت أداة الدراسة بعدّة مراحل، وخضعت لعدّة إجراءات قبل اعتمادها بشكل نهائي للحصول على البيانات المطلوبة للدراسة:

بدايةً تم الرجوع إلى العديد من الدراسات والأبحاث التي لها صلة بالدراسة الحالية، الأجنبية منها والعربية، والاطلاع على أدوات البحث المستخدمة في كل منها، ومن ثم تم المقارنة بين هذه الأدوات، والمحاور التي تضمنتها، وكيفية قياسها لكل محور، والاطلاع على اختبارات الصدق والثبات لكل منها، وبعد ذلك تم إعداد الاستمارة الخاصة بالبحث الحالي بالاعتماد على مقياس (سلامة، زكربا، 2011)، حيث تم مقارنة العبارات المستخدمة في ذلك القياس مع العبارات المستخدمة في المقاييس الأخرى، ومن ثم اختير من بينها العبارات الأكثر وضوحاً من وجهة نظر الباحث ورتبت بشكل متناسق ومتناغم وذلك لإبعاد المستجيب عن الانحياز لإجابات معينة.

وبعد الانتهاء من هذه المرحلة، تم عرض الاستبانة التي أعدّها الباحث على عدد من المحكمين المختصين في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق (قائمة مرفقة في الملاحق)، وتم الاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في تخصصهم، حيث قام كل منهم بإبداء بعض المقترحات والتعديلات الضرورية عليها، وعمل الباحث على إجراء التعديلات اللازمة، في ضوء توصيات ومقترحات السادة المحكمين ووفق ما يناسب بحثه، وهنا تم وضع الاستبانة بشكلها النهائي³.

➤ الصدق والثبات (Reliability and Validity):

تم اتخاذ بعض الإجراءات للتحقق من مدى ثبات وصلاحيّة الأدوات المستخدمة في القياس، وذلك للوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن التوصل إليها عبر اختبار الفرضيات الذي سيتم بالتحليل الإحصائي.

أولاً: يقصد بالصدق (Validity) مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله، ويسمى أيضاً بالصدق الظاهري أو الصدق التكويني، وهناك من يطلق عليه أيضاً صلاحية أداة الدراسة.

وللتأكد من صلاحية أدوات الدراسة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين (كما رأينا سابقاً)، كما وتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (10 عاملين) للتعرف على مدى الوضوح والفهم

³ تم إرفاق الاستبانة الأولية والنهائية في الملاحق

للأسئلة الواردة فيها، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ذلك أيضاً، وفيما يلي توضيح لما تحتويه هذه الاستبانة:

➤ محتويات الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة بشكل أساسي لقياس مدى توافر السمات القيادية عند مدراء المراكز، وكذلك التعرف على **النمط القيادي المتبع** من قبلهم، وذلك من وجهة نظر المرؤوسين (موظفي تقديم الخدمة في المراكز)، وأيضاً يسعى للتعرف على **مستوى إنتاجيتهم** عن طريق عدد من الأسئلة المناسبة لهذا الغرض، وقد اشتملت هذه الاستمارة على أربعة أقسام هي كما يلي:

- **قسم المعلومات العامة:** ويحتوي هذا القسم أسئلة لقياس المتغيرات الديمغرافية عند أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة في نفس الوظيفة الحالية (تقديم خدمات في مركز اتصالات)، مدة العمل في الشركة، والمستوى التعليمي.

- **القسم الأول:** ويحتوي هذا القسم على (21) سؤالاً تقيس مدى توافر السمات القيادية لدى مدراء مراكز تقديم الخدمات في كل من الشركتين.

- **القسم الثاني:** ويحتوي هذا القسم على (28) عبارة تفيد في معرفة النمط القيادي الذي يتبعه القائد للتأثير على مرؤوسيه وذلك من وجهة نظر المرؤوسين (العاملين في المركز)، ولقد وزعت هذه الأسئلة على الأنماط القيادية ومتغيراتها كما يلي:

أ- **النمط القيادي التحويلي:** وقد خصص له (14) عبارة، ووزعت هذه العبارات على كل من المحاور الفرعية لهذا النمط كما يلي وذلك حسب ورودها في الاستبانة:

- ١- التأثير المثالي: وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (1) و(3) و(19) و(23) و(25).
- ٢- التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية): وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (4) و(7) و(21).

١- الدافع الإلهامي: وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (2) و(20) و(22).

٢- الاعتبارات الفردية: وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (24) و(26) و(27).

ب- **النمط القيادي التبادلي:** وقد خصص له (7) عبارة، ووزعت هذه العبارات على كل من المحاور الفرعية لهذا النمط كما يلي وذلك حسب ورودها في الاستبانة:

١- المكافأة المشروطة: وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (10) و(13) و(16) و(18).

٢- الإدارة بالاستثناء: وقد خصص لقياسه كل من العبارات رقم (11) و(14) و(15).

ت- النمط القيادي الأوتوقراطي أو الاستبدادي (الدكتاتوري): ولقد خصص لقياس هذا النمط (7) عبارات، وهي بحسب ورودها في الاستبانة العبارات رقم: (5) و(6) و(8) و(9) و(12) و(17) و(28).

ث- النمط القيادي الديمقراطي: لم تحتوي الاستبانة الموجهة للعاملين أيضاً على أسئلة أو عبارات لقياس هذا النمط، حيث أنه لدى مراجعة الأدوات المستخدمة من قبل الدراسات والأبحاث السابقة، لوحظ وجود تشابه كبير في بعض العبارات المستخدمة لقياس متغيرات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، والعبارات التي تقيس النمط الديمقراطي، وعلى العكس كان هناك اختلاف مع العبارات التي تقيس النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري، لهذا وجد الباحث أنه في حال إدخال عبارات النمط الديمقراطي (المتداخلة بشكل كبير مع عبارات أنماط المدرسة الحديثة في القيادة) على الاستبانة فإنها ستؤدي إلى الوقوع في الازدواجية والتكرار، كما ويمكن أن يعتبر النمط الديمقراطي نقيضاً للنمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري، وبالتالي يمكننا قياس هذا النمط (الديمقراطي) بناءً على عبارات النمط النقيض (الدكتاتوري)، ففي حال كانت النتائج تدل على إتباع النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري بشكل ضعيف من قبل القادة (مدراء المراكز) فيكون النمط المتبع من قبلهم هو النمط الديمقراطي والعكس بالعكس.

- القسم الثالث: ولقد خصص هذا القسم لقياس متغير إنتاجية العاملين في المركز، وهو يحتوي على (6) أسئلة تفيد في قياس مستوى إنتاجية العاملين وذلك من وجهة نظرهم.

وأضيف سؤال مفتوح للاستبيان الموجه للعاملين ليشرحوا فيه رأيهم بخصوص فيما إذا كان للنمط القيادي المتبع من قبل مديرهم من تأثير على إنتاجيتهم، وعن كيفية ذلك، وكان الهدف من هذا السؤال فقط لزيادة التعرّف على آراء العاملين حول العلاقة بين هذين المتغيرين ولمقارنة نتائج تحليل هذا السؤال مع نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي التأكد من صدقها.

ولقد طلب من أفراد العينة اختيار الإجابة التي تمثل رأيهم الصريح بموضوعية من بين الإجابات الموجودة عند كل سؤال، هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج في كل من القسم الثاني والثالث (قسم قياس الأنماط القيادية وقسم قياس الإنتاجية) وأعطيت الإجابات الدرجات التالية:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم حساب الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي في المجالات الخمسة التالية:

- ١- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [1 - 1.79] فإنها تعطى درجة منخفضة جداً.
- ٢- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [1.80 - 2.59] فإنها تعطى درجة منخفضة.
- ٣- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [2.60 - 3.39] فإنها تعطى درجة متوسطة.
- ٣- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [3.40 - 4.19] فإنها تعطى درجة مرتفعة.
- ٤- إذا كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة لكل محور واقعة في المجال [4.20 - 5] فإنها تعطى درجة مرتفعة جداً.

ثانياً: يقصد بالثبات (Reliability) مدى إمكانية الاعتماد على الأداة وأنها سوف تعطي نفس النتائج باستمرار فيما لو وزعت أكثر من مرة على نفس العينة وذلك تحت ظروف مماثلة، ويطلق عليه أيضاً موثوقية الأداة أو الاتساق الداخلي.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) في تحديد مدى ثبات عبارات الاستمارة، حيث يقيس هذا المعامل نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، ويشير (سيكاران، 2006، ص292) إلى أنه إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فإن ثبات الاستبانة يكون ممتازاً، وجيداً جداً إذا كان بين (0.7 و 0.8) وجيداً ومقبولاً إذا كان بين (0.6 و 0.7)، إلا إن الثبات يكون ضعيفاً في حال قل معامل ألفا كرونباخ عن 0.6. ولقد تم الاعتماد على عينة الدراسة في حساب درجة الاتساق الداخلي والجدول التالي رقم (11) يبين معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة:

الجدول رقم (11): اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

اسم المحور	العبارات التي تقيسه	قيمة معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	اسم المحور	العبارات التي تقيسه	قيمة معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)
محاور النمط القيادي التحويلي							
التأثير المثالي	1	.936**	.000	التحفيز الفكري	4	.801**	.000
	3	.879**	.000		7	.838**	.000
	19	.927**	.000		11	.625**	.000
	23	.958**	.000				
	25	.711**	.000				
اسم المحور	العبارات التي تقيسه	قيمة معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	اسم المحور	العبارات التي تقيسه	قيمة معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)
محاور النمط القيادي التحويلي							
الدافع الإلهامي	2	.542**	.000	الاعتبارات الفردية	24	.877**	.000
	20	.926**	.000		26	.902**	.000
	22	.864**	.000		27	.953**	.000
محاور النمط القيادي التبادلي							
المكافأة المشروطة	10	.447**	.000	الإدارة بالاستثناء	11	.681**	.000
	13	.556**	.000		14	.597**	.000
	16	.496**	.000		15	.744**	.000
	18	.393	.007	عبارات المتغير التابع (إنتاجية العاملين)			
النمط القيادي الأوتوقراطي	5	.694**	.000	إنتاجية العاملين	D1	.741**	.000
	6	.849**	.000		D2	.728**	.000
	8	.471**	.000		D3	.837**	.000
	9	.725**	.000		D4	.605**	.000
	12	.424*	.032				
17	.716**	.000	(*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01				
28	.644**	.000	(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق (11) أن جميع عبارات الأداة دالة إحصائياً، وتفيد بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين العبارات من جهة والمحور الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، وبالتالي هناك درجة ارتباط داخلي قوية في أداة الدراسة وهي ذات اتساق داخلي كبير، وللتأكد من مدى ثبات الأداة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة على حدى ولكل متغير من متغيرات الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12) الآتي:

الجدول رقم (12) : معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات ومتغيرات أداة الدراسة

المتغير	قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
الأنماط القيادية	0.756
النمط التحويلي	0.951
التأثير المثالي	0.923
التحفيز الفكري	0.962
الدافع الإلهامي	0.926
الاعتبارات الفردية	0.964
النمط التبادلي	0.853
المكافأة المشروطة	0.907
الإدارة بالاستثناء	0.894
النمط الاوتوقراطي	0.748
متغير إنتاجية العاملين	0.815

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة كان جيداً ومقبولاً وهو يدل على مستوى عالي وجيد للثبات في أسئلة الاستمارة، وبالتالي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في إجراء الدراسة وأن هذه العبارات قادرة على التعبير عن الأبعاد التي تقيسها بوضوح وموضوعية.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- مقدمة:

بعد أن تم التعرف على المنهجية المتبعة لإجراء هذه الدراسة، وعلى المجتمع والعينة التي سيتم اختبارها، والتعرف أيضاً على أداة الدراسة والقيام بتطبيق الاختبارات اللازمة عليها للتأكد من صلاحيتها للاستخدام، تم توزيع الأداة على العينة وتم الحصول على البيانات منها، وأصبح بالإمكان البدء بإجراء التحاليل الإحصائية عليها وذلك لاختبار الفرضيات التي تم وضعها.

في هذا المبحث سنوضح نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها وجمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss بنسخته الجديدة V21، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

١- نتائج تحليل البيانات:

قبل البدء بتحليل البيانات لابد من تحديد فيما إذا كانت هذه البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) فإننا سنستخدم الاختبارات المعلمية Parametric في التحليل وإلا فإننا سنستخدم الاختبارات اللامعلمية Nonparametric.

ولهذا الغرض تم استخدام تحليل معامل الالتواء (Skewness) ولكي تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب أن تكون قيمة هذا المعامل بين (- 1.96 و +1.96)، وبعد إجراء التحليل كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (13):

الجدول رقم (13): معامل الالتواء (Skewness) لبيانات عينة الدراسة

المتغير	النمط القيادي التحويلي	النمط القيادي التبادلي	النمط القيادي الأوتوقراطي	إنتاجية العاملين
معامل الالتواء Skewness	-0.370	0.220	0.606	0.507

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معامل الالتواء تقع ضمن المدى (-1.96 و +1.96) وبالتالي فإن بيانات العينة تخضع للتوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المعلمية Parametric هي التي يجب أن تطبق في هذه الدراسة.

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات وموثوقية الأداة، وبعد التعرف على طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها وأنها تخضع للتوزيع الطبيعي، نستطيع البدء بتحليل البيانات:

✓ أولاً: الخصائص العامة لعينة البحث:

تم حساب الأعداد (التكرارات) والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14) التالي:

الجدول رقم (14): توزع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية

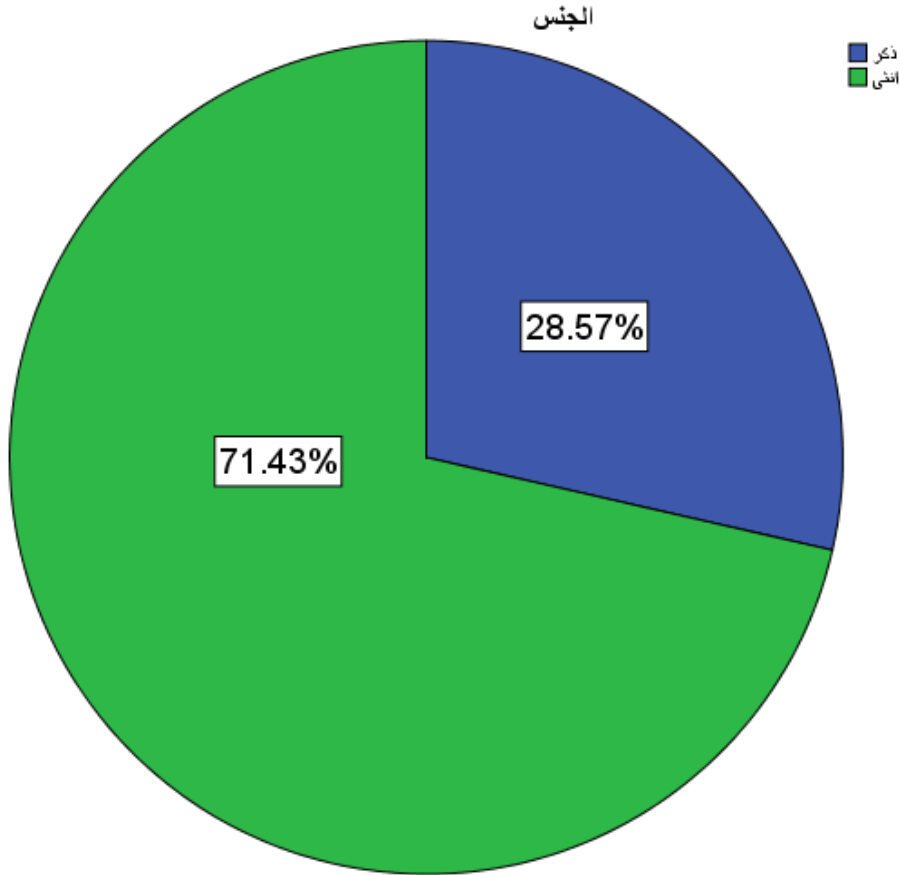
المتغير	الإجابات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	% 28.6
	أنثى	45	% 71.4
العمر	من 20 - 25 سنة	12	% 19
	من 25 - 30 سنة	6	% 9.5
	من 30 - 35 سنة	33	% 52.4
	أكثر من 35 سنة	12	% 19
سنوات الخبرة في نفس مجال العمل	أقل من 5 سنوات	27	% 42.9
	من 5 - 10 سنوات	21	% 33.3
	أكثر من 10 سنوات	15	% 23.8
القدم في المنظمة الحالية	أقل من 2 سنوات	21	% 33.3
	من 2 إلى 5 سنوات	12	% 19
	أكثر من 5 سنة	30	% 47.6
المستوى التعليمي	جامعي	51	% 81
	دراسات عليا	12	% 19

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٤) نجد:

- ١- **الجنس:** نلاحظ أن نسبة الإناث في العينة تفوق نسبة الذكور بشكل كبير، حيث بلغت نسبة الإناث حوالي 71.43% من العينة، في حين كانت نسبة الذكور 28.57% فقط من العينة، مما يفيد بأن غالبية موظفي تقديم الخدمات في مراكز الشركتين هي من فئة الإناث، والشكل رقم (13) يوضح ذلك:

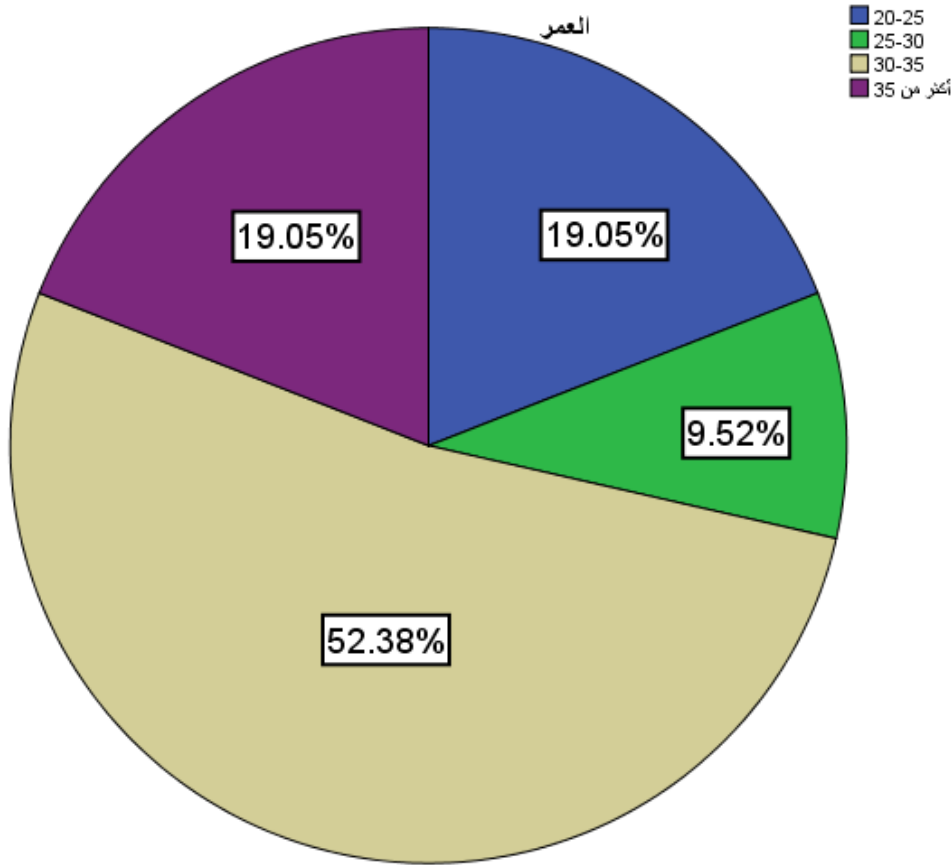
الشكل رقم (13): توزّع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

٢- **العمر:** نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت من فئة العمر (من 30- إلى 35 سنة) حيث كانت نسبتهم حوالي 52.4% أي أكثر من النصف، مما يدل على أنّ غالبية أفراد العينة لم يكونوا من فئة مطلع الشباب ولا من الكبار في السن بل من الشباب في مقتبل العمر، والشكل التالي رقم (14) يوضح توزّع مفردات العينة حسب متغير العمر.

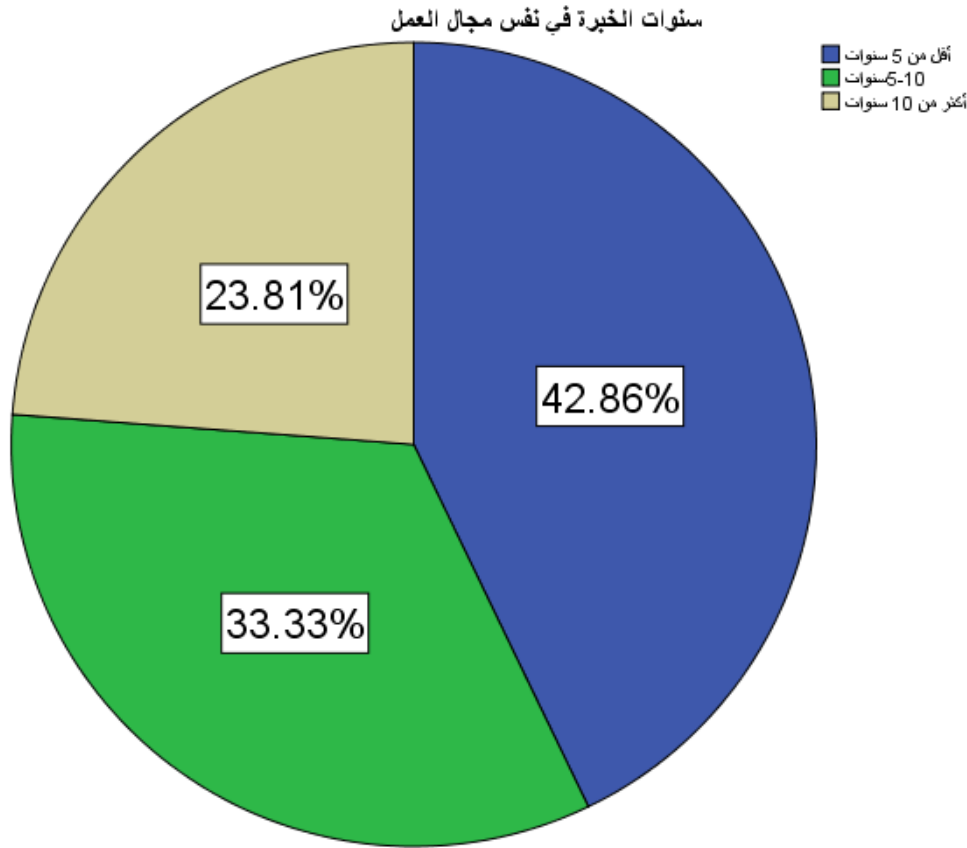
الشكل رقم (14): توزّع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

٣- سنوات الخبرة في نفس المجال (نفس الوظيفة): تتوّعت الإجابات حول عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها العاملين في نفس مجال العمل (تقديم الخدمات في مركز اتصالات)، فلم تكن النسب متفاوتة بشكل كبير، إلا أن النسبة الأكبر من مفردات العينة كانت تمتلك عدد سنوات من الخبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 42.86%، وكانت نسبة من لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات 33.33%، في حين أن نسبة الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات كانت 23.81%، ويمكن توضيح النتائج في الشكل رقم (15) التالي:

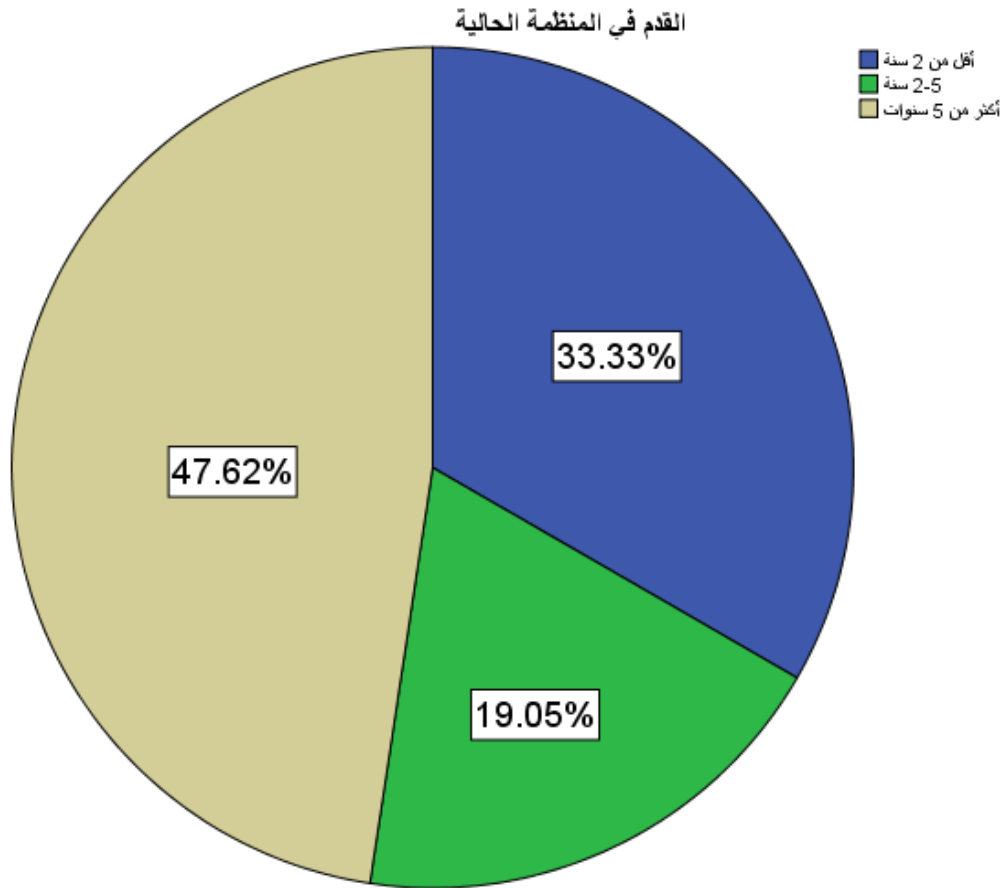
الشكل رقم (15): توزّع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة في نفس المجال



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

٤- مدة العمل في المنظمة الحالية (المدرسة): دلّت البيانات أن غالبية أفراد العينة كانت من ذوي القِدم في المنظمة والذين يعملون في نفس المنظمة منذ أكثر من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 47.62% من مفردات العينة، وجاء في المرتبة الثانية العاملين الذين يعملون في منظماتهم منذ فترة أقل من سنتين وهم العاملين الجدد في المنظمة وبلغت نسبتهم 33.33% من مفردات العينة، مما سبق نلاحظ أن العاملين في الشركتين إما من الجدد أو من ذوي القِدم في المنظمة، ويمكن توضيح ما سبق في الشكل رقم (16) الآتي:

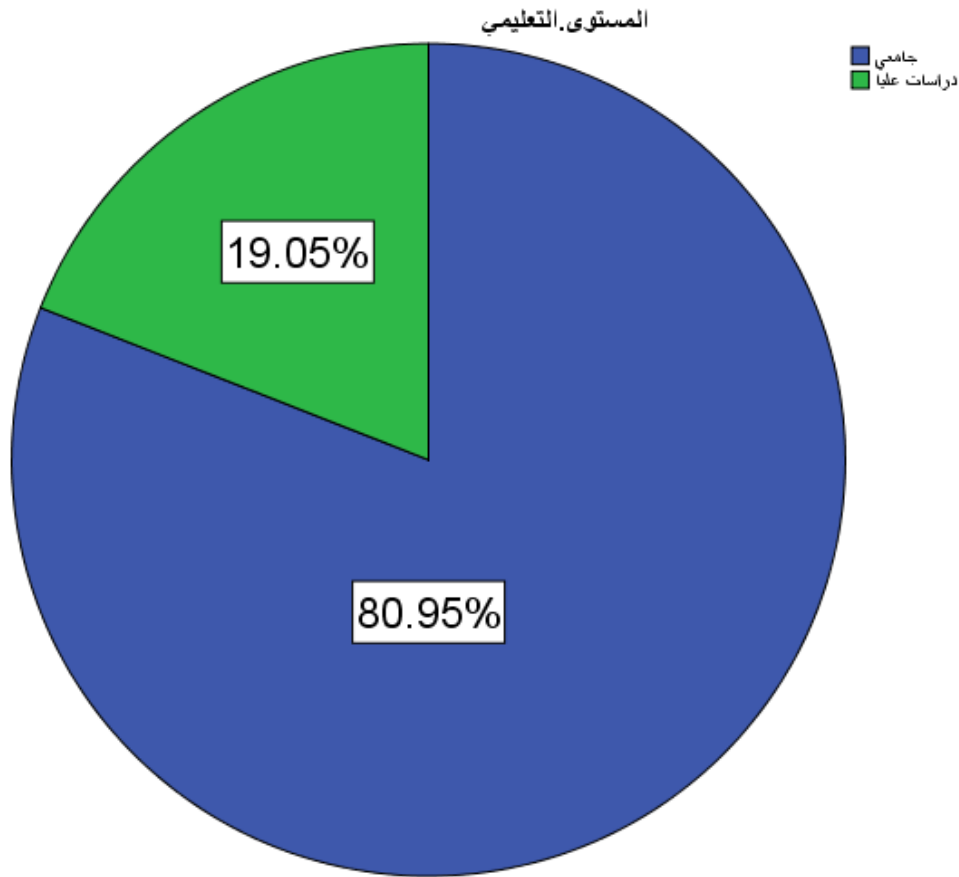
الشكل رقم (16): توزع مفردات العينة حسب القدم في المنظمة الحالية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

٥- مستوى التعليم: كانت النسبة الأكبر من مفردات العينة من الذين أتموا التعليم الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 80.95%، في حين كانت نسبة من هم في مستوى الدراسات العليا 19.05% فقط، وهذه النسبة متوقعة ومنطقية حيث أن الأفراد ذوي مستوى التعليم العالي يطمحون لشغل المناصب القيادية في المنظمات أكثر من الوظائف الروتينية كموظف خدمة زبائن، ويوضح الشكل رقم (17) توزع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (17): توزع مفردات العينة حسب مستوى التعليم



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

✓ ثانياً: تحليل السمات القيادية لمدراء المراكز:

١- تحليل الاهتمام بالعمل والمرووسين: استخدم لهذا القسم السؤالين رقم (1) و(2)، والهدف منهما معرفة إلى أيّ نمط ينتمي قادة المراكز، وذلك ضمن الانماط التي جاءت بها نظرية الشبكة الإدارية في الإدارة لبليك وموتون Mouton & Blake ، ولقد كانت الإجابات كما في الجدول رقم (15) الآتي:

الجدول رقم (15): تحليل اهتمام القادة بالعمل والمرؤوسين

السؤال	الترارFrequency	النسبةPercent%
١- هل تعتقد أن رئيسك في العمل؟		
□ يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول	22	34.9%
□ لا يهتم إلا بالعمل وأموره فقط	2	3.2%
□ يحاول التوفيق بينهما	39	61.9%
□ لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما	0	0%
	63	100%
٢- هل رئيسك في العمل يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟		
□ لا مطلقاً	0	0%
□ أحياناً، ولكن بطريقة تسلطية	24	38.1%
□ سلوك رعاية فائقة	39	61.9%
	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

بالنسبة للسؤال الأول نلاحظ أن نسبة (61.9%) من المرؤوسين (موظفي تقديم الخدمة في المراكز) يرون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل وأموره من جهة والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من جهة أخرى، في حين أن نسبة (35%) منهم يرون أن رؤسائهم يهتمون بهم في المقام الأول وهي نسبة لا بأس بها، وهذا يدل على أن أغلب مدراء المراكز يتبعون النمط التوفيقي أو الوسط، وبعضهم يتبع النمط الإنساني الاجتماعي الذي يسعى كما رأينا إلى تجنب الصراعات وبناء علاقات جيدة مع المرؤوسين.

أما بالنسبة للسؤال الثاني نلاحظ أن (61.9%) من العاملين يرون أن قادتهم يقدمون سلوك رعاية فائقة لهم، في المقابل نجد أن نسبة (38.1%) منهم يرون أن قادتهم من النوع الأبوي المتسلط الخير الذي يعتمد على المكافأة والتهديد تجاههم.

ومن خلال نتائج تحليل إجابات السؤالين السابقين نجد أن المدراء في المراكز يهتمون بالمرؤوسين بدرجة كبيرة، ويأتي الاهتمام بالعمل وأموره في المقام الثاني.

٢- مرجعية القيادة الادارية لمدراء المراكز: يهدف السؤال الثالث إلى معرفة فيما إذا كان المدراء مجرد رؤساء أم قادة حقيقيين، ولقد كانت الإجابات كما في الجدول رقم (16) التالي:

الجدول رقم (16): تحليل مرجعية القيادة

السؤال	التكرار Frequency	النسبة %Percent
٣- هل يستند رئيسك في العمل في قيادته على:		
- السلطة الرسمية	54	85.7%
- السمات الشخصية	7	11.1%
- لا على شيء	2	3.2%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن (85.7%) من العاملين في العينة يرون أن مدرائهم يعتمدون في قيادتهم لمرؤوسيههم على السلطة الرسمية التي تمنحهم إياها الإدارة العليا، وليس على السمات الشخصية كما في القادة الحقيقيين، وبالتالي هم في نظر مرؤوسيههم مجرد رؤساء يستندون على حقهم في إصدار الأوامر وواجب المرؤوسين في طاعتهم لا على ما يتمتعون به من سمات وصفات وخبرات.

٣- القيادة غير الرسمية: يهدف السؤال الرابع إلى معرفة مدى وجود قيادات غير رسمية بين العاملين، ولقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (17) الآتي:

الجدول رقم (17): تحليل وجود القيادة غير الرسمية

النسبة %Percent	التكرار Frequency	السؤال
52.4%	33	٤- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك أكثر من رئيسك في العمل؟
47.6%	30	- نعم
		- لا
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ أنّ أكثر من نصف أفراد العينة (حوالي 52.4%) يعترفون بوجود قادة غير رسميين يؤثرون على أدائهم وإنتاجيتهم أكثر من مدراءهم الفعليين، وهي نسبة لا يستهان بها، وهذا يتوافق مع النتيجة السابقة حول استناد المدراء على السلطة الرسمية التي يمنحهم إياها المنصب فقط.

٤- تقييم السمات الشخصية عند مدراء المراكز:

✓ إدارة الذات وضبط النفس: يجب أن يكون القائد الإداري قادراً على قيادة نفسه والتحكم بانفعالاته حتى يكون قادراً على قيادة الآخرين، لذلك يهدف السؤال الخامس إلى معرفة مدى قدرة مدراء المراكز على التحكم في انفعالاتهم، ولقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (18) الآتي:

الجدول رقم (18): تحليل درجة ضبط النفس والتحكم في الانفعالات لدى مدراء المراكز

في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، هل رئيسك في العمل يتحكم في انفعالاته ؟					
		Frequency التكرار	Percent النسبة %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادراً	2	3.2	3.2	3.2
	أحياناً	7	11.1	11.1	14.3
	غالباً	30	47.6	47.6	61.9
	دائماً	24	38.1	38.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يعتقدون بأن قاداتهم يتحكمون بانفعالاتهم بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن هؤلاء القادة يتمتعون بدرجة عالية من ضبط النفس وإدارة الذات، مما ينمي العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم ويزيد أيضاً من قدرتهم على التأثير في هؤلاء المرؤوسين.

✓ **الإيمان بأهداف المنظمة:** يهدف السؤال رقم (6) من الاستبانة إلى معرفة مدى إيمان مدراء المراكز بأهداف منظماتهم ومدى سعيهم لإقناع المرؤوسين بها والعمل على إنجازها، والجدول رقم (19) الآتي يبين النتائج:

الجدول رقم (19): تحليل الإيمان بأهداف المنظمة

النسبة %Percent	التكرار Frequency	السؤال
		٦- هل تشعر أن رئيسك في العمل يؤمن بأهداف الشركة؟
85.7%	54	☐ نعم
14.3%	9	☐ لا
100%	63	المجموع
		* في حالة نعم، هل يحتكم على بلوغ هذه الاهداف ؟
3.2%	2	☐ لا
6.3%	4	☐ أحياناً
47.6%	30	☐ غالباً
28.6%	18	☐ دائماً
14.3%	9	Missing (استبانة لم تحتوي إجابة عن هذا السؤال نظراً للإجابة ب "لا" في الشق السابق)
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قسم كبير من أفراد العينة (حوالي 85.7%) صرحوا بأن قاداتهم يؤمنون بأهداف منظماتهم، وهم أيضاً يحثون بدرجة كبيرة جداً مرؤوسيههم لبلوغها، وهذا يدل على مدى قوة إيمان القادة بأهداف منظماتهم وعلى أنهم يشكلون مثلاً حسناً لمرؤوسيههم.

✓ **التشجيع على المبادرة والإبداع:** يهدف السؤالان رقم (7) و(8) لمعرفة مدى تشجيع مدراء المراكز لعاملهم على المبادرة والإبداع لحل المشكلات التي تواجههم، ولقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (20) الآتي:

الجدول رقم (20): تحليل التشجيع على المبادرة والإبداع

السؤال	التكرار Frequency	النسبة %Percent
٧- ماذا يفضل رئيسك في العمل في مؤوسيه؟		
□ الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام	34	54%
□ يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات	29	46%
المجموع	63	100%
٨- عند وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟		
□ تبادر بمحاولة حلها	39	61.9%
□ تطلب تدخل رئيسك المباشر	24	38.1%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن (46%) من المرؤوسين يرون أن مدرائهم يشجعونهم على المبادرة والإبداع في حل المشكلات، ويؤكد هذه النتيجة ما جاء بالسؤال التالي، حيث صرح ما نسبته (61.9%) من المرؤوسين في العينة أنهم يبادرون لحل المشكلات الطارئة التي تواجههم في العمل، وبالتالي هذا يدعم النتيجة التي توصلنا إليها فيما سبق عن أن المدراء يهتمون بالعاملين بدرجة جيدة من خلال منحهم الثقة للمبادرة بحل المشكلات، وكذلك الاهتمام بالعمل وأموره أيضاً من خلال حث المرؤوسين على الالتزام بالتعليمات واللوائح، حيث صرح (54%) من المرؤوسين بأن رؤسائهم في العمل يفضلون أن يلتزم مرؤوسهم باللوائح والانظمة والتعليمات، وأيضاً يلجأ (38.1%) من المرؤوسين إلى مدرائهم في حل المشكلات الطارئة التي تواجههم.

٥- تقييم السمات السلوكية لمدراء المراكز:

تم قياس مدى توافر السمات القيادية السلوكية لدى مدراء المراكز، والتي تعدّ من المقومات الضرورية للقيادة لأنها تكسب القائد الإداري القدرة على التأثير في المرؤوسين لكي يقوموا بإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، وفيما يلي سنتناول هذه السمات كلاً على حدى:

✓ **المشاركة في صنع القرارات:** ويهدف السؤالان (9) و(10) لمعرفة مدى الدرجة التي يسمح بها مدراء المراكز للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات وتقديم المقترحات، ودرجة العمل بهذه المقترحات، ولقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (21) التالي:

الجدول رقم (21): تحليل درجة المشاركة في صنع القرارات والسماح بتقديم المقترحات

السؤال	التكرار Frequency	النسبة %Percent
٩- هل يسمح لك رئيسك بالمشاركة في صنع القرارات ؟		
□ نادراً	12	19%
□ أحياناً	30	47.6%
□ غالباً	21	33.3%
المجموع	63	100%
١٠- هل يشجع رئيسك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟		
□ نادراً	2	3.2%
□ أحياناً	30	47.6%
□ غالباً	10	15.9%
□ دائماً	21	33.3%
المجموع	63	100%

* ما هي درجة العمل بمقترحاتكم؟		
3.2%	2	□ لا يعمل
11.1%	7	□ نادراً
52.4%	33	□ أحياناً
22.2%	14	□ غالباً
11.1%	7	□ دائماً
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة المشاركة في صنع القرارات والسماح بتقديم المقترحات لدى مدراء المراكز كانت جيدة نوعاً ما، حيث أشار ما نسبته (33.3%) من المرؤوسين إلى أن قادتهم يسمحون لهم غالباً بالمشاركة في صنع القرارات، وصرح أيضاً (33.3%) من المرؤوسين بأن قادتهم يشجعونهم دائماً على تقديم اقتراحات لتحسين العمل، إلا أن درجة العمل بالمقترحات كانت متوسطة نسبياً، حيث ذكر ما نسبته (52.4%) من افراد العينة أن قادتهم يعملون أحياناً بالمقترحات المقدمة من قبلهم.

✓ **قدرات الاتصال مع المرؤوسين:** استخدمت الأسئلة (11) و(12) و(13) لتحديد مدى قدرة مدراء المراكز على التفاعل مع المرؤوسين وتوصيل المعلومات لهم، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (22) الآتي:

الجدول رقم (22): قدرة الاتصال مع المرؤوسين لدى مدراء المركز

النسبة %Percent	التكرار Frequency	السؤال
		١١- هل يستمع رئيسك في العمل لشكاوي المرؤوسين؟
%4.8	3	☐ نادراً
%19	12	☐ أحياناً
%31.8	20	☐ غالباً
%44.4	28	☐ دائماً
%100	63	المجموع
		* ما موقف رئيسك في العمل من شكاوي المرؤوسين؟
%9.5	6	☐ يهملها
%85.7	54	☐ يسعى لحلها
%4.8	3	☐ يرفعها للإدارة العليا
%100	63	المجموع
		١٢- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً من طرف رئيسك في العمل مع العاملين ؟
%88.9	56	☐ الباب المفتوح.
%11.1	7	☐ التقارير.
%100	63	المجموع
		٣- هل توجد لديك صعوبات في الاتصال برئيسك في العمل؟
%76.2	48	☐ لا
%9.5	6	☐ نادراً
%6.3	4	☐ أحياناً
%3.2	2	☐ غالباً
%4.8	3	☐ دائماً
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة الاستماع لشكاوي المرؤوسين عند مدراء المراكز كانت عالية، حيث أدلى ما نسبته (44.4%) من افراد العينة أن رؤسائهم يستمعون دوماً إلى شكاوي المرؤوسين، وقال أيضاً (85.7%) من المرؤوسين أن مدراءهم يسعون لحل الشكاوي التي قدمت لهم، وهذا دليل قوي على اهتمام مدراء المراكز بالشكاوى المقدمة لهم من قبل مرؤوسيهـم.

أما عن صعوبة الاتصال فقد صرح ما نسبته (76.2%) من المرؤوسين في العينة أنهم لا يواجهون أبداً أي صعوبة في الاتصال برؤسائهم في العمل، ولقد كان أسلوب الاتصال الأكثر استخداماً من قبل مدراء المراكز حسب ما صرح به المرؤوسين في العينة هو أسلوب الباب المفتوح بنسبة بلغت (88.8%) من الإجابات التي أدلى بها المرؤوسين، أما باقي أساليب الاتصال فقد كانت ضعيفة الاستخدام.

ومما سبق نستنتج أن قدرة الاتصال عند مدراء المراكز كانت عالية، وهذا يدل على أن مشاكل الاتصال بين القادة والمرؤوسين متدنية، وبالتالي تدعم هذه النتيجة النتائج التي توصلنا لها في الفقرات السابقة في أن مدراء المراكز يميلون إلى النمط الديمقراطي أكثر من النمط الأوتوقراطي للتأثير في مرؤوسيهـم.

✓ قدرة القائد على أن يكون قدوة لمرؤوسيهـ: إن الهدف من السؤال رقم (14) هو معرفة المكانة التي يحتلها مدراء المراكز في نفوس مرؤوسيهـم، وإن كانوا يمثلون قدوة حسنة لهؤلاء المرؤوسين، فهذه السمة تعتبر أساس القدرة على التأثير وبالتالي النجاح في القيادة، وجاءت الإجابات كما في الجدول رقم (23) الآتي:

الجدول رقم (23): تحليل مدى اعتبار القائد كقدوة للمرؤوسين

هل تعتبر رئيسك في العمل مثال جيد وقدوة حسنة لك؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	2	3.2	4.8	4.8
	نادرا	7	11.1	9.5	14.3
	أحيانا	9	14.3	14.3	28.6
	غالبا	24	38.1	38.1	66.7
	دائما	21	33.3	33.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المرؤوسين في العينة يرون أن قائدهم يمثل قدوةً حسنةً لهم، حيث صرح ما مجموعه حوالي (71%) من مفردات العينة أنهم يعتبرون رئيسهم في العمل غالباً ودائماً يمثل قدوة حسنة لهم، وبالتالي نستنتج أن مدراء المراكز يمتلكون صورة جيدة عند مرؤوسيه، وبالتالي فإن قدرتهم على التأثير في هؤلاء المرؤوسين عالية.

تنسجم النتيجة السابقة مع ما تم التوصل إليه في النتائج السابقة.

✓ **العلاقة مع المرؤوسين:** إن العلاقة الجيدة بين القادة والمرؤوسين أساس التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، وكلما كانت علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة كلما كان تأثيره فيهم أكبر، ومن أجل تقييم هذه العلاقة تم وضع السؤال رقم (15) فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (24) الآتي:

الجدول رقم (24): تقييم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه

كيف تقيم علاقتك الحالية برئيسك في العمل؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مقبولة	6	9.5	9.5	9.5
	جيدة	22	34.9	33.3	42.9
	ممتازة	35	55.6	57.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المرؤوسين في العينة (حوالي 90%) صرحوا بأن علاقتهم مع قادتهم في العمل جيدة وممتازة (34.9% جيدة و 55.6% ممتازة)، وبالتالي يمكننا القول بأن مدراء المراكز يمتلكون علاقات قوية وممتازة مع مرؤوسيهم تمكنهم من التأثير فيهم بشكل أفضل.

✓ **عدالة القائد مع المرؤوسين:** إن عدالة القائد بين مرؤوسيه (سواء في تطبيق النظام أو في الحوافز وتقييم الأداء) تؤثر على علاقته بهم وبالتالي في قدرته على التأثير عليهم، والهدف من السؤال رقم (16) تقييم مدى عدالة القائد مع مرؤوسيه من وجهة نظرهم، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (25) الآتي:

الجدول رقم (25): تقييم عدالة مدراء المراكز مع رؤوسيههم

هل قرارات رئيسك المتعلقة بالمروسين عادلة ؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	3	4.8	4.8	4.8
	أحياناً	21	33.3	33.3	38.1
	غالباً	23	36.5	38.1	76.2
	دائماً	16	25.4	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن مدراء المراكز لديهم مستوى جيد من العدالة في قراراتهم المتعلقة بالمروسين، حيث يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن قرارات رئيسهم المتعلقة بالمروسين غالباً وبشكل دائم عادلة، وبالرغم من أن بعضهم (حوالي 33.3%) يرى أن هذه القرارات عادلة أحياناً فقط، إلا أننا نستطيع القول أن مدراء المراكز لديهم مستوى جيد من العدالة مع رؤوسيههم .

✓ **الصراعات والخلافات مع المروسين:** لكي يتمكن القائد من بناء علاقات جيدة مع رؤوسيه تمكنه من التأثير فيهم، لا بد له من أن يكون قادراً على إدارة الصراعات والخلافات بينه وبينهم، والهدف من السؤال رقم (17) معرفة مدى قدرة مدراء المراكز على إدارة الصراعات والخلافات مع رؤوسيههم، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (26) الآتي:

الجدول رقم (26): تقييم إدارة الصراعات مع المروسين

هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين رئيسك في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	39	61.9	61.9	61.9
	نادرًا	10	15.9	14.3	76.2
	أحياناً	14	22.2	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة (61.9%) من المروسين صرحوا بأنه لم يحدث أي صراع أو خلاف مع رؤسائهم في العمل، وبالتالي نستطيع القول بأن قدرة مدراء المراكز على إدارة الصراعات

مع المرؤوسين كانت عالية، ويدعم هذه النتيجة ما تم التوصل إليه سابقاً في أن مدراء المراكز يمتلكون علاقات قوية مع مرؤوسيهـم.

٦- تقييم المهارات الإدارية لمدراء المراكز:

يعتبر توافر المهارات الإدارية لدى القائد الإداري أمراً في غاية الأهمية، فبالإضافة للسمات الشخصية والسلوكية السابقة لابد من تحديد مدى قدرات القائد في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة والتدريب والتي تعتبر من أهم المهارات الإدارية للقائد الإداري، ولقد تم قياس هذه المهارات لدى مدراء المراكز عن طريق عدة أسئلة ادرجت في الاستبانة وفيما يلي سنتحدث عن النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص كل مهارة من المهارات الإدارية السابقة:

✓ **التنظيم:** يهدف السؤال رقم (18) لتحديد مدى قدرة مدير المركز على توزيع العمل بين العاملين من حيث التخصص والخبرة والمقدرة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب استناداً إلى اسس موضوعية، وبالتالي معرفة مدى قدرته على تنظيم العمل، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (27) الآتي:

الجدول رقم (27): تقييم مهارات التنظيم لدى مدراء المراكز

هل ترى أن توزيع العمل من طرف رئيسك في العمل عادل ومناسب؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	3	4.8	4.8	4.8
	نادراً	4	6.3	4.8	9.5
	أحياناً	5	7.9	9.5	19.0
	غالباً	32	50.8	52.4	71.4
	دائماً	19	30.2	28.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب العاملين يرون أن توزيع العمل بينهم من قبل رئيسهم عادل ومناسب، حيث صرح أكثر من (80%) من المرؤوسين بأن رئيسهم قادر غالباً ودائماً على توزيع العمل بينهم بشكل عادل ومناسب، مما يدل على أن قدرات مدراء المراكز التنظيمية كانت عالية.

✓ **التخطيط:** يهدف السؤال رقم (19) لتحديد مدى قدرة مدير المركز على إيضاح الأهداف للمرؤوسين وتحديد ما يتوقعه منهم، وبالتالي قدرته على التخطيط بشكل عام، ولقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (28) الآتي:

الجدول رقم (28): تقييم مهارات التخطيط لدى مدراء المراكز

هل توقعات رئيسك في العمل واضحة ومحددة؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	1	1.6	4.8	4.8
	أحيانا	17	27	23.8	28.6
	غالباً	24	38.1	38.1	66.7
	دائماً	21	33.3	33.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن مدراء المراكز قادرون على وضع أهداف وتوقعات واضحة ومحدد للمرؤوسين، حيث يعتبر أغلب المرؤوسين في العينة أن توقعات رئيسهم في العمل واضحة ومحددة غالباً وبشكل دائم ، وبالتالي نستطيع القول بأن مدراء المراكز يتمتعون بقدرات تخطيطية جيدة.

✓ **الرقابة:** يهدف السؤال رقم (20) لمعرفة نوع الأسلوب الرقابي الذي يستخدمه مدير المركز مع مرؤوسيه، حيث أن الرقابة تعتبر من الوظائف الإدارية الهامة كونها تعطي المدير مؤشرات عن نجاح باقي الوظائف الإدارية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (29) الآتي:

الجدول رقم (29): تحليل نوع الأسلوب الرقابي لمدير المركز

ما هو أسلوب الرقابة لرئيسك في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رقابة لصيقة مباشرة	3	4.8	4.8	4.8
	الرقابة بالأهداف (يحدد الأهداف ويحاسب على النتائج)	42	66.7	66.7	71.4
	الرقابة الذاتية (يشجع التمكين)	18	28.6	28.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن (66.7%) من المرؤوسين يعتبرون أن رؤسائهم في العمل يطبقون أسلوب الرقابة بالأهداف، أي أنهم يعطون مرؤوسيههم قدرًا من الحرية لإنجاز الأهداف، فهم يتقون بمرؤوسيههم وبقدراتهم، وكذلك نجد أن (28.6%) من المرؤوسين صرحوا بأن قادتهم يستعملون أسلوب الرقابة الذاتية، أي يقومون بإعطاء مرؤوسيههم المزيد من الحرية في العمل والثقة فيهم، فيكونون هم المراقبون على انفسهم وليس القائد، وهذا المدخل بدأ بالانتشار في المنظمات المعاصرة وله أثاره الإيجابية على الإنتاجية.

✓ **تعليم وتدريب المرؤوسين:** يهدف السؤال رقم (21) لمعرفة مدى قيام مدراء المراكز بتعليم وتدريب مرؤوسيههم في العمل وإعطائهم الخبرات والمهارات اللازمة، ولقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (30) الآتي:

الجدول رقم (30): تقييم مهارات التعليم والتدريب لمدير المركز

هل تحصل من رئيسك في العمل على خبرة ومهارة في العمل ؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	5	7.9	9.5	9.5
	أحيانا	18	28.6	28.6	38.1
	غالبا	22	34.9	33.3	71.4
	دائما	18	28.6	28.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المرؤوسين يحصلون على مهارات وخبرات من قادتهم، حيث ذكر ما نسبتههم حوالي (63%) من مفردات العينة أنهم يحصلون على خبرة ومهارة في العمل من رئيسهم، وبالتالي نستطيع القول بأن مدراء المراكز لديهم مهارات تدريبية وتعليمية جيدة، وهم يساهمون في إعداد قادة جدد للمنظمة في المستقبل.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا بأنه يتوافر لدى مدراء المراكز درجة جيدة من السمات القيادية التي تؤهلهم لكي يكونوا قادة حقيقيين لمرؤوسيههم، فهم يمتلكون كل السمات الشخصية والسلوكية اللازمة للقائد الحقيقي، بالإضافة لمهاراتهم الإدارية العالية في إدارة أمور العمل، وبذلك يكون قد تمت الإجابة على أحد أسئلة الدراسة حول مدى توافر السمات القيادية لدى مدراء المراكز.

ثالثاً: تحليل الأنماط القيادية لمدراء المراكز:

من أجل التعرف على النمط القيادي السائد عند مدراء المراكز كان تحليل إجابات العينة عن الأسئلة الواردة في القسم الثالث من الاستبانة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري standard deviation لتلك الإجابات، وأيضاً تم تحديد فيما إذا كان هنالك اختلاف معنوي إحصائياً بين هذا الوسط الحسابي الناتج والقيمة (3) المفترضة كمتوسط لمقياس ليكرت الخماسي وذلك من خلال استخدام اختبار One simple T-Test، وكانت النتائج كما يلي:

- ١- النمط القيادي التحويلي: بناءً على ما تم تقديمه في القسم النظري من هذا البحث فإن القائد التحويلي يقوم بالتأثير في مرؤوسيه من خلال عدة عناصر هي: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية، وتم التعرف على الأسئلة التي تقيس كل عنصر من هذه العناصر، وفيما يلي تحليل النتائج التي تم الحصول عليها لكل عنصر:
- بالنسبة لعنصر التأثير المثالي: فقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (31) الآتي:

الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر التأثير المثالي

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c1	63	4.10	1.027	.129		
c3	63	4.19	.737	.093		
c19	63	3.71	1.038	.131		
c23	63	3.62	1.224	.154		
c25	63	4.14	.715	.090		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف 95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى Lower	الأعلى Upper
c1	8.462	62	.000	1.095	.84	1.35
c3	12.814	62	.000	1.190	1.00	1.38
c19	5.460	62	.000	.714	.45	.98
c23	4.015	62	.000	.619	.31	.93
c25	12.683	62	.000	1.143	.96	1.32

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لكل الأسئلة التي تقيس عنصر التأثير المثالي تقع ضمن المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي نستطيع القول بأن أفراد العينة صرحوا بمستوى مرتفع لتوافر عنصر التأثير المثالي لدى مدراء المراكز، ويتبين من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لجميع الأسئلة التي تقيس عنصر التأثير المثالي كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وكانت جميع قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن جميع المتوسطات تختلف معنوياً عن المتوسط العام وهو (3).

- وبالنسبة لعنصر التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية): جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (32) الآتي:

الجدول رقم (32): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر التحفيز الفكري

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c4	63	4.10	.979	.123		
c7	63	3.81	1.014	.128		
c21	63	4.10	.689	.087		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف 95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower الأدنى	Upper الأعلى
c4	8.879	62	.000	1.095	.85	1.34
c7	6.338	62	.000	.810	.55	1.06
c21	12.618	62	.000	1.095	.92	1.27

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لكل الأسئلة التي تقيس عنصر التحفيز الفكري تقع ضمن المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي نستطيع القول بأن أفراد العينة صرحوا بمستوى مرتفع لتوافر هذا العنصر لدى مدراء المراكز، ويتبين من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لجميع الأسئلة التي تقيس هذا العنصر كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وكانت جميع قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن جميع المتوسطات لهذه الأسئلة تختلف معنوياً عن المتوسط العام وهو (3).

- وبالنسبة لعنصر الدافع الإلهامي: كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (33) الآتي:

الجدول رقم (33): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الدافع الإلهامي

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c2	63	4.43	.734	.093		
c20	63	3.95	.851	.107		
c22	63	3.81	1.060	.134		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2- tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى Lower	الأعلى Upper
c2	15.442	62	.000	1.429	1.24	1.61
c20	8.887	62	.000	.952	.74	1.17
c22	6.059	62	.000	.810	.54	1.08

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لكل الأسئلة التي تقيس عنصر الدافع الإلهامي تقع ضمن المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي نستطيع القول بأن أفراد العينة صرحوا بمستوى مرتفع لتوافر هذا العنصر لدى مدراء المراكز، ويتبين من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لجميع الأسئلة السابقة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وأيضاً نجد أن جميع قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن جميع المتوسطات لهذه الأسئلة تختلف معنوياً عن المتوسط العام وهو (3).

- أما بالنسبة لعنصر الاعتبارات الفردية: فقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (34) الآتي:

الجدول رقم (34): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الاعتبارات الفردية

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c24	63	3.90	1.118	.141		
c26	63	3.71	1.084	.137		
c27	63	3.86	.948	.119		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
السؤال	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف 95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى Lower	الأعلى Upper
c24	6.426	62	.000	.905	.62	1.19
c26	5.230	62	.000	.714	.44	.99
c27	7.177	62	.000	.857	.62	1.10

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لكل الأسئلة التي تقيس عنصر الاعتبار الفردي تقع ضمن المجال [3.40-4.19]، وبالتالي نستطيع القول بأن أفراد العينة صرحوا بمستوى مرتفع لتوافر هذا العنصر لدى مدراء المراكز، ويظهر من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لجميع الأسئلة السابقة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وكذلك نجد أن جميع قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن جميع المتوسطات لهذه الأسئلة تختلف معنوياً عن المتوسط العام وهو (3).

٢- **النمط القيادي التبادلي:** تعرفنا من قبل في القسم النظري من هذا البحث أن القائد التبادلي يقوم بالتأثير في مرؤوسيه من خلال عنصرين اثنين هما المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء، وتم التعرف في فقرة أداة الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبانة والتي تقيس كل عنصر من هذين العنصرين، وفيما يلي تحليل النتائج التي تم الحصول عليها لكل منهما:

- **بالنسبة لعنصر المكافأة المشروطة:** فقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (35) الآتي:

الجدول رقم (35): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر المكافأة المشروطة

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c10	63	3.81	.913	.115		
c13	63	3.33	1.047	.132		
c16	63	2.81	1.148	.145		
c18	63	3.10	1.241	.156		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف 95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower الأدنى	Upper الأعلى
c10	7.035	62	.000	.810	.58	1.04
c13	2.526	62	.014	.333	.07	.60
c16	-1.317-	62	.193	-.190-	-.48-	.10
c18	.609	62	.545	.095	-.22-	.41

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للسؤال رقم (10) تقع ضمن [3.40 - 4.19] فهو ذو اتجاه مرتفع لدى مدراء المراكز، بينما باقي الأسئلة التي تقيس عنصر المكافأة المشروطة قدرت من قبل المرؤوسين بأنها متوفرة بمستوى متوسط لدى مدراء المراكز لأنها تقع ضمن المجال [2.60 - 3.39]، ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig)

للسؤالين رقم (10) و(13) أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وكذلك نجد أن قيم t المحسوبة لهذين السؤالين عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي المتوسط لكل منهما **يختلف معنوياً** عن المتوسط العام(3)، بينما نرى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لباقي أسئلة هذا العنصر أكبر من مستوى الدلالة النظري(0.05)، وكذلك نجد أن قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أقل من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي المتوسطات لهذه الأسئلة لا تختلف **اختلافاً معنوياً** عن المتوسط العام (3).

- وبالنسبة لعنصر الإدارة بالاستثناء: كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (36) الآتي:

الجدول رقم (36): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة عنصر الإدارة بالاستثناء

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c11	63	3.62	.906	.114		
c14	63	4.33	.648	.082		
c15	63	4.19	.669	.084		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف	فترة الثقة للاختلاف	
				Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				Difference	الأدنى Lower	الأعلى Upper
c11	5.425	62	.000	.619	.39	.85
c14	16.342	62	.000	1.333	1.17	1.50
c15	14.133	62	.000	1.190	1.02	1.36

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لكل الأسئلة التي تقيس عنصر الإدارة بالاستثناء تقع ضمن المجال [3.40 - 4.19]، وبالتالي يمكننا القول بأن افراد العينة صرحوا **بمستوى مرتفع** لتوافر هذا العنصر لدى مدراء المراكز، ويظهر من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) لجميع الأسئلة السابقة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري

(0.05)، وكذلك نجد أن جميع قيم t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن جميع المتوسطات لهذه الأسئلة تختلف معنوياً عن المتوسط العام وهو (3).

٣- النمط القيادي الأوتوقراطي: تم التعرف في فقرة أداة الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبانة والتي تقيس هذا النمط، وفيما يلي نتائج تحليل الإجابات الواردة عن تلك الأسئلة في الجدول رقم (37) الآتي:

الجدول رقم (37): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لأسئلة النمط القيادي الأوتوقراطي

رقم السؤال	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
c5	63	2.05	1.054	.133		
c6	63	2.00	.933	.118		
c9	63	1.81	.669	.084		
c8	63	3.00	1.122	.141		
c12	63	2.57	1.146	.144		
c17	63	1.95	1.142	.144		
c28	63	1.71	.831	.105		
One-Sample Test						
رقم السؤال	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى Lower	الأعلى Upper
c5	-7.173-	62	.000	-.952-	-1.22-	-.69-
c6	-8.505-	62	.000	-1.000-	-1.24-	-.76-
c9	-14.133-	62	.000	-1.190-	-1.36-	-1.02-
c8	.000	62	1.000	.000	-.28-	.28
c12	-2.968-	62	.004	-.429-	-.72-	-.14-
c17	-7.281-	62	.000	-1.048-	-1.34-	-.76-
c28	-12.274-	62	.000	-1.286-	-1.50-	-1.08-

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات متفاوتة نوعاً، حيث نرى أن متوسط الإجابات عن السؤال رقم (28) كان بدرجة منخفضة جداً فهو يقع ضمن المجال [1- 1.79] ، وكذلك نجد أن

متوسطات إجابات باقي الأسئلة التي تقيس هذا النمط القيادي (عدا السؤال رقم (8)) تقع ضمن المجال [1.80-2.59] فهي تعطي درجة منخفضة، إلا أن السؤال رقم (8) كان بدرجة متوسطة فهو يقع ضمن المجال [2.60-3.39] ، كما ونلاحظ من الجدول السابق أيضاً أن مستوى الدلالة المحسوب لجميع الأسئلة كان أقل من المستوى النظري (0.05) عدا السؤال رقم (8)، وكذلك بالنسبة لقيم t المحسوبة فكانت جميع هذه القيم أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية (62) وهي (2) إلا قيمة t للسؤال رقم (8) فقد كانت أصغر من القيمة الجدولية، وبالتالي نستطيع القول أن جميع المتوسطات تختلف معنوياً عن المتوسط العام (3) عدا السؤال رقم (8) فهو لا يختلف معنوياً عن المتوسط العام.

✓ تحليل المتوسطات الكلية لأنماط القيادة:

بعد التعرف على المتوسطات عبارة من العبارات التي تقيس النمط القيادي ومدى معنوية هذه العبارات قمنا بحساب المتوسطات للعناصر والمتغيرات بشكل كلي ومدى معنوية هذه المتوسطات فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (38) الآتي:

الجدول رقم (38): تحليل المتوسطات الكلية لأنماط القيادة وعناصرها

الاتجاه	مستوى الدلالة sig	الخطأ في الانحراف المعياري Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عدد أفراد العينة N	الأنماط القيادية والعناصر التي تستخدمها
مرتفعة	0.000	0.092	0.73	3.96	63	النمط القيادي التحويلي
مرتفعة	0.000	0.10	0.85	3.95	63	التأثير المثالي
مرتفعة	0.000	0.09	0.74	4.0	63	التحفيز الفكري
مرتفعة	0.000	0.08	0.7	4.06	63	الدافع الإلهامي
مرتفعة	0.000	0.12	0.95	3.82	63	الاعتبارات الفردية
مرتفعة	0.000	0.04	0.39	3.65	63	النمط القيادي التبادلي
متوسط	0.000	0.05	0.44	3.26	63	المكافأة المشروطة
مرتفعة	0.000	0.06	0.50	4.04	63	الإدارة بالاستثناء
منخفض	0.000	0.07	0.57	2.15	63	النمط القيادي الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات للنمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي وعناصرهما جاءت بدرجة مرتفعة لدى مدراء المراكز حيث أنها تقع ضمن المجال من [3.40-4.19] عدا عنصر المكافأة المشروطة فقد جاء بدرجة متوسطة حيث أن قيمته تقع ضمن المجال [2.60-3.39]، ونلاحظ أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء بدرجة منخفضة فهو يقع ضمن المجال [1.80-2.59] ، ونرى أيضاً أن مستوى الدلالة المحسوب لجميع المتغيرات كان أقل من المستوى النظري (0.05) أي أن هذه المتوسطات تختلف معنوياً عن المتوسط العام وبدرجة ثقة (99%)، وبالتالي نستنتج أن النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي هما الأكثر إتباعاً من قبل مدراء المراكز، حيث احتل النمط القيادي التحويلي المركز الأول بمتوسط قدره (3.96)، واحتل النمط القيادي التبادلي المركز الثاني بمتوسط قدره (3.65)، أما النمط الأوتوقراطي فكان متوسط الإجابات التي تقيسه (2.15) فقط، وبالتالي فهو الأقل إتباعاً من قبل مديري المراكز.

رابعاً: تحليل إنتاجية موظفي تقديم الخدمة:

تم التعرف في فقرة أداة الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبانة والتي تقيس إنتاجية العاملين، وعند تحليل الإجابات كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (39) الآتي:

الجدول رقم (39): الإحصاءات الوصفية واختبار one sample لمتغير إنتاجية العاملين

المتغير	N عدد الإجابات	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean الخطأ المعياري		
D1	63	4.29	.633	.080		
D2	63	4.24	.530	.067		
D3	63	4.19	.503	.063		
D4	63	4.48	.592	.075		
الإنتاجية	63	4.2976	.40872	.05149		
One-Sample Test						
المتغير	Test Value = 3 قيمة الاختبار					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	متوسط الاختلاف Mean Difference	فترة الثقة للاختلاف	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					الأدنى Lower	الأعلى Upper
الإنتاجية	25.20	62	.000	1.29762	1.1947	1.4006

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للسؤال الأول بلغت (4.29) أي أن العاملين قد قِيمُوا إنتاجيتهم في العمل بمستوى مرتفع جداً، ولقد بلغ متوسط الإجابات عن السؤال الثاني (4.24) أي أن مستوى تقييم القادة لإنتاجية مرؤوسيهـم كانت بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، أما بالنسبة للسؤال الثالث فقد بلغ متوسط الإجابات (4.19) فالعاملين حصلوا على مستوى جيد للإنتاجية في التقييم السنوي الأخير، وبالنسبة للسؤال الرابع فقد بلغ متوسط الإجابات (4.48) أي أن المستوى العام للإنتاجية في المراكز كان مرتفع جداً برأي العاملين.

وبالنسبة لمتغير الإنتاجية ككل فنلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (4.2976) وهو يقع ضمن المجال [5 - 4.20] ، وبالتالي نستطيع القول بأن مفردات العينة يتمتعون بمستوى مرتفع جداً للإنتاجية، ويظهر من الجدول السابق أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وكذلك نجد أن قيمة t المحسوبة عند درجة حرية (62) أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2)، وبالتالي نستطيع التأكيد على أن المتوسط السابق يختلف معنوياً عن المتوسط العام (3).

ولقياس الإنتاجية أيضاً تم إضافة سؤالين لمعرفة عدد المكافآت وعدد خطابات الشكر التي حصل عليها العامل، والتي تعكس إلى حد ما مستوى إنتاجيته، فكلما حصل العامل على عدد أكبر من المكافآت وخطابات الشكر كان هذا دليلاً على ارتفاع مستوى إنتاجيته والعكس صحيح (الشهري، علي، 2002)، وفيما يلي نتائج تحليل إجابات مفردات العينة عن كل من السؤالين السابقين في الجداول رقم (40) و(41) التالية:

الجدول رقم (40): تحليل عدد المكافآت كمقياس لمستوى الإنتاجية

ما هو عدد المكافآت التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لحسن أدائك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم أحصل على مكافآت	28	44.5	44.5	44.5
	حصلت على مكافأة واحدة	26	41.2	41.2	85.7
	حصلت على أكثر من مكافأة	9	14.3	14.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر : من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن حوالي (55.5%) من العاملين حصلوا على مكافأة أو أكثر خلال السنة الأخيرة نظراً لمستوى أدائهم الجيد في العمل، ويمكن أن يعتبر دليلاً على أن إنتاجيتهم كانت عالية، في حين أن نسبة الذين لم يحصلوا على أي مكافأة هي (44.5%).

الجدول رقم (41): تحليل عدد خطابات الشكر كمقياس لمستوى الإنتاجية

كم عدد خطابات الشكر التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لأدائك الجيد		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم أحصل على أي خطاب	30	47.6	47.6	47.6
	حصلت على خطاب وحيد	15	23.8	23.8	71.4
	حصلت على أكثر من خطاب	18	28.6	28.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المصدر : من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن حوالي (52.4%) من العاملين حصلوا على خطاب شكر واحد أو أكثر خلال السنة الأخيرة نظراً لمستوى أدائهم الجيد في العمل، وهذا أيضاً يمكن أن يعتبر دليلاً على أن إنتاجيتهم كانت عالية، في حين أن نسبة الذين لم يحصلوا على أي خطاب شكر هم (47.6%).

إن نتائج تحليل إجابات السؤالين السابقين تتوافق ما تم التوصل إليه سابقاً في أن القادة يتمتعون بمستوى جيد من العدالة مع المرؤوسين.

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول بأن إنتاجية العاملين في كلا الشركتين كانت مرتفعة.

٢- اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي سنقوم باختبار الفروض التي تم وضعها للإجابة على أسئلة الدراسة وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين.

والتي يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(١) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي في إنتاجية العاملين.

- (٢) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي في إنتاجية العاملين.
- (٣) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي (الاستبدادي) في إنتاجية العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج spss لحساب معامل بيرسون للارتباط ومعامل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، أما الفرضيات الفرعية فقد أستخدم اختبار الانحدار البسيط Linear وذلك لدراسة تأثير كل نمط قيادي في الإنتاجية على حدى، وتم بعد ذلك مقارنة مستوى الدلالة المحسوب لهذه المعاملات مع مستوى الدلالة الإحصائي المعتمد لقبول الفرضيات أو رفضها وهو (0.05) عند مستوى ثقة (95%)، حيث:

- تقبل الفرضية: في حال كان مستوى الدلالة المحسوب للاختبار أقل أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- ترفض الفرضية: في حال كان مستوى الدلالة المحسوب للاختبار أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

ونشتق منها الفرضيتين الآتيتين:

- فرضية العدم الرئيسية: لا تؤثر الأنماط القيادية لمدراء المراكز بشكل دال إحصائياً في إنتاجية موظفي تقديم الخدمات في الشركتين محل الدراسة.
 - الفرضية البديلة الرئيسية: تؤثر الأنماط القيادية لمدراء المراكز بشكل دال إحصائياً في إنتاجية موظفي تقديم الخدمات في الشركتين محل الدراسة.
- وتم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (42) الآتي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات الأنماط القيادية في إنتاجية العاملين

Coefficients Dependent Variable: الإنتاجية						ANOVA		Model Summary		المتغير المستقل
بيان الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية t - sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة الإحصائية F - Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	
	.000	8.172	-	.634	5.18	.000	9.766	.332	.576	الثابت
دال إحصائياً	.006	2.879	.43	.084	.243					النمط التحويلي
دال إحصائياً	.030	2.223	.27	.129	.287					النمط التبادلي
دال إحصائياً	.000	-4.372	-.63	.103	-.449					النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة للاختبار بلغت (9.766) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.76)، وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا القول بأنه يوجد تأثير معنوي (دال إحصائياً) لمتغير النمط القيادي (بشكل عام) في إنتاجية العاملين، أي أننا نقبل الفرضية البديلة الرئيسية ونرفض فرضية العدم الرئيسية.

كما ونلاحظ أيضاً أن معامل الارتباط يساوي (0.576) وهذا يدل على قوة ارتباط جيدة بين المتغيرات المستقلة من جهة (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (إنتاجية العاملين)، ولقد بلغ معامل التحديد (0.332)، أي أن الأنماط القيادية لمدراء المراكز بشكل عام تفسر ما نسبته (33.2%) من التغير في متغير إنتاجية العاملين، وباقي التغيرات تعود لمتغيرات أخرى لم يتم ادخالها في الاختبار، وتشير الأبحاث في العلوم الادارية إلى أنه كلما ارتفعت نسبة التباين (معامل التحديد) فوق 30% أصبح بإمكاننا قبول نموذج الانحدار.

ومنه يمكننا وضع نموذج الانحدار التالي:

$$\text{إنتاجية العاملين} = 5.180 + 0.243 \times \text{النمط التحويلي} + 0.287 \times \text{النمط التبادلي} - 0.449 \times \text{النمط الأوتوقراطي}$$

$$Y = 5.180 + 0.243 X_1 + 0.287 X_2 - 0.449 X_3$$

إن النتيجة السابقة كانت نتيجة عامة تفيد في معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية لمدراء المراكز بشكل عام في إنتاجية مرؤوسيههم، ولقد توصلنا إلى أنه يوجد تأثير معنوي وحقيقي لهذه الأنماط القيادية على إنتاجية العاملين، إلا أنه يجب معرفة مدى تأثير كل نمط على مدى في إنتاجية العاملين، وأي هذه الأنماط هو الأفضل والأكثر تأثيراً على إنتاجية العاملين، لذلك قمنا بإجراء اختبار الانحدار البسيط بين متغير كل نمط قيادي ومتغير إنتاجية العاملين، فكانت النتائج كما يلي:

(١) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي في إنتاجية العاملين.

قبل القيام بإجراء اختبار الانحدار البسيط linear (الذي يحدد فيما إذا كان هناك أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع) سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون (الذي يحدد فيما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين المستقل والتابع) وعلى ضوء النتيجة سنتابع إجراء الاختبارات. عند حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط التحويلي ومتغير إنتاجية العاملين كانت النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم (43) الآتي:

الجدول رقم (43): معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط التحويلي ومتغير إنتاجية العاملين

		النمط.التحويلي	الإنتاجية
النمط.التحويلي	Pearson Correlation	1	.130
	Sig. (2-tailed)		.311
	N	63	63
الإنتاجية	Pearson Correlation	.130	1
	Sig. (2-tailed)	.311	
	N	63	63

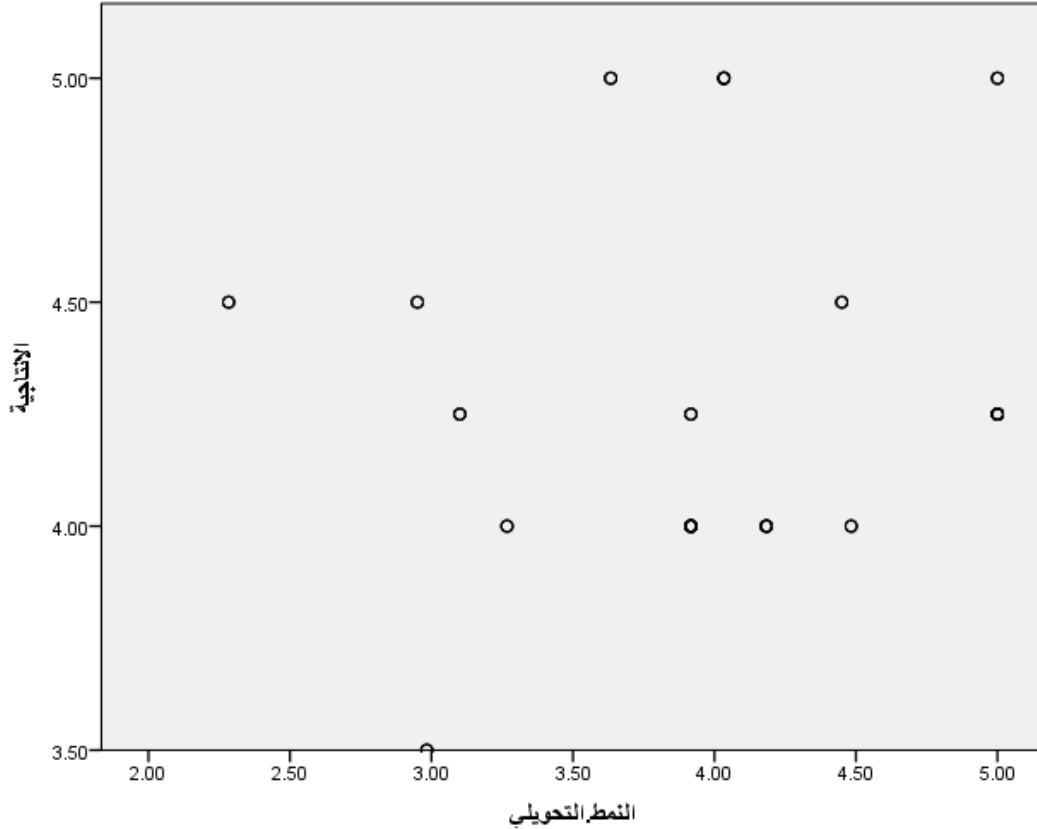
المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط التحويلي ومتغير إنتاجية العاملين كان منخفضاً حيث بلغ (0.130)، ونلاحظ أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لهذا الاختبار بلغت (0.311) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن الاختبار غير معنوي وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي نستطيع القول أنه لا يوجد أي علاقة

بين النمط القيادي التحويلي وإنتاجية العاملين، وبما أنه لم نستطع إثبات وجود علاقة بين المتغيرين فلا يمكننا إجراء اختبار الانحدار البسيط بينهما، وبالتالي لا يوجد أي تأثير لمتغير النمط القيادي التحويلي في متغير إنتاجية العاملين وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

وعند رسم مخطط الانتشار للعلاقة بين متغير النمط القيادي التحويلي ومتغير إنتاجية العاملين كانت النتيجة كما هو موضح في الشكل رقم (18) الآتي:

الشكل رقم (18): خط الانحدار لمتغير النمط التحويلي وإنتاجية العاملين



المصدر: مخرجات برنامج Spss .

نلاحظ من الشكل السابق أن نقاط الانتشار كانت مبعثرة بشكل كبير ولا تدل على وجود أي علاقة بين المتغيرين.

لقد جاءت النتيجة السابقة مخالفة لأغلب الدراسات في هذا المجال كدراسة (Cummings, G.G., et al, 2009) ودراسة (Julian Barling , et al,1996) ودراسة (Kevin B. Lowe et al,1996) وغيرهم ... والتي خلصت إلى أن النمط القيادي التحويلي يعد من الأنماط الأكثر تأثيراً في التابعين

وفي إنتاجيتهم، في حين افادت دراسات أخرى بأن تأثير القيادة التحويلية في أداء العاملين وإنتاجيتهم كان ضعيفاً كدراسة (حماد، إياد، 2011) ودراسة (Anit , Somech,2006).

٢) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي في إنتاجية العاملين.

عند حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط التبادلي ومتغير إنتاجية العاملين كانت النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم (44) الآتي:

الجدول رقم (44): معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط التبادلي ومتغير إنتاجية العاملين

		النمط.التبادلي	الإنتاجية
النمط.التبادلي	Pearson Correlation	1	.336**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	63	63
الإنتاجية	Pearson Correlation	.336**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	63	63
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط التبادلي ومتغير إنتاجية العاملين قد بلغ (0.336)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لهذا الاختبار قد بلغت (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاختبار كان معنوياً وهو دال إحصائياً حتى عند مستوى دلالة (0.01)، ومنه نستنتج بأنه يوجد علاقة طردية (موجبة) بين النمط القيادي التبادلي وإنتاجية العاملين، ولدراسة الاثر بين هذين المتغيرين قمنا بإجراء اختبار الانحدار البسيط linear فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (45) الآتي:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير النمط التبادلي في متغير إنتاجية العاملين

Coefficients Dependent Variable: الإنتاجية						ANOVA		Model Summary		المتغير المستقل
بيان الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائي t لـ sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة الإحصائي F لـ Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	
-	0.000	6.635	-	.457	3.03					الثابت
دال إحصائياً	0.007	2.79	.336	.124	.347	0.007	7.777	0.113	.336	النمط التبادلي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

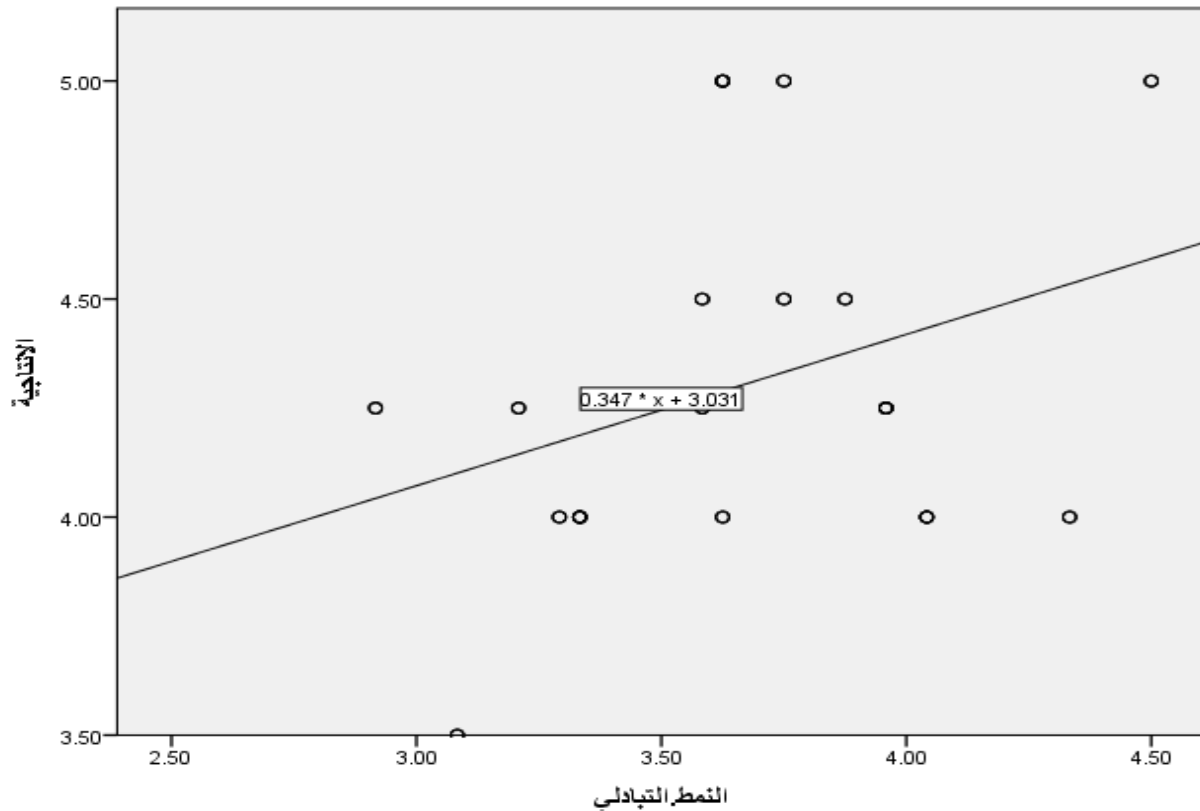
نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (7.777) أكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، ومستوى الدلالة بلغ (0.007) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نستطيع القول بأنه يوجد أثر معنوي للنمط القيادي التبادلي في إنتاجية العاملين، أي أننا نقبل الفرضية الفرعية السابقة، إلا أن قوة الارتباط لم تكن قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.336)، وبلغ معامل التحديد (0.113)، أي أن النمط التبادلي يفسر ما نسبته (11.3%) من التغير الكلي في متغير إنتاجية العاملين، وباقي التغيرات تعود للخطأ العشوائي في معادلة النموذج ولمتغيرات مستقلة أخرى لم يتم إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

وهكذا يمكننا وضع نموذج الانحدار البسيط التالي:

$$\text{إنتاجية العاملين} = 3.031 + 0.347 \times \text{النمط التبادلي}$$

والشكل التالي رقم (19) يوضح خط الانحدار للعلاقة بين متغير النمط التبادلي ومتغير إنتاجية العاملين:

الشكل رقم (19): خط الانحدار لمتغير النمط التبادلي وإنتاجية العاملين



المصدر: مخرجات برنامج Spss .

هذا وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة كل من (حماد، إيد، 2011) و (Anit, Somech, 2006)

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي (الاستبدادي) في إنتاجية العاملين.

عند حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط الأوتوقراطي ومتغير إنتاجية العاملين كانت النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم (46) الآتي:

الجدول رقم (46): معامل الارتباط بيرسون لمتغير النمط الأوتوقراطي ومتغير إنتاجية العاملين

		النمط. الأوتوقراطي	الإنتاجية
النمط. الأوتوقراطي	Pearson Correlation	1	-.465**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	63	63
الإنتاجية	Pearson Correlation	-.465**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	63	63
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير النمط الأوتوقراطي ومتغير إنتاجية العاملين قد بلغ (-0.465)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لهذا الاختبار قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاختبار كان معنوي وهو دال إحصائياً حتى عند مستوى دلالة (0.01)، ونستطيع القول بأنه يوجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وإنتاجية العاملين ولكنها عكسية (سالبة)، أي كلما كان النمط الأوتوقراطي منخفضاً زادت الإنتاجية والعكس صحيح.

ولدراسة الأثر بين هذين المتغيرين قمنا بإجراء اختبار الانحدار البسيط linear فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (47) الآتي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير النمط الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين

Coefficients Dependent Variable: الإنتاجية						ANOVA		Model Summary		المتغير المستقل
بيان الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائي t sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة الإحصائي F sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	
-	0.000	27.92	-	0.179	5.01					الثابت
دال إحصائياً	0.000	-4.1	-.465	.080	-.33	0.000	16.86	0.217	.465	النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

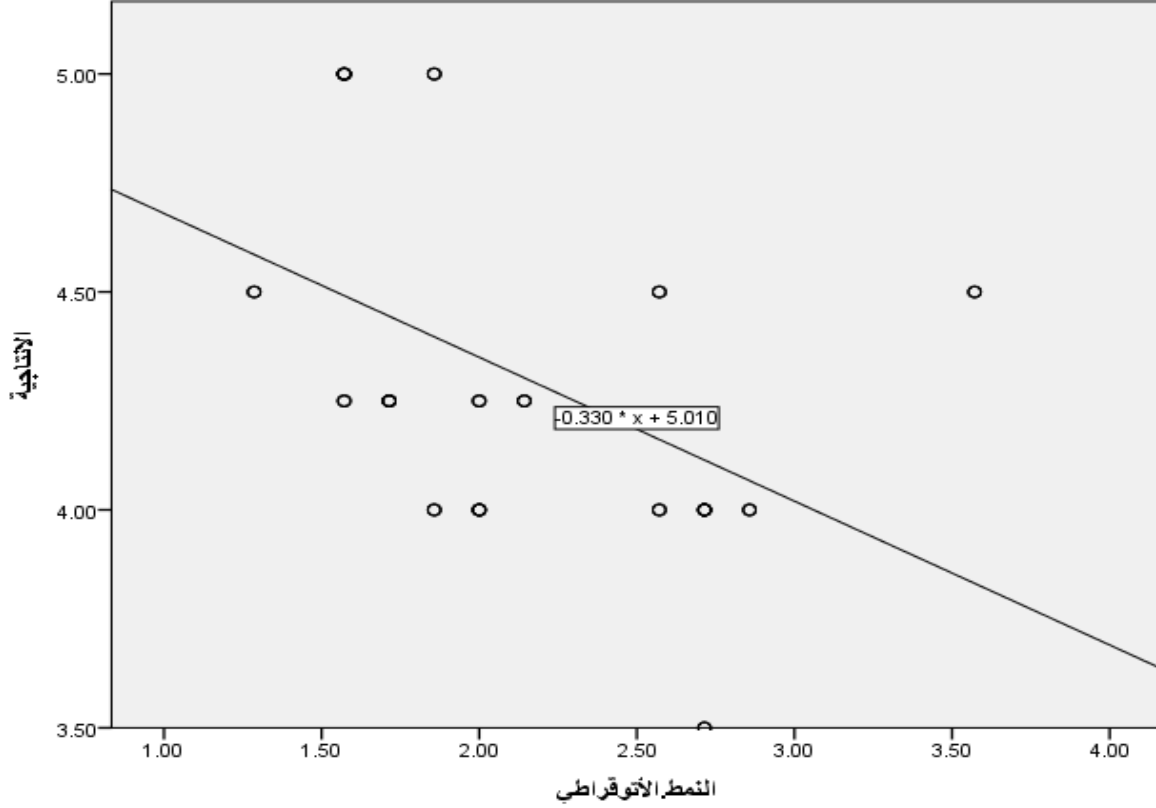
نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (16.862) أكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، ومستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نستطيع القول بأنه يوجد أثر معنوي (حقيقي) للنمط القيادي الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين ولكن بطريقة عكسية، أي أننا نقبل الفرضية الفرعية السابقة، ونلاحظ أيضاً أن قوة الارتباط كانت متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.465)، وبلغ معامل التحديد (0.217)، أي أن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (21.7%) من التغير الكلي في متغير إنتاجية العاملين، وباقي التغيرات تعود للخطأ العشوائي في معادلة النموذج ولمتغيرات مستقلة أخرى لم يتم إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

بالتالي يمكننا وضع نموذج الانحدار البسيط التالي:

$$\text{إنتاجية العاملين} = 5.010 - 0.330 \times \text{النمط الأوتوقراطي}$$

والشكل التالي رقم (20) يوضح خط الانحدار للعلاقة بين متغير النمط القيادي الأوتوقراطي ومتغير إنتاجية العاملين:

الشكل رقم (20): خط الانحدار لمتغير النمط الأوتوقراطي وإنتاجية العاملين



المصدر: مخرجات برنامج Spss .

إن النتيجة السابقة تتفق مع أغلب الدراسات في هذا المجال والتي تقول بأن تأثير القيادة الأوتوقراطية سلبي في إنتاجية العاملين وأدائهم، وبما أن النمط الأوتوقراطي هو نقيض النمط الديمقراطي وبالتالي فإننا نستطيع أن نستنتج أنه يوجد تأثير طردي للنمط القيادي الديمقراطي في إنتاجية العاملين، وهي نتيجة تتفق مع الكثير من الدراسات والأبحاث كدراسة (أبو عيدة، يوسف، 2005) ودراسة (جيلح، الصالح، 2006).

✓ تحليل إجابات السؤال المفتوح:

للمزيد من التعمق، وللتحقق من النتائج التي تم الوصول إليها بالتحليل الكمي، قام الباحث بتحليل بعض إجابات أفراد العينة (العاملين) على السؤال المفتوح الذي تم طرحه في الاستبانة الموزعة وهو هل لمديرك في العمل تأثير على إنتاجيتك وكيف ذلك؟، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الإجابات:

✓ " للمدير تأثير إيجابي إن كان حسن المزاج وذلك نادراً، أما في أيام المزاج السيء فتأثيره سلبي بامتياز وقد يلجأ لترك عمله والخروج تحت أعذار وهمية تاركاً عمله الشخصي لآخرين".

التعليق على الإجابة: نلاحظ أن العامل قد صرح بوجود تأثير لمديره في العمل على إنتاجية المرؤوسين، وفرق بين حالتين أو نمطين، ففي حال كان مزاجه جيد (تمثل حالة النمط الديمقراطي) فالتأثير يكون إيجابياً، أما عندما يكون سيء المزاج (تمثل حالة النمط الأوتوقراطي) فيكون التأثير سلبي، وتتفق هذه الإجابة مع نتائج التحليل الكمي السابقة.

✓ " نعم من خلال أسلوبه وطريقة تعامله معي عند طلب إنجاز أي مهمة وتقديره للعمل الذي أقوم به ".

التعليق على الإجابة: نلاحظ أن العامل قد صرح بوجود تأثير للنمط القيادي لمديره في العمل على إنتاجية المرؤوسين، ويرى بأن الأسلوب الجيد والمعاملة الحسنة والتقدير للإنجازات المحققة (وهي فعلياً تمثل النمط القيادي الديمقراطي) هو ما يجعل القائد ذو تأثير إيجابي في مرؤوسيه وإنتاجيتهم.

✓ " طبعاً له تأثير جيد جداً وذلك من خلال احترامه للعمل وللموظفين وإتباع الأسلوب الراقى في العمل والتعامل كصديق وليس كمدير ".

التعليق على الإجابة: لقد صرح العامل بوجود تأثير قوي للنمط القيادي لمديره على إنتاجية المرؤوسين، وذلك من خلال إتباعه النمط الديمقراطي الذي يتميز باحترام العاملين ومعاملتهم كأصدقاء ، في حين يرى أن للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي في الإنتاجية، وهو ما يتفق مع نتائج التحليل الكمي السابقة.

✓ " نعم من خلال متابعة العمل والحض على إنجازاته في الوقت المحدد ".

التعليق على الإجابة: صرح العامل بأنه يوجد تأثير للنمط القيادي الذي يتبعه المدير في إنتاجية المرؤوسين، وذلك من خلال متابعة العمل والتحفيز لإنجازه في الوقت المحدد، ويتضح أن هذا يمثل النمط القيادي التبادلي الذي يركز على التأثير في المرؤوسين من خلال الحوافز والتدخل بالعمل عند الضرورة، ونجد ذلك في عبارة "الوقت المحدد".

✓ " نعم - مديري في العمل هو السبب والمسبب في أدائي لعملي ونجاحي به ".

التعليق على الإجابة: نلاحظ من هذه الإجابة مدى محبة واحترام العامل لمديره في العمل، حيث يرى بأن لمديره تأثير كبير وقوي في إنتاجيته وذلك من عبارة " السبب والمسبب".

✓ " نعم له تأثير إيجابي ويؤثر على العمل والتحفيز، ولكن يجب عليه أن يعد بالترقية من دون أي وسائل أو بمجيء الموظف اليه ليطالب منه، يجب أن يقدر عمل الموظف لكي يتابع بإنتاجه في العمل ".

التعليق على الإجابة: نلاحظ من هذه الإجابة أن العامل يؤكد على تأثير النمط الذي يتبعه المدير في إنتاجية العاملين، فعندما يلجأ القائد إلى أسلوب الترقية ويعمل على تقدير عمل المرؤوسين فإنه ذلك سيحفزهم على بذل المزيد من الجهد في العمل وزيادة الإنتاجية، وهو ما يتوفر لدى القائد الديمقراطي.

✓ " حالياً لا يوجد تأثير على الإنتاجية لأنني لا أعتمد على المدير في إنتاجيتي وإنما على الضمير، ولكن برأيي لو كان المدير محفز أكثر ولو كان هناك اهتمام أكبر من قبل الإدارة بالعاملين لكانت حتماً الإنتاجية أعلى بكثير وكان الإقبال على العمل بأريحية أكبر وبحب للعمل أكثر وشكراً ".

التعليق على الإجابة: يتضح من الإجابة السابقة أن صاحبها يعاني من بعض المشكلات مع مديره في العمل، ولقد صرح هذا العامل بأنه لو كان هناك اهتمام جيد من قبل المدير بالعاملين بالإضافة إلى استخدامه الحوافز بشكل أكبر (وهو ما يمثل سلوك القائد الديمقراطي) لكانت الإنتاجية أعلى. ولقد أشار هذا العامل إلى نقطة مهمة وهي أنه في بعض الأحيان تكون الإنتاجية في العمل عالية رغم إتباع المدير لنمط قيادي غير محبوب لدى التابعين، حيث تكون هذه الإنتاجية نابعة عن ضمير العامل وأخلاقه التي تدفعه إلى إنجاز العمل على أكمل وجه وبمستوى إنتاجية مرتفع. مما سبق نرى أن نتائج تحليل الإجابات للأسئلة المفتوحة تدعم وتؤيد النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التحليل الكمي في أن هناك تأثير للنمط القيادي المتبع من قبل مدير المركز على إنتاجية العاملين وأن النمط الأوتوقراطي له تأثير عكسي وقوي على إنتاجية العاملين مقارنةً بباقي الأنماط القيادية، وبالتالي فإن النمط الديمقراطي (الذي يعتبر نقبضاً للنمط الأوتوقراطي) لديه تأثير طردي وقوي على الإنتاجية وأكثر من باقي الأنماط القيادية.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتأثر الإنتاجية الناجمة عن الانماط القيادية بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - مدة الخبرة في نفس المجال - مدة العمل في الشركة).

والتي يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (١) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في إنتاجية العاملين.
- (٢) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في إنتاجية العاملين.
- (٣) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة الخبرة في نفس المجال في إنتاجية العاملين.
- (٤) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة العمل في الشركة في إنتاجية العاملين.
- (٥) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم في إنتاجية العاملين.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية سنقوم بتطبيق اختبار **Independent Sample-T-Test** بالنسبة لمتغيري الجنس ومستوى التعليم، واختبار **One – Way ANOVA** لباقي المتغيرات الديمغرافية.

(١) الفرضية الفرعية الأولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في إنتاجية العاملين)

تم حساب الفروق بين متوسطات فئة الذكور وفئة الإناث بالنسبة لمتغير الإنتاجية وذلك باستخدام اختبار **Independent Sample-T-Test** حيث سيتم قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **فرضية العدم:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إنتاجية العاملين.
- **الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إنتاجية العاملين.

ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (48) الآتي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار **Independent Sample T-Test** لمتغيري الجنس والإنتاجية

المتغير	الجنس	عدد المفردات N	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة اختبار Levene	مستوى دلالة Levene's Sig	قيمة T	مستوى دلالة T Sig
إنتاجية العاملين	ذكر	18	4.083	0.19174	12.693	0.001	3.76	.000
	أنثى	45	4.383	0.44146				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق مستوى دلالة الاختبار ليفني Levene's Sig والذي يحدد مدى تجانس التباين لكل من عينة الذكور والإناث وقد بلغ (0.001) وهو أقل من المستوى النظري (0.05) وبالتالي فإن تباين كل من العينتين يختلف عن الآخر وهما غير متجانسان، ونلاحظ أيضاً أن قيمة t بلغت (3.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2)، وأيضاً مستوى الدلالة لاختبار t كان أقل من (0.05)، وهذا يؤكد لنا وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إنتاجية كل من عينة الذكور وعينة الإناث وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ونقول بأن إنتاجية العاملين تتأثر بمتغير الجنس، ولقد كانت الفروق لصالح عينة الإناث، أي أن عينة الإناث صرحن بمستوى أعلى لإنتاجيتهن من عينة الذكور ولقد بلغ هذا الاختلاف (0.3000)، وعلى الرغم من أن الفارق قليل إلا إنه كان دال إحصائياً.

(٢) الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في إنتاجية العاملين)

تم حساب الفروق بين متوسطات فئات العمر بالنسبة لمتغير الإنتاجية وذلك باستخدام اختبار ANOVA حيث سيتم قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في إنتاجية العاملين.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر في إنتاجية العاملين.

ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (49) الآتي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار ANOVA لمتغيري العمر والإنتاجية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.145	3	.715	5.138	.003
Within Groups	8.212	59	.139		
Total	10.357	62			

المصدر: مخرجات برنامج Spss .

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F للاختبار بلغت (5.138) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (59) وهي (2.76)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغت (0.003) وهي أقل

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين عائدة لمتغير العمر ونقبل بالفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي يوجد تأثير لمتغير العمر في إنتاجية العاملين.

ولتحديد أي الفئات العمرية كانت الأكثر إنتاجية مقارنة بباقي الفئات العمرية قمنا بإجراء اختبار Post Hoc Tests للمقارنات المتعددة Multiple Comparisons وفق طريقة Scheffe والجدول رقم (50) التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار Scheffe لمتغيري العمر والإنتاجية

العمر	Subset for alpha = 0.05	
	1	2
أكثر من 35	4.0000	
25-30	4.1250	4.1250
30-35	4.3409	4.3409
20-25		4.5625
Sig.	.216	.066

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss .

يتضح من الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (20-25) حيث بلغ متوسط الإنتاجية لهذه الفئة (4.5625)، في حين بلغ متوسط إنتاجية الأفراد من الفئة (أكثر من 35) فقط (4.00) وهي صاحبة أقل إنتاجية من بين الفئات العمرية.

ومنه يمكننا القول بأن العاملين الأكثر شباباً (الأقل عمراً) كانوا أكثر إنتاجية من العاملين الأكبر عمراً، وربما يعود السبب في ذلك لكون فئة الشباب تتمتع بمستوى عالي من الحماس والاندفاع للعمل مقارنة بالفئات الأكبر سناً.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين)

تم حساب الفروق بين متوسطات الإنتاجية لكل من فئات الخبرة في نفس المجال وذلك باستخدام اختبار ANOVA حيث سيتم قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **فرضية العدم:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين.
- **الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين.

ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (51) الآتي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار ANOVA لمتغيري الخبرة في نفس المجال والإنتاجية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.744	2	2.372	25.355	.000
Within Groups	5.613	60	.094		
Total	10.357	62			

المصدر: مخرجات برنامج Spss .

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F للاختبار بلغت (25.355) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (60) وهي (2.76)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين عائدة لمتغير الخبرة في نفس المجال، وبالتالي نقبل بالفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي يوجد تأثير لمتغير الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين.

ولتحديد أي فئة من فئات هذا المتغير هي الأكثر إنتاجية مقارنة بباقي الفئات قمنا بإجراء اختبار Post Hoc Tests للمقارنات المتعددة Multiple Comparisons وفق طريقة Scheffe والجدول رقم (52) التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار Scheffe لمتغيري الخبرة في نفس المجال والإنتاجية

سنوات الخبرة في نفس المجال	Subset for alpha = 0.05	
	1	2
أكثر من 10 سنوات	4.0000	
5-10 سنوات	4.1071	
أقل من 5 سنوات		4.6111
Sig.	.548	1.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss .

يتضح من الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح الفئة ذات الخبرة الأقل من (5 سنوات) حيث بلغ متوسط الإنتاجية لهذه الفئة (4.6111)، في حين بلغ متوسط إنتاجية الأفراد من الفئة (أكثر من 10 سنوات) فقط (4.000) وهي صاحبة أقل إنتاجية من بين الفئات السابقة.

وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة السابقة في أن الأفراد الأكثر شباباً كانوا أكثر إنتاجية، حيث أن العمر الأقل ينم عن مستوى خبرة أقل، وربما تكون هذه النتيجة غير منطقية حيث أنه من المفروض أن تزداد الإنتاجية مع زيادة الخبرة، إلا إن الواقع يقول غير ذلك، وقد يعود السبب في ذلك إلى متغير آخر غير متغير الخبرة ولكننا لم نتناوله في هذا البحث.

٤) الفرضية الفرعية الرابعة:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مدة العمل في الشركة على إنتاجية العاملين)

تم حساب الفروق بين متوسطات الإنتاجية لفئات متغير مدة العمل في الشركة وذلك باستخدام اختبار ANOVA حيث سيتم قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- **فرضية العدم:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مدة العمل في الشركة على إنتاجية العاملين.
- **الفرضية البديلة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مدة العمل في الشركة على إنتاجية العاملين.

ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (53) الآتي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار ANOVA لمتغيري مدة العمل في الشركة والإنتاجية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.603	2	2.801	35.352	.000
Within Groups	4.754	60	.079		
Total	10.357	62			

المصدر: مخرجات برنامج Spss .

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F للاختبار بلغت (35.352) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (60) وهي (2.76)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين عائدة لمتغير مدة العمل في نفس الشركة، وبالتالي نقبل بالفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي يوجد تأثير لمتغير مدة العمل في نفس الشركة على إنتاجية العاملين.

ولتحديد أي فئة من فئات هذا المتغير هي الأكثر إنتاجية مقارنة بباقي الفئات قمنا بإجراء اختبار Post Hoc Tests للمقارنات المتعددة Multiple Comparisons وفق طريقة Scheffe والجدول رقم (54) التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار Scheffe لمتغيري مدة العمل في الشركة والإنتاجية

مدة العمل في نفس الشركة	Subset for alpha = 0.05	
	1	2
2-5 سنة	4.0000	
أكثر من 5 سنوات	4.1250	
أقل 2 سنة		4.4143
Sig.	.412	1.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss .

يتضح من الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح الفئة ذات القدم في الشركة الأقل من سنتين حيث بلغ متوسط الإنتاجية لهذه الفئة (4.4143)، في حين بلغ متوسط إنتاجية الأفراد من الفئة (5-2 سنة) فقط (4.000) وهي صاحبة أقل إنتاجية من بين الفئات السابقة.

وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج الأسئلة السابقة في أن الأفراد الأكثر شباباً والأقل خبرة هم الأكثر إنتاجية، حيث أن العمر الأقل وسنوات الخبرة القليلة مرتبطة بعدد سنوات أقل للعمل في المنظمة، وربما تكون هذه النتيجة غير منطقية حيث من المفروض أنه كلما زاد قدم العامل في المنظمة كلما ارتفعت إنتاجيته، إلا إن النتيجة السابقة قالت العكس، وقد يعود السبب في ذلك إلى متغيرات أخرى لم يتم إدخالها في البحث.

٥) الفرضية الفرعية الخامسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليم في إنتاجية العاملين)

تم حساب الفروق بين متوسطات الإنتاجية لكل فئة من فئات متغير مستوى التعليم (جامعي- دراسات عليا)، وذلك باستخدام اختبار Independent Sample-T-Test حيث سيتم قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مستوى التعليم في إنتاجية العاملين.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير مستوى التعليم في إنتاجية العاملين.

ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (55) الآتي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار Independent Sample T-Test لمتغيري مستوى التعليم والإنتاجية

المتغير	مستوى التعليم	عدد المفردات N	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة اختبار Levene	مستوى دلالة Levene's Sig	قيمة T	مستوى دلالة T Sig
إنتاجية العاملين	جامعي	51	4.1912	0.31854	4.031	0.049	4.05	.001
	دراسات عليا	12	4.7500	0.45227				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الاختبار ليفني Levene's Sig بلغ (0.049) وهو أقل من المستوى النظري (0.05)، وبالتالي فإن تباين كل من الفئتين يختلف عن الآخر وهما غير متجانسان، ونلاحظ أيضاً أن قيمة t قد بلغت (4.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2)، وأيضاً مستوى الدلالة لاختبار t كان (0.001) وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد لنا وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في إنتاجية كل من فئة مستوى التعليم الجامعي وفئة مستوى الدراسات العليا، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ونقول بأن إنتاجية العاملين تتأثر بالمستوى التعليمي، ولقد كانت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا، أي أن العاملين من فئة التعليم العالي صرّحوا بمستوى أعلى لإنتاجيتهم من العاملين من فئة التعليم الجامعي، ولقد بلغ هذا الاختلاف (0.55882)، وعلى الرغم من أن الفارق قليل إلا إنه كان دال إحصائياً.

ملخص اختبار الفرضيات:

يبين الجدول رقم (56) التالي نتائج اختبار فرضيات الدراسة السابقة وهي كما يلي:

الجدول رقم (56): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الفرضيات الفرعية	النتيجة
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية في إنتاجية العاملين	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط التحويلي في إنتاجية العاملين	رفض الفرضية - لا يوجد علاقة
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط التبادلي في إنتاجية العاملين	قبول الفرضية- تأثير طردي
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين	قبول الفرضية - تأثير عكسي
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في إنتاجية العاملين	قبول الفرضية - تأثير طردي
تتأثر الإنتاجية الناجمة عن الانماط القيادية بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - مدة الخبرة في نفس المجال - مدة العمل في الشركة - المستوى التعليمي)	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في إنتاجية العاملين	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في إنتاجية العاملين.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدة العمل في الشركة على إنتاجية العاملين.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى التعليم في إنتاجية العاملين.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

١- نتائج الدراسة:

فيما يلي ملخص شامل لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسمات القيادية:

- يتمتع مدراء المراكز في شركتي الاتصالات بمستوى جيد من السمات القيادية التي تمكنهم من التأثير في مرؤوسيهـم، فمن حيث السمات الشخصية فالمدراء يمتلكون درجة عالية من ضبط النفس وأيماناً قوياً بأهداف المنظمة، وبالنسبة للسمات السلوكية فالمدراء يسمحون بشكل كبير لمرؤوسيهـم بالمشاركة في صنع القرارات وتقديم المقترحات، كما ويمتلكون قدرة عالية للاتصال مع مرؤوسيهـم، ويتمتعون بعلاقات جيدة مع هؤلاء المرؤوسين، فهم يمثلون قدوة حسنة لهم، أما بالنسبة للمهارات الإدارية فقد كان المدراء يتمتعون بمستوى عالي من القدرات الإدارية والقيام بالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتدريب.
- يعتمد مدراء المراكز في قيادتهم لمرؤوسيهـم بشكل عالي على السلطة الرسمية، وهذا ما يفسر لجوء نسبة جيدة من المرؤوسين إلى القادة غير الرسميين في المنظمة والذين يلعبون دوراً مهماً في التأثير على الإنتاجية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأنماط القيادة:

- كان النمط القيادي التحويلي متبعاً بدرجة مرتفعة لدى مدراء المراكز حسب ما صرح به المرؤوسين، حيث بلغ متوسط إجابات الأسئلة التي تقيس هذا النمط (3.96).
- كان النمط القيادي التبادلي متبعاً بدرجة مرتفعة لدى مدراء المراكز حسب ما صرح به المرؤوسين، حيث بلغ متوسط إجابات الأسئلة التي تقيس هذا النمط (3.65).
- كان النمط القيادي الأوتوقراطي متبعاً بدرجة منخفضة لدى مدراء المراكز حسب ما صرح به المرؤوسين، حيث بلغ متوسط إجابات الأسئلة التي تقيس هذا النمط (2.15).
- اعتماداً على النتيجة السابقة فإن النمط القيادي الديمقراطي كان متبعاً بدرجة مرتفعة لدى مدراء المراكز، ولقد جاء بالمرتبة الأولى من بين الأنماط القيادية السابقة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بإنتاجية العاملين:

- يتمتع موظفي تقديم الخدمة في مراكز الشركتين بمستوى مرتفع جداً للإنتاجية، حيث بلغ متوسط إجابات الأسئلة التي تقيس هذا المتغير (4.2976).

رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- إن للنمط القيادي الذي يتبعه القائد بشكل عام تأثير قوي على إنتاجية مرؤوسيه وهذا ما أشار إليه اختبار الانحدار المتعدد.
- لم تعطِ البيانات التي تم الحصول عليها من العاملين أي دليل لوجود تأثير لمتغير النمط القيادي التحويلي على إنتاجية العاملين في مراكز تقديم الخدمات وذلك حسب ما أظهره اختبار الارتباط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط صغيرة (0.131)، وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب للاختبار (0.311) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التبادلي في إنتاجية العاملين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب لاختبار الانحدار البسيط (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي في إنتاجية العاملين، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب لاختبار الانحدار البسيط (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري، ولقد كان هذا التأثير عكسياً على الإنتاجية حيث بلغ معامل الانحدار (-0.330)
- بناء على النتيجة السابقة فإننا نستنتج بأنه يوجد تأثير طردي وذو دلالة إحصائية لمتغير النمط القيادي الديمقراطي في إنتاجية العاملين.
- النمط القيادي الأوتوقراطي فسّر النسبة الأكبر من التغير في إنتاجية العاملين مقارنةً بباقي الأنماط القيادية، حيث بلغ معامل التحديد (0.217)، وبالتالي مما سبق ومن خلال تحليلنا لإجابات العاملين المفتوحة نستطيع القول بأن نقيضه (النمط الديمقراطي) يعتبر النمط الأكثر تأثيراً في إنتاجية العاملين مقارنة بباقي الأنماط.
- أظهرت نتائج التحليل أنه يوجد تأثير للجنس على إنتاجية موظفي تقديم الخدمة، والإناث صرحن بأنهن الأكثر إنتاجية، وذلك بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.
- يوجد تأثير للعمر على إنتاجية موظفي تقديم الخدمة، حيث صرح العاملون الأصغر سناً بأنهم أكثر إنتاجية، وذلك بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.

- يوجد تأثير لمدة الخبرة في نفس المجال على إنتاجية العاملين، وهي لصالح العاملين ذو الخبرة الأقل كما أظهرت نتائج التحليل، وذلك بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.
- يوجد تأثير للقدم في المنظمة على إنتاجية العاملين، وصرح العاملون الجدد بمستوى إنتاجية أعلى للإنتاجية مقارنة بالعاملين الأقدم، وذلك بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.
- يوجد تأثير لمستوى التعليم في إنتاجية العاملين، حيث صرح العاملون من مستوى الدراسات العليا بمستوى أعلى للإنتاجية مقارنة بحملة الشهادة الجامعية، وذلك بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.

٢- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تمخض عنها هذا البحث يمكننا ابداء التوصيات التالية:

- بما أن العنصر البشري هو المورد الأهم في المنظمات، وبالتالي فإن تطوير إنتاجيته هو تطوير لإنتاجية المنظمة ككل وبالتالي ربحيتها.
- ننصح المدراء في المراكز بالمضي قدماً في تفعيل النمط القيادي الديمقراطي وتعزيزه وذلك لأثره الإيجابي والقوي في رفع إنتاجية العاملين، والحد ما أمكن من ممارسة النمط القيادي الاوتوقراطي (الاستبدادي) ومحاولة تجنبه والابتعاد عنه وذلك لتأثيره السلبي الكبير في إنتاجية المرؤوسين.
- لا بد من زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين والاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم، والتركيز على النواحي الاجتماعية والترفيهية.
- نؤكد على ضرورة الاهتمام والتركيز على أساليب التحفيز الإيجابي بجميع أشكالها، والعمل على تخفيض كافة الأساليب السلبية إلى الحد الأدنى والتخلص منها إن أمكن، كون الأخيرة تؤثر سلباً على إنتاجية العاملين.
- زيادة الاعتماد على فئة الشباب الذين يتمتعون بحماسة عالية للعمل، والعمل دوماً على ضخ دماء جديدة في المنظمات.

الملاحق

❖ قائمة المراجع:

- المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم، حسان حسين . (2007) . الإدارة التربوية . د.م . دار المسيرة .
- ٢- أبو النصر، مدحت . (2009) . قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة . القاهرة . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٣- أبو الفضل، عبد الشافي محمد . (1996) . القيادة الإدارية في الإسلام . فرجينيا . المعهد العالمي للفكر الإسلامي .
- ٤- أبو عيدة، يوسف . (2005) . الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة الأزهر . غزة .
- ٥- أبو النيل، محمود سيد . (2002) . أساسيات علم إدارة القيادة . عمان . دار الفكر .
- ٦- إسماعيل، محمد أحمد . (2013) . قياس إنتاجية الموظفين وطرق رفعها . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
- ٧- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن . (2007) . الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية . رسالة دكتوراه . جامعة دمشق . دمشق .
- ٨- بازر باشي، محمد وسيم . (2012) . دور سلوك القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ التحسين المستمر (الغيمبا كاي زن) . رسالة ماجستير . جامعة دمشق . دمشق .
- ٩- البدري، طارق عبد الحميد . (1985) . علم النفس الصناعي . بيروت . دار النهضة العربية .
- ١٠- بعبيرة، أبو بكر . (1988) . مبادئ الإدارة . بنغازي . مركز البحوث والعلوم الاقتصادية .
- ١١- بلال، محمد إسماعيل . (2005) . السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الاسكندرية . الدار الجامعية الجديدة .
- ١٢- بلقاضي، أسية . (2010) . الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية . رسالة ماجستير . جامعة دمشق . دمشق .
- ١٣- جلدة، سامر بطرس . (2008) . السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة . عمان . دار اسامة للنشر .
- ١٤- جوني، مروان إبراهيم . (1993) . القائد الإداري . دمشق . دار الجاحظ .
- ١٥- جيلح، الصالح . (2006) . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة الجزائر . الجزائر .

- ١٦- حسن، راوية . (2001) . السلوك التنظيمي . عمان . دار زهران .
- ١٧- حسن، ماهر محمد صالح . (2004) . القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم) . د. م . دار الكندي.
- ١٨- حسن، أمين عبد العزيز . (2001) . إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون . القاهرة . دار قباء.
- ١٩- حماد، إياد عبد اللطيف . (2011) . أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير. جامعة دمشق . دمشق.
- ٢٠- حنفي، عبد الغفار . (2007) . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . الإسكندرية . المكتب العربي الحديث.
- ٢١- خليفة، بيان . (2012) . الأنماط القيادية والتعلم التنظيمي. رسالة ماجستير . جامعة دمشق . دمشق.
- ٢٢- الخير، طارق، ناصر، محمد . (2008) . إدارة الإنتاج . دمشق . منشورات جامعة دمشق.
- ٢٣- ديكان، جان . (1991) . أفكار عظيمة في الإدارة . (محمد الحديدي، مترجم) . القاهرة . الدار الدولية للنشر.
- ٢٤- الرفاعي، زهراء . (2013) . علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية بتمكين المعلمين . رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط . الكويت .
- ٢٥- ريشارد، ويتلي . وديان ،هيسان . (1998) . الإدارة بالعملاء . (عبد الرحمن توفيق مترجم) القاهرة . مركز الخبرات المعنية بميك.
- ٢٦- الزبيدي، بلال كامل . (2010) . تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة بغداد . بغداد.
- ٢٧- الزهراني، نورة . (2007) . علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى . جدة .
- ٢٨- السبيل، حمد بن محمد . (2003) . عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير. جامعة نايف . الرياض.
- ٢٩- سند، عرفة متولي . (د.ت) . مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة . بيروت . دار النهضة العربية.
- ٣٠- سلامة، ابتسام، وآخرون . (2010) . أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد. مجلة دراسات العلوم الإدارية. العدد 2 . المجلد 37. الأردن.

- ٣١- سلامة، زكريا . (2011) . أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير . جامعة دمشق . دمشق .
- ٣٢- سلطان، محمد سيد . (2002) . السلوك الإنساني في المنظمات . الاسكندرية . الدار الجامعية .
- ٣٣- السيسي، علي حسين . (2009) . السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية . المكتب الجامعي الحديث .
- ٣٤- سيكاران، أوما . (2006) . طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية . (إسماعيل علي بسيوني، مترجم) . الرياض . دار المريخ .
- ٣٥- الشهري، علي . (2002) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية . رسالة ماجستير . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية . الرياض .
- ٣٦- الشقهاء، عادل . (2004) . علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري. رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية الاردنية . عمان .
- ٣٧- شوقي، طريف . (1993) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة . القاهرة . دار غريب .
- ٣٨- صالح ، مهدي، العامري، محسن ، والغالي . (2008) . الإدارة والأعمال . عمان . دار وائل .
- ٣٩- صالح، رشا مهدي . (2011) . تأثير أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين. مجلة الاقتصادى الخليجي. العدد 19 . البصرة .
- ٤٠- صالحى، سميرة . (2008) . أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين . رسالة ماجستير . جامعة الحاج الخضر - باتنة . الجزائر .
- ٤١- صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله . (2011) . الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة . رسالة ماجستير . الجامعة الافتراضية . المملكة المتحدة البريطانية .
- ٤٢- طه، فرج عبد القادر . (1986) . علم النفس الصناعي والتنظيمي . بيروت . دار النهضة العربية .
- ٤٣- طه، طارق . (2007) . السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت . الإسكندرية . دار الجامعة الجديدة .
- ٤٤- طشوش، هايل عبد المولى . (2008) . اساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامى في القيادة والإدارة . أربد . دار الكندي .

- ٤٥- عاشور، أحمد صقر . (1989) . السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية . الدار الجامعية.
- ٤٦- العامري، أحمد بن سالم . (2002م-1422هـ) . القيادة التحويلية في المؤسسات العامة . رسالة ماجستير . جامعة الملك سعود . الرياض.
- ٤٧- عباس، منير خالد . (2008) . أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي . رسالة دكتوراه . جامعة دمشق . دمشق.
- ٤٨- عبد الباقي، صلاح الدين . (2005) . السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر . الإسكندرية . الدار الجامعية.
- ٤٩- عبد الباقي، صلاح الدين . (2004) . السلوك الفعال في المنظمات . الابراهيمية . الدار الجامعية.
- ٥٠- العدلوني، محمد أكرم، وآخرون . (2000) . القيادة في القرن الواحد والعشرين . الرياض . قرطبة للإنتاج الفني.
- ٥١- العديلي، محمد ناصر . (1993) . إدارة السلوك التنظيمي . الرياض . دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٥٢- العجمي، محمد حسنين . (2008) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . عمان . دار المسيرة.
- ٥٣- عساف، عبد المعطي محمد . (1999) . السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة . عمان . دار زهران.
- ٥٤- عليان، ربحي مصطفى . (2009) . أسس الإدارة المعاصرة . عمان . دار صفاء للنشر.
- ٥٥- عواد، يونس، ناصر، محمد . (2004) . إدارة النظم والعمليات الإنتاجية . دمشق . منشورات جامعة دمشق.
- ٥٦- عوض، فانتن . (2009) . الإنتاجية وقياسها . مجلة جسر التنمية . العدد الواحد والستين . الكويت . المعهد العربي للتخطيط .
- ٥٧- الغزالي، محمد عيسى . (2007) . القيادة والإشراف الإداري . عمان . دار أسامة للنشر.
- ٥٨- الغزالي، حافظ عبد الكريم . (2012) . أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط . عمان.
- ٥٩- الغامدي، جمعان بن خلف . (2012م-1433هـ) . ممارسة مديري القطاع العام للقيادة التحويلية . رسالة ماجستير . جامعة أم القرى . الرياض .

- ٦٠- الفريحات، خضير كاظم، سلامة، الشهابي، عبد اللطيف، واللوزي . (2009) . السلوك التنظيمي . عمان . دار إثراء للنشر.
- ٦١- الفضل، مؤيد عبد المحسن . محمد، حاكم محسن . (2010) . إدارة الإنتاج والعمليات . بابل - العراق . منشورات جامعة بابل.
- ٦٢- الفقي، إبراهيم . (2008) . سحر القيادة . المنصورة - مصر . دار اليقين.
- ٦٣- قنديل، علاء سيد . (2010) . القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . عمان . دار الفكر.
- ٦٤- كرم، محسن محمد . (2011) . تأثير الأنماط القيادية على تمكين العاملين . رسالة ماجستير . جامعة دمشق . دمشق.
- ٦٥- كنعان، نواف . (1993) . القيادة الإدارية . عمان . دار الثقافة.
- ٦٦- كلادة، ظاهر . (1997) . السلوك الإنساني في المنظمات . عمان . دار زهران.
- ٦٧- كورتوا، جيمس . (1999) . الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية . (سالم العيسى، مترجم) . دمشق . دار علاء الدين.
- ٦٨- مايكل. تي، إيفانيسفن .جون إم . (1999) . كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي . (هشام عبدالله، مترجم) . عمان . الأهلية للنشر والتوزيع.
- ٦٩- محافظة، سامح، وآخرون . (2010) . الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم . مجلة دراسات العلوم التربوية. العدد 2 . المجلد 37. عجلون -الأردن.
- ٧٠- مصطفى، أحمد سيد . (2005) . إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية . القاهرة. دن .
- ٧١- المغربي، كامل، وآخرون . (1995) . أساسيات في الإدارة . عمان . دار الفكر للنشر.
- ٧٢- الموسوي، سنان . (2004) . الإدارة المعاصرة : الاصول والتطبيقات . عمان . دار مجدلاوي.
- ٧٣- ناصر، محمد، عواد، يونس، الصرن، رعد، التزه، بسام . (2013) . إدارة الإنتاج والعمليات . دمشق . منشورات جامعة دمشق.
- ٧٤- النجار، محمد عدنان . (1980) . الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة . دمشق . دار الفكر.
- ٧٥- هاوس، بيتر ج. نورث . (2006) . القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق . الرياض . معهد الإدارة العامة.

٧٦- ويتون، ديفيد، كامرون .تيم . (2001) . العلاقات ، التفاعل الإيجابي . (محمد محمود عبد العليم، مترجم) . القاهرة . مركز الخبرات المهنية بميك.

٧٧- ياغي، محمد عبد الفتاح . (1996) . مبادئ الإدارة العامة .الرياض . دار الخريج للنشر .
- المراجع باللغة الإنكليزية:

- 1- Baumgartel, Howard . (2013). Leadership Style as a Variable in Research Administration (Vol. 2, pp.344-360). Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- 2- Barling ,J . et al. (1996) . Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, (Vol.81, No.6, pp 827-832) . Published by the American Psychological Association Inc.
- 3- Bass, Bernard, Ronald E. Riggio . (2006) .Transformational Leadership . (Second edition) Lawrence Erlbaum Associates .
- 4- Bass, Bernard. (1998). Transformational leadership: industrial, military, and educational impact . Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- 5- Bass, Bernard. Avolio, Bruce (2002). DEVELOPING POTENTIAL CROSS A FULL RANGE OF LEADERSHIP" Cases on Transactional and Transformational Leadership . Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- 6- Cooper, Robertson, (2015) . Measuring employee productivity – topic overview . Public Health England . London. PHE. Crown copyright.
- 7- Cummings, G et al . (2009). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review, . International Journal of Nursing Studies . (No.23) Published by: Science Direct.
- 8- de Jong, Jeroen P.J. et al. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior . European Journal of Innovation Management . (Vol.10, No.1, pp 41-64) . Emerald Group Publishing Limited.

- 9- Flippo, Edwin . (1970) . Management: a Behavioral Approach. Boston . Allyn and Bacon .
- 10- Fusionopolis, Walk . (2011) . A Guide to Productivity Measurement . Singapore . Published by SPRING.
- 11- Kevin B. Lowe, et al . (1996). , Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature . The Leadership Quarterly. (pp385-415) . Published by: Elsevier.
- 12- Kippenberger, Tony . (2002) . Leadership Styles . (Capstone Publishing.
- 13- Kouzes, James M., Posner, Barry Z. (2007) . Leadership Challenge . (4th edition) . San Francisco .Wiley.
- 14- Kuhnert and Lewis . (1987, Oct). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis (Vol.12, No.4, pp. 648-657) Academy of Management.
- 15- Limsila, Kedsuda, O.Ogunlana, Stephen . (2008) . Performance and leadership outcome Correlates of leadership styles and subordinate commitment . Engineering, Construction and Architectural Management (vol.15, no.2, pp. 164-184). . Published by Emerald.
- 16- Loke , J. Chiok Foong . (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. Journal of Nursing Management (Vol.9, pp. 191-204).
- 17- Mahdinezhad ,Maryam ,et all . (2013) . Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. International Education Studies . (Vol.6, No.11, pp. 29) . Published by Canadian Center of Science and Education.

- 18- Madlock, P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction . Journal of Business Communication . (Vol.45, No.61) . Published by Sage.
- 19- Mayfield, J . et al (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction . Journal of Human Resource Management (Vol.37, No.3&4, pp 235-248) . Published by John Wiley & Sons.
- 20- Ozaralli, Nurdan. (2003) . Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness . Leadership & Organization Development Journal (Vol.24, pp. 335- 344) . Published by MCB UP Ltd.
- 21- Richmond , Virginia .et al . (1983) . The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes . Journal of communication quarterly (Vol.31, No.1).
- 22- Somech, Anit . (2006) . The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams . Journal of Management (Vol.32, No.1 pp. 132-157) . Published by Sage on behalf of Southern Management Association.
- 23- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning . Journal of Applied Psychology (Vol.87, No.2, pp. 304-311).

❖ أداة الدراسة (الاستبانة):

- الاستبانة الأولية (قبل إجراء أي تعديلات)



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

استمارة خاصة بالعاملين

أخي المحترم/أختي المحترمة تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الماجستير على مستوى كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت العنوان:

"أثر النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين"

نقدم لكم هذه الاستبانة ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علماً أنه سيتم معالجة الاستبانة بسرية تامة وأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، حيث أن لتعاونكم أهمية كبيرة في الوصول لأهداف البحث وسيساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقاً على صدق تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

منظم الدراسة الباحث: علي عتمة

للتواصل مع الباحث : 0932398975

ملاحظة:

يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود أو ترتيب العبارات حسب الحالة.
معلومات عامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن:.....سنة
- الوظيفة الحالية:.....
- الوظيفة السابقة:.....
- سنوات الخبرة في نفس الوظيفة (الشركة الحالية وشركات أخرى) :
☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
- مدة العمل في الشركة :سنة.
- المستوى التعليمي
☐ بكالوريا ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

القسم الأول:

١- هل تعتقد أن قائدك؟

☐ يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول

☐ لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط

☐ يحاول التوفيق بينهما

☐ لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما

٢- هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين ؟

☐ لا مطلقا

☐ أحيانا، ولكن بطريقة أبوية

☐ غالبا

☐ سلوك رعاية فائقة

٣- هل قائدك يستند في قيادته على:

☐ السلطة الرسمية

☐ السمات الشخصية ☐ لا على شيء

٤- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من قائدك الإداري ؟

☐ لا

☐ نعم

٥- في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، هل قائدك يتحكم في انفعالاته ؟

نعم ☐ لا ☐

٦- هل تشعر أن قائدك الإداري يؤمن بأهداف الشركة؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم، هل يحثكم على بلوغ هذه الاهداف ؟

نعم ☐ لا ☐

٧- ماذا يفضل قائدك الإداري في مرؤوسيه؟

☐ الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام ☐ يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات

٨- في حالة مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟

☐ تبادر بمحاولة حلها ☐ تطلب تدخل قائدك المباشر ☐ آخر.....

٩- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات ؟

أبدا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐

١٠- هل يشجع قائدك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟

نعم ☐ لا ☐

* ما هي درجة العمل بمقترحاتكم؟

نادر ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐

١١- هل يجمع قائدك شكاوي المرؤوسين؟

نعم ☐ لا ☐

* ما موقف قائدك من شكاوي المرؤوسين؟

يهملها ☐ يسعى لحلها ☐ يرفعها للإدارة العليا ☐

١٢- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف قائدك الإداري معك ؟

☐ الباب المفتوح

☐ الإدارة بالتجوال

☐ الاجتماعات الدورية

☐ النشرات الداخلية

☐ أخرى.....

١٣- هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بقائدك الإداري؟

نعم ☐ لا ☐

١٤- هل تعتبر قائدك الإداري مثل الجيد وقدوة حسنة لك؟

☐ لا

☐ نعم

١٥- كيف تقيم علاقتك الحالية بالقائد الإداري؟

☐ سيئة

☐ مقبولة

☐ جيدة

☐ ممتازة

١٦- هل قرارات قائدك المتعلقة بالمرؤوسين عادلة وموضوعية؟

☐ لا

☐ نعم

١٧- هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك الإداري في العمل ؟

☐ لا

☐ نعم

١٨- هل ترى أن توزيع العمل من طرف القائد الإداري لك عادل ومناسب؟

☐ لا

☐ نعم

١٩- هل توقعات قائدك الإداري في العمل واضحة ومحددة؟

☐ لا

☐ نعم

٢٠- ما هو سبب أسلوب الرقابة للقائد الإداري؟

☐ رقابة لصيقة مباشرة

☐ الرقابة بالأهداف (يحدد الأهداف ويحاسب على النتائج)

☐ الرقابة الذاتية (يشجع التمكين)

٢١- هل تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارة في العمل ؟

☐ لا

☐ نعم

I. القسم الثاني

في الأسفل لديك قائمة من سلوكيات القائد الإداري اتجه مرؤوسيه، اقرأها بعناية ثم باستعمال الميزان المرفق قرر إلى أي درجة تنطبق على رئيسك المباشر في العمل، و للحصول على أحسن النتائج الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية ممكنة.

أثر الأسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الانتاجية على انتاجية العاملين

	هذه العبارات خاصة برئيسك المباشر	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	أشعر بالارتياح عند التعامل مع رئيسي بالعمل					
2	يشعرنى رئيسي بأني المسؤول عن تنفيذ عملي					
3	أثق في صحة أفكار رئيسي بالعمل					
4	يتقبل رئيسي بالعمل الافكار الجديدة					
5	لا يسمح لي رئيسي بإبداء الرأي في اتخاذ القرار					
6	لا يسمح رئيسي بالنقد البناء					
7	يشجعنا رئيسي بالعمل على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل					
8	لا يعطي رئيسي فرصة للاختيار بل يتخذ القرار من تلقاء نفسه					
9	لا يسمح رئيسي بإبداء وجهات النظر					
10	يركز رئيسي على كيفية أداء العمل					
11	يحدد لي رئيسي مستوى معين للأداء					
12	يوجه رئيسي الانتقادات للعاملين بشكل علني					
13	يقوم رئيسي بتصميم اهداف محددة لنا					
14	لا يتدخل رئيسي في عملي طالما أنه يسير كما يجب					
15	يتدخل رئيسي فقط عند وجود الاخطاء في العمل					
16	يربط رئيسي بين إنجاز المهام المحددة والحصول على المكافآت					
17	يلجأ رئيسي لأسلوب التهديد بالعقاب للمقصرين					
18	يرضى عني رئيسي فقط اذا انجزت المهام					

					المحددة لي بنجاح	
19					اعتبر رئيسي بالعمل قدوة حسنة لي	
20					يتصف رئيسي بالتفاؤل فهو يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	
21					يبحث رئيسي عن احتمالات مختلفة لحل المشكلات	
22					يثير في رئيسي روح التحدي	
23					أشعر بالفخر كونه رئيسي بالعمل	
24					أتحدث مع رئيسي في أمور خارج نطاق العمل	
25					يحظى رئيسي بالاحترام من قبل الجميع	
26					يهتم رئيسي بشكل خاص بالأفراد غير المندمجين بالعمل	
27					يساعد رئيسي الأفراد على تطوير قدراتهم	
28					لا يوفر رئيسي الأمن النفسي للعاملين	

القسم الثالث:

١. كيف تقيم انتاجيتك في العمل؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٢. ما هو تقييم رئيسك المباشر لإنتاجيتك؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٣. ما هو التقييم الذي حصلت عليه في التقرير السنوي خلال السنة الأخيرة؟
☐ ضعيف جداً ☐ سيء ☐ متوسط ☐ جيد ☐ ممتاز
٤. ما هو المستوى العام للإنتاجية في المركز الذي تعمل به؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٥. ما هو عدد المكافآت التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لأدائك الجيد؟
☐ لم أحصل على مكافآت
☐ حصلت على مكافأة واحدة
☐ حصلت على أكثر من مكافأة

٦. كم عدد خطابات الشكر التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لحسن أدائك؟

☐ لم أحصل على أي خطاب

☐ حصلت على خطاب واحد

☐ حصلت على أكثر من خطاب

برأيك :

هل لمديرك في العمل تأثير على انتاجيتك وكيف ذلك ؟

(اكتب إجابتك)

- الاستبانة النهائية (بعد إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين وفي ضوء إجابات أفراد العينة التجريبية):



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

استمارة خاصة بالعاملين

أخي المحترم/أختي المحترمة تحية طيبة وبعد:
في إطار التحضير لرسالة الماجستير على مستوى كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت العنوان:

"أثر النمط القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين"

نقدم لكم هذه الاستبانة ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علماً أنه سيتم معالجة الاستبانة بسرية تامة وأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، حيث أن لتعاونكم أهمية كبيرة في الوصول لأهداف البحث وسيساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقاً على صدق تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

منظم الدراسة الباحث: علي عتمة

للتواصل مع الباحث : 0932398975

ملاحظة:

يرجى اختيار إجابة واحدة لكل سؤال، والتأشير بوضع اللون الأحمر عند الإجابة المختارة

معلومات عامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ 20---25 سنة ☐ 25---30 سنة ☐ 30---35 سنة ☐ أكثر من 35 سنة
- سنوات الخبرة في نفس الوظيفة (الشركة الحالية وشركات أخرى) :
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- مدة العمل في الشركة :
☐ أقل من 2 سنوات ☐ 2-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
- المستوى التعليمي:
☐ جامعي ☐ دراسات عليا

القسم الأول:

- ١- هل تعتقد أن رئيسك في العمل؟
 - ☐ يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
 - ☐ لا يهتم إلا بالعمل واموره فقط
 - ☐ يحاول التوفيق بينهما
 - ☐ لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما
- ٢- هل رئيسك في العمل يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين ؟
 - ☐ لا مطلقاً
 - ☐ أحياناً، ولكن بطريقة تسلطية
 - ☐ سلوك رعاية فائقة
- ٣- هل يستند رئيسك في العمل في قيادته على:
 - ☐ السلطة الرسمية
 - ☐ السلطة الشخصية
 - ☐ لا على شيء
- ٤- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك أكثر من رئيسك في العمل؟
 - ☐ نعم
 - ☐ لا
- ٥- في حالة المواقف الصعبة وضغوط العمل، هل رئيسك في العمل يتحكم في انفعالاته ؟
 - ☐ لا يتحكم
 - ☐ نادراً
 - ☐ أحياناً
 - ☐ غالباً
 - ☐ دائماً

٦- هل تشعر أن رئيسك في العمل يؤمن بأهداف الشركة؟

☐ لا

☐ نعم

* في حالة نعم، هل يحتكم على بلوغ هذه الأهداف ؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا

٧- ماذا يفضل رئيسك في العمل في مرؤوسيه؟

☐ الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام

☐ يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات

٨- عند وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟

☐ تبادر بمحاولة حلها

☐ تطلب تدخل رئيسك المباشر

☐ تصرف آخر.....

٩- هل يسمح لك رئيسك بالمشاركة في صنع القرارات ؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ أبداً

١٠- هل يشجع رئيسك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا يشجع

* ما هي درجة العمل بمقترحاتكم؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا يعمل

١١- هل يستمع رئيسك في العمل لشكاوي المرؤوسين؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا يستمع

* ما موقف رئيسك في العمل من شكاوي المرؤوسين؟

☐ يرفعها للإدارة العليا

☐ يسعى لحلها

☐ يهملها

١٢- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً من طرف رئيسك في العمل مع العاملين ؟

☐ الباب المفتوح.

☐ الإدارة بالتجوال.

☐ الاجتماعات الدورية.

☐ التقارير.

١٣- هل توجد لديك صعوبات في الاتصال برئيسك في العمل؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا يوجد

١٤- هل تعتبر رئيسك في العمل مثال جيد وقدوة حسنة لك؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ لا

١٥- كيف تقيم علاقتك الحالية برئيسك في العمل؟

☐ ممتازة ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐ سيئة جداً

١٦- هل قرارات رئيسك المتعلقة بالمرؤوسين عادلة؟

☐ لا ☐ نادراً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

١٧- هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين رئيسك في العمل؟

☐ لا ☐ نادراً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

١٨- هل ترى أن توزيع العمل من طرف رئيسك في العمل عادل ومناسب؟

☐ لا ☐ نادراً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

١٩- هل توقعات رئيسك في العمل واضحة ومحددة؟

☐ لا ☐ نادراً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

٢٠- ما هو أسلوب الرقابة لرئيسك في العمل؟

☐ رقابة لصيقة مباشرة

☐ الرقابة بالأهداف (يحدد الأهداف ويحاسب على النتائج)

☐ الرقابة الذاتية (يشجع التمكين)

٢١- هل تحصل من رئيسك في العمل على خبرة ومهارة في العمل؟

☐ لا ☐ نادراً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

القسم الثاني:

في الأسفل لديك قائمة من سلوكيات القائد الإداري اتجاه مرؤوسيه، اقرأها بعناية ثم باستعمال الميزان المرفق، قرر إلى أي درجة تنطبق على رئيسك المباشر في العمل، و للحصول على أحسن النتائج الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية ممكنة بوضع أي إشارة في الفراغ المختار.

رقم	هذه العبارات خاصة برئيسك المباشر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أشعر بالارتياح عند التعامل مع رئيسي بالعمل					
2	يشعروني رئيسي بأني المسؤول عن تنفيذ عملي					
3	أثق في صحة أفكار رئيسي بالعمل					
4	يتقبل رئيسي بالعمل الأفكار الجديدة					
5	لا يسمح لي رئيسي بإبداء الرأي في اتخاذ القرار					
6	لا يسمح رئيسي بالنقد البناء					

					يشجعنا رئيسي بالعمل على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	7
					لا يعطي رئيسي فرصة للاختيار بل يتخذ القرار من تلقاء نفسه	8
					لا يسمح رئيسي بإبداء وجهات النظر	9
					يركز رئيسي على كيفية أداء العمل	10
					يحدد لي رئيسي مستوى معين للأداء	11
					يوجه رئيسي الانتقادات للعاملين بشكل علني	12
					يقوم رئيسي بتصميم أهداف محددة لنا	13
					لا يتدخل رئيسي في عملي طالما أنه يسير كما يجب.	14
					يتدخل رئيسي فقط عند وجود الأخطاء في العمل	15
					يربط رئيسي بين إنجاز المهام المحددة والحصول على المكافآت	16
					يلجأ رئيسي لأسلوب التهديد بالعقاب للمقصرين	17
					يرضى رئيسي فقط عن الذين ينجزون مهامهم المحدد لهم بنجاح	18
					اعتبر رئيسي بالعمل قدوة حسنة لي	19
					رئيسي متفائل و يتحدث بتفاؤل	20
					يبحث رئيسي عن سبل مختلفة لحل المشكلات	21
					يثير رئيسي لديّ روح التحدي	22
					أشعر بالفخر كونه رئيسي بالعمل	23
					أتحدث مع رئيسي في أمور خارج نطاق العمل	24
					يحظى رئيسي بالاحترام من قبل الجميع	25
					يهتم رئيسي بالأفراد غير المندمجين بالعمل	26
					يساعد رئيسي الأفراد على تطوير قدراتهم	27
					لا يوفر رئيسي الأمن النفسي للعاملين	28

القسم الثالث:

١. كيف تقيم انتاجيتك في العمل؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٢. ما هو تقييم رئيسك المباشر لإنتاجيتك؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٣. ما هو التقييم الذي حصلت عليه في التقرير السنوي خلال السنة الأخيرة؟
☐ ضعيف جداً ☐ سيء ☐ متوسط ☐ جيد ☐ ممتاز
٤. ما هو المستوى العام للإنتاجية في المركز الذي تعمل به؟
☐ ضعيفة جداً ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ عالية جداً
٥. ما هو عدد المكافآت التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لأدائك الجيد؟
☐ لم أحصل على مكافآت
☐ حصلت على مكافأة واحدة
☐ حصلت على أكثر من مكافأة
٦. كم عدد خطابات الشكر التي حصلت عليها خلال السنة الأخيرة نتيجة لحسن أدائك؟
☐ لم أحصل على أي خطاب
☐ حصلت على خطاب وحيد
☐ حصلت على أكثر من خطاب

برأيك :

هل لمديرك في العمل تأثير على انتاجيتك وكيف ذلك ؟

(اكتب إجابتك)

قائمة بالمحكمين للاستبانة	
الدكتور يونس عواد	استاذ مساعد في كلية الاقتصاد
الدكتور جمال اليوسف	استاذ مساعد في كلية الاقتصاد
الدكتور مجد صفور	مدر في كلية الاقتصاد

Abstract:

Improving productivity is a strategic goal for all organizations, in this paper we study the impact of the leadership style of the director of systems and production processes on the productivity of workers.

We applied this study on the employees who provide services in the centers of Syriatel and MTN, and it aimed to:

- Study The impact of the leadership style of the director of systems and production processes on the productivity of workers.
 - Determine which leadership style has the biggest impact on the productivity of workers.
 - Know the availability of leadership traits among the director of centers.
- The study tool was distributed to all members of the study population (127 employees) , we got (63) valid forms.

To Analyze the data we used the latest version of Spss program (Spss v.21).

The most important results of the analysis were:

- The productivity of workers was **very high** in the service centers for both companies.
- There are a **significant, strong and positive impact** for each of the democratic and transactional leadership style on the productivity of workers, and the impact was negative with the autocratic style.
- The transformational leadership style had **no significant impact** on the productivity of workers, according to the results of the statistical analysis.
- The democratic leadership style has the biggest impact on the productivity of workers.

- There is an impact for demographic variables (sex – age – experience in the same field – Seniority – the level of education) on the productivity of workers in service centers.
- Directors of the centers have a lot of leadership traits needed by any administrative leader to influence in his subordinates.

In light of previous results we suggested several recommendations including:

- Activating and strengthening the democratic leadership style, and reducing the use of autocratic leadership style because of his negative impact on the productivity of subordinates.
- Increase the attention to the humanitarian aspect and focusing on the social and recreational aspects.
- Relying on young staff, and trying to Pump new bloods in the organization permanently.

Ministry of Higher Education

Damascus University

Faculty of economics

Department of Business administrations



**The impact of the leadership style of the director of systems and
production processes on the productivity of service organizations
workers**

"A survey in Centers of service to telecom operators in Syria"

By

Ali Etmeh

Supervisor

Phd. Yones Awoud

2015-2016

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**أثر الأسلوب القيادي لمدير النظم والعمليات الإنتاجية على إنتاجية العاملين
في المنظمات الخدمية
"دراسة مسحية في مراكز تقديم الخدمة الخلوية في سورية"**

لجنة المناقشة والحكم

التوقيع

أعضاء اللجنة

مشرفاً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال الدكتور يونس عواد

عضواً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال الدكتور بسام التزّة

عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال الدكتور حيدر عبد الله