

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

أ. بوتيقار هاجر

جامعة فرحات عباس، سطيف 01. الجزائر

أ.د. زايد مراد

جامعة الجزائر 03. الجزائر

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادة وهي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب) على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، كما تبحث في مدى تطبيق القيادات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للممارسات التي تخلق وترفع من دافعية الأفراد العاملين بها. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم بناء استبيان شمل 25 سؤالاً يتناول متغيري الدراسة، وزعت على عينة مكونة من 70 عامل من عمال التنفيذ بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER. وقد تم استرداد 66 استبانة صالحة بنسبة استرداد 94% وبعد تفريغها والقيام بالتحليل الإحصائي اللازم خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة النمط القيادي الأوتوقراطي؛ إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على عباراته 3.1636 وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة.
  - مستوى دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، إذ بلغ متوسط الإجابة على مجموع عبارات الدافعية 3.64 وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية.
  - هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي، إيجابي وغير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل والأوتوقراطي.
- الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، الدافعية.

### Résumé

L'objectif de cette étude est de découvrir l'effet des modèles de leadership (style démocratique, style autocratique et modèle lent) sur la motivation des personnes travaillant dans les établissements industriels algériens. Il examine également dans quelle mesure les dirigeants de la société industrielle algérienne ont appliqué les pratiques qui renforcent la motivation des travailleurs. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire de 25 questions portant sur les variables de l'étude, a été à un échantillon de 70 travailleurs appartenant à la société (AFRICAVER).

Au total, 66 questionnaires valides ont été récupérés avec un taux de récupération de 94%. Les résultats de cette étude, issus d'analyses statistiques quantitatives ont démontré que :

- Le leadership administratif de la société étudiée utilise le style autocratique.
- Le niveau de motivation des personnes travaillant dans la société étudiée est élevé.
- Il y a un impact du style de leadership dominant dans la société étudiée sur la motivation des travailleurs. Cet impact est négatif chez le modèle démocratique, positif et statistiquement faible chez le leadership du type " laisser faire " et autocratique.

**Mots clés :** Leadership, Styles de leadership, Motivation.

## مقدمة

**تسعى** المؤسسات الصناعية إلى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستثمار الأمثل لعوامل الإنتاج المتوفرة لديها. ولعل أهم هذه العوامل هو العنصر البشري، إلا أن هذا العنصر يعتبر أكثر هذه العناصر تقلبا وتغيرا وأصعبها من حيث التنبؤ بسلوكه مستقبلا أو فهم محددات هذا السلوك؛ ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وتعد الدافعية من الموضوعات التقليدية في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن أهميتها في التنبؤ وتفسير السلوك الإنساني تزايدت بصفة مستمرة وتحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي، أو الممارسين والإداريين في المنظمات المعاصرة، ويرجع ذلك إلى أن نجاح المنظمة وفعاليتها يتوقف على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل.

يختلف القادة الإداريون في سلوكياتهم أثناء أداء مهامهم وفقا لأنماط مختلفة صنفها علماء الإدارة وفقا لدرجة استخدام القادة الإداريين للسلطة، إلا أن جميع هذه الأنماط وإن تعددت تتمركز حول متغيرين اثنين هما درجة الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين. كما أن الدراسات التي تناولت أساليب القيادة تفترض أن فاعلية القائد في تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الأفراد العاملين يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد أو السلوك الذي يمارسه في علاقته بالمرؤوسين.

فمن الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من دافعيتهم، اتجاهات وسلوك مديري القمة إذ له تأثير على النماذج الدافعة للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. ونتيجة لذلك، فإن أي محاولة للتأثير على دافعية الأفراد العاملين يتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته ومن خلاله أولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل. فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، تفويض السلطة، والطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة.

فالتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة الذي أفرزه عصر المعرفة الذي نعيشه يتطلب وجود المدير الفعال القادر على تحمل مسؤولياته والمشاركة بفعالية في تحفيز العاملين وخلق درجة عالية من الدافعية للأداء بينهم، ومن أجل تحقيق ذلك وجب على المدير الإلمام إلماما كافيا ومتفهما فهما عميقا لحاجات الأفراد العاملين، ولميولاتهم السلوكية، ولاتجاهاتهم، ولأساليب الدافعية المستخدمة حتى تضمن مستويات عالية من الأداء.

على ضوء ما تقدم يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة الصناعية الجزائرية- الشركة

الإفريقية للزجاج AFRICAVER-؟

- ما هو واقع دافعية الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟

- هل يؤثر النمط القيادي السائد في الشركة الإفريقية للزجاج

(AFRICAVER) على مستوى دافعية الأفراد العاملين بها؟

## الفرضيات

1. الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي.
2. الفرضية الثانية: مستوى دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة منخفض.
3. الفرضية الثالثة: هناك تأثير سلبي للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها.

## أهداف الدراسة: للبحث مجموعة من الأهداف أهمها:

1. إعطاء صورة عن واقع التسيير بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وخاصة الممارسات القيادية، وكيف تؤثر على الأفراد العاملين داخلها؟
2. تشخيص واقع دافعية العمال كما تتجلى وتبدو في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
3. تقديم تصور مقترح حول المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر في قيادات المؤسسات الصناعية الجزائرية حتى تكون في المستوى الذي يمكنها من الاستغلال الأمثل لموردها البشري.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها، إذ أن الدور الذي يلعبه القادة في حياة منظماتهم في غاية الأهمية، كما أن الممارسات القيادية من شأنها التأثير على دافعية العمل لدى الأفراد العاملين بها. وتبرز أهمية دافعية الأفراد العاملين بالمنظمات في تحقيق الأداء المتميز مما يسمح لها بمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في محاولة ربطها لمتغير القيادة بمتغير الدافعية، وهو ربط لم يسبق أن وقفنا عليه في الدراسات السابقة التي كانت في متناولنا، خاصة في الجزائر. وذلك من خلال إبراز خصائص مختلف الأنماط القيادية والممارسات القيادية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وأثر ذلك على دافعية الأفراد العاملين بها.

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية والدافعية

**I. مفهوم القيادة الإدارية:** يقول Stogdill الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة: "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم." (بلوط، 2005: 416).

**1. تعريف القيادة:** انطلاقاً من مختلف المداخل التي تناولت هذا المفهوم بالتعريف نجد أن القيادة قد عرفت في ضوء مجموعة من الصفات والمهارات التي تتوافر لدى القائد الإداري، أو تعرف على أساس طريقة اختيار القائد الإداري كما تعرف في ضوء مجموعة من الوظائف التي يمارسها.

ركز Ted Ordway في تعريفه للقيادة على السمات الشخصية للفرد، التي تمكنه من كسب ثقة الآخرين، حيث يتبعون توجيهاته لأجل بلوغ الأهداف المحددة، وذلك بقوله أنها "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف." (العميان، 2004: 258)

في حين أن Rensis Likert ركز على قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، لأجل كسب تعاونهم مما يحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة، حيث يقول أنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة." (حريم، 2004: 193)

أما ما يميز تعريف Burns عن التعاريف السابقة هو أنه أشار إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين بقوله أن "القيادة من أكثر الظواهر وضوحاً على الأرض، وأقلها إدراكاً، وهي النمط الذي يتوافر له بعدا التعاطف والتنظيم، حيث يهدف الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين، ويهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة"، (سليمان، 1981: 201)

ويتخذ إبراهيم مذكور بعداً أشمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها عبارة عن عملية للتفاعل الاجتماعي قائمة على أنماط العلاقات الاجتماعية بين القائد والتابعين له بعيداً عن سلطة القائد من الأمر والنهي والتي تسعى من خلالها إلى تهيئة إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لصالح الجماعات المهنية. (مذكور، 1975: 472)

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة مدى تباين الآراء حول وضع تعريف محدد للقيادة، مما يؤكد على أنها ليست علم فقط بل هي فن أيضاً، لأنها تأخذ الجوانب السلوكية والمعنوية في الحسبان، كما أن معظم التعاريف إن لم يكن جميعها، تشير إلى أن القيادة هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد بغرض تحقيق أهداف مشتركة.

### 2. تعريف القيادة الإدارية: هناك من يرى أن القيادة الإدارية هي ذلك

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية حسب هذا المفهوم

تجمع بين السلطة الرسمية من جهة، وبين دورها في التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون على تحقيق أهداف المنظمة وغايتها. (ملحم وآخرون، 2009: 04)

ويعرفها Koontz على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها مدير المنظمة في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني." (عبد الباقي، 2003: 241)

أما "ففر وبرستوش" Pheffner & Presthus فيعرفانها على أنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية." (كنعان، 2009: 98)

بينما يعرفها "عبد الكريم درويش" و"ليلى تكلا" بقولهما: "هي القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (عبد الباقي، 2003: 241)

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها. (كنعان، 2009: 99)



## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

إذا تختلف القيادة عن القيادة الإدارية، في كون الأولى تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى قدرته على اكتساب مهارات وخبرات مختلفة، أما الثانية فهي تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها أولاً، ثم على ما يتوفر لها من سمات وصفات شخصية، وهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة، كما تتطلب إلماما بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد للتأثير في مرؤوسيه.

**II. مفهوم الدافعية:** على الرغم من أهمية الدافعية وكثرة البحوث التي أجريت حولها، إلا أنه مجال اختلفت فيه الآراء، وتعددت فيه النظريات، ذلك أن مجال الدافعية يضطر إلى النظر في تعقيد الإنسان من حيث هو كائن عضوي اجتماعي حيوي.

**1. تعريف الدافعية:** يتحدث "Gibson" عن الدافعية فيقول أنها "تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معيناً... وتمثل الإصرار على السلوك." (المرسى & إدريس، 2004: 340)

وفي تعريف آخر فإن الدافعية تعني "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة. وتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه" (العديلي، 1995: 147)

أما الدكتور أحمد عزت راجح فيعرفها على أنها "العملية التي يتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثرت

الدوافع نتيجة لمنهات داخلية- فسيولوجية أو نفسية - أو خارجية كالبواعث." (حنفي، 2002: 470)

ويتناول كل من Hersey وBlanchard الدوافع على أنها الحاجات والرغبات الكامنة في الفرد وهي توجهه نحو أهداف يدركها الفرد إدراكا شعوريا أو لا شعوريا." (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999: 112)

ويرى "Gary" أن الدافعية هي: "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجهه نحو هدف معين."

- ويحدد التعريف الأخير الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي:
- المجهود: إن المظهر الأول للدافعية يتمثل في قوة سلوك الفرد في العمل أو مقدار الجهد الذي يبذله في أداء الوظيفة.
  - المثابرة والإصرار: وتتمثل في مثابرة وإصرار الفرد عند تطبيق مجهوده في المهام والأنشطة المرتبطة بالوظيفة.
  - التوجيه: إن كل من المجهود والإصرار يتعلق أساسا بكمية العمل الذي يقوم به الفرد، ولكن هناك جودة هذا العمل والتي لا تقل أهمية عن كمية العمل المقدم من الفرد، وهكذا فإن الخاصية الثالثة للدافعية تشمل التوجيه لسلوك الفرد في العمل لتحقيق نتائج مقبولة تنظيميا، أي أن الدافعية تعني العمل بجودة بجانب العمل بجدية.
  - الأهداف: إن السلوك المنطوي على دافعية له هدف معين لا بد وأن يوجه نحوه، والذي غالبا يعزز الأهداف التنظيمية في حالة السلوك التنظيمي.

أما "أحمد دوقة" فيقول أن الدافعية هي: "مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدوافع

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

بهذا المفهوم تعتبر المحرك الذي يقف وراء سلوكيات الفرد الموجه نحو أهداف معينة وتكون إما داخلية أو خارجية." (دوقة، 2002: 148)

مما سبق نستنتج أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه في اتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية، أو بعبارة أخرى من أجل إعادة التوازن الذي اختل. وهكذا فإن نقطة الانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو رغبة تسبب حالة من التوتر وعدم الارتياح لدى الفرد تحثه وتنشطه للإقدام على سلوك معين موجه للحصول على ما يحقق له تخفيض النقص وإشباع الحاجة.

### 2. أنواع الدوافع: على الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين المختصين

على تقسيم موحد للدوافع الإنسانية، إلا أنهم لم يختلفوا على تقسيمها إلى دوافع أولية، دوافع عامة ودوافع ثانوية.

#### أ. الدوافع الأولية: يطلق عليها اسم الدوافع الفسيولوجية أو

البيولوجية، أو غير المتعلمة أو الفطرية أو الأولية. ويلاحظ أنه لا بد من توافر معيارين في الدافع حتى يندرج تحت مجموعة الدوافع الأولية وهما ألا يكون متعلما، وأن يكون ذو أساس فسيولوجي. (الحناوي & سلطان، بدون: 209، 210) وطبقا لهذا التعريف فإن أكثر الدوافع الأولية شيوعا هي: الجوع، العطش، النوم، الألم، الحنين، الأمومة...

#### ب. الدوافع العامة: هي دوافع تقع في مكان وسط بين الدوافع الأولية

والدوافع الثانوية، تشترك مع الدوافع الأولية في كونها غير متعلمة في حين تختلف معها من حيث عدم استنادها إلى الجانب الفسيولوجي للإنسان. ويمكن تقسيمها إلى: دوافع الجدارة، دوافع حب الاستطلاع والتطوع

والنشاط والعاطفة. إن فهم هذه الدوافع لها أهمية كبيرة لدراسة السلوك الإنساني وخاصة في المنظمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

ت. الدوافع الثانوية: تعد الدوافع الثانوية أهم الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني كلما أفسحت الدوافع الأولية - وإلى حد ما الدوافع العامة - الطريق أمام الدوافع الثانوية لتحديد سلوك الإنسان.

لابد أن يكون الدافع متعلما حتى يدخل في نطاق الدوافع الثانوية، ومن أهم هذه الدوافع، دافع القوة والسلطة، دافع التحصيل، دافع الانتماء، دافع الأمان وأخيرا دافع المركز الاجتماعي. (الحناوي & سلطان، بدون: 127)

### ثانيا: الأنماط القيادية وأثرها على دافعية الأفراد العاملين

ظهرت ضمن مختلف مداخل القيادة الإدارية العديد من الدراسات التي تهدف إلى تحديد الأساليب التي يمكن أن يمارسها القائد على رؤوسيه، وتحديد أي منها يكون مناسباً لأجل تحقيق أهداف المنظمة. وقد توصلت إلى تصنيفات متعددة يتعذر حصرها، خاصة وأن الدراسات مازالت مستمرة إلى يومنا هذا. إلا أنه يمكن حصرها في 03 أنماط بارزة هي النمط المتسلط، النمط الديمقراطي والنمط التساهلي. ولكل نوع من هذه الأنماط خصائص نحددها فيما يلي:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي): تقوم فلسفته على مبدأ أن القائد يجبر رؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية. (الغامدي، 2001: 11) يتميز القائد

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

الذي يطبق هذا الأسلوب بأنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائما أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجهاته على مرؤوسيه. كما أن الاتصالات تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

وبالتالي فإن هذا القائد يركز على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية، ويبني افتراضاته عن مرؤوسيه بناء على نظرية "x" التي جاء بها Mc Gregor في كتابه "الجانب البشري في العمل التجاري"، حيث يفترض مايلي: (دنكان، 1991، الحديدى: 231)

- الفرد العادي لديه كراهية متأصلة للعمل، وسوف يتجنبه إذا كان هذا ممكنا.
- لا بد من إجبار الأفراد على العمل، وتوجيههم، وتهديدهم بالعقاب لتحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه قدر ضئيل نسبيا من الطموح، والأمان مطلوب عنده أكثر من أي شيء آخر.

وتتملك هذا القائد في علاقته بمرؤوسيه فكرة أنهم يعملون من أجل المقابل المادي فقط، وأنهم لن يجدوا فرصة عمل أفضل من تلك المتاحة لهم تحت رئاسته، ومن ثم تنحصر مهمتهم في نطاق ما يكلفون به من أعمال طبقا لأوامره، فيتولد الشعور بالقلق والتوتر في نفوسهم، وهذا ينعكس بصورة سلبية في ردود أفعالهم اتجاهه بصفة خاصة، واتجاه المنظمة بصفة عامة، مما يؤدي إلى ظهور جماعات غير رسمية. (جمال الدين، 2004: 246)

تشير نتائج الدراسات إلى انخفاض الدافع إلى العمل في ظل هذا الأسلوب حيث كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة في الأسلوب الأوتوقراطي في انخفاض بل يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد لمكان العمل. وقد أشارت ذات الدراسات أن هذا الأسلوب يحقق مستوى أعلى من الأداء لكن الأمر مرهون بممارسة القائد لضغطه ولاستمرارية وجوده في مكان العمل.

كما تشير الدراسات أنه في المدى الطويل نجد الأفراد يشعرون بالضغط وعدم الارتياح النفسي وبالتالي تتدهور معنوياتهم مما يؤدي إلى انخفاض مستوى دافعيتهم تبعاً لذلك. في هذا الصدد يقول أحد الباحثين: "أنه نتيجة التحليل الدقيق تبين أن الأداء في ظل النمط المتسلط يتغير بشكل ملحوظ في غياب القائد، بينما يتميز بمعدله العادي عندما يكون القائد موجوداً." (الغمري، بدون: 370)

## 2. النمط الديمقراطي: في هذا الأسلوب يتم التركيز أكثر على العلاقات

الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، فيقوم القائد الديمقراطي بناء على ثقته في مرؤوسيه باقتسام المسؤولية القيادية معهم.

من أهم صفات القائد الديمقراطي اهتمامه الشديد بآراء تابعيه، ومساعدتهم على التعبير عنها حتى يتم الاستفادة منها بطريقة جيدة، لذلك فإنه يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار لديهم وتحقيق مشاركتهم وتعاونهم وإظهار قدراتهم وطاقاتهم، وغالباً ما يظهر على أنه أحد أفراد الجماعة لأنه لا يركز على سلطاته وموقعه، بل على عضويته في الجماعة، وبالتالي فإنه يبني افتراضاته عن الأفراد بناء على افتراضات نظرية "y" التي جاء بها "ماك جريجور" التي تقر بأن كثيراً من الأفراد يرغبون في العمل ولا يتجنبونه، كما

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

أنهم مستعدون لتحمل المسؤولية في ظل الظروف الملائمة، وأن كثيرا منهم يملكون درجة عالية من الابتكارية والإبداع في حل المشاكل، لذلك يجب إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بهم لأجل الاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم وجميع مميزاتهم الإيجابية. (دنكان، 1991، الحديدي: 232)

لا ينبغي الفهم أن القيادة الديمقراطية تعني المشاركة الكاملة، أو تنازل القائد عن مسؤوليته، كما أنها لا تعني معاملة المرؤوسين برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوقهم، وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل، وتختلف درجات المشاركة من موقف لآخر، إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات. (محمود، 2003: 117)

أثبتت الدراسات نجاعة هذا الأسلوب في القيادة من حيث أثره على مستوى دافعية الأفراد داخل المنظمات، فنتائج الدراسات تشير إلى أن مستوى الأداء في ظل هذا الأسلوب وإن كان منخفضا في المدى القصير إلا أنه مرتفع في المدى الطويل عكس الأسلوب الأوتوقراطي، ذلك أن الدافع للعمل أقوى في النمط الديمقراطي. فالفرد في ظل هذا الأسلوب يقوم بأداء عمله بمحض إرادته وليس نتيجة الضغوط الممارسة عليه من طرف القائد. في هذا الشأن يقول أحد الباحثين أنه تبين أن التغيرات في الأداء لم تختلف بوجود القائد أو غيابه في ظل القيادة الديمقراطية، فوفق هذا الأسلوب يشعر الأفراد بالتقدير لما يتيح القائد لهم من إشراك في اتخاذ القرارات وهو ما يدفعهم إلى رفع مستويات أدائهم. (عاشور، 1979: 161، 162)

3. النمط التساهلي: يوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب منخفض في

مساندة المرؤوسين وتوجيههم، ويطلق عليه أحيانا قيادة عدم التدخل أو

القيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظلّه تكون متحررة من سلطة القائد، فلا يتدخل كثيرا في العمل ويقلل من مشاركته في التخطيط، والخوض في التفاصيل، وتوضيح الأهداف، فبعد الاتفاق على ما ينبغي القيام به، يترك تابعيه يتحملون مسؤولية العمل على النحو الذي يرونه مناسباً. (هاوس، 2006، المعيوف: 89)

وبالتالي فإن القائد الذي يعتمد هذا الأسلوب يخلق بيئة تسمح بظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي الذي يغلب عليه المرح وعدم الجدية، ويتحول النظام إلى فوضى. في ظل هذا الأسلوب يكثر ضياع الوقت وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى التشجيع على التهرب من المسؤولية وصعوبة قيادة المجموعات وتوجيهها وتوحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. وفي مثل هذا الأسلوب القيادي، يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، كما لا توجد رقابة فعالة

وعلى الرغم من أن الأبحاث تعتبر هذا الأسلوب أحد النماذج القيادية، إلا أن استخدامه لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا يمكن تطبيقه في مجال الإدارة .

إن عدم الوصول إلى مدخل واضح يتعامل مع مشكلة الدافعية بطريقة عملية يدفعنا إلى قبول العبارة التي أوردها Mc Conkey حيث قال: "إنني أفضل عدم الانزعاج بخصوص مشكلة الحوافز، والأفضل أن أركز على أن أجعل من نفسي مديرا جيدا، فوجود الإدارة الجيدة، لا بد أن يتبعه اختفاء مشكلة الدافعية."



### III - الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

1. منهج الدراسة: تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وحتى لا يبقى هذا المنهج استكشافيًا، استعملنا طريقة دراسة الحالة التي تسمح بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال التنفيذ بالشركة محل الدراسة والذين عددهم 201 عامل موزعين على 3 وحدات (وحدة الزجاج السائل 90 عاملاً، وحدة الزجاج الأمني 71 عاملاً، ووحدة المواد الأولية 40 عاملاً).

تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة الطبقية وكانت العينة تتكون من ثلث أفراد المجتمع (35%) ومنه كانت عينة الدراسة 70 عامل تنفيذ موزعين على الورشات الثلاث. إلا أنه تم استبعاد 04 استبانات لعدم صالحيتها للتفريغ فيكون عدد الاستبانات المقبولة 66 استبانة.

3. أدوات الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة؛ وقد تكون من 3 أجزاء تتضمن 25 عبارة موزعة كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن أسئلة ديموغرافية للتعرف على خصائص العينة من حيث السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الخبرة والأجر.

- الجزء الثاني: تضمن 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد للتعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- الجزء الثالث: تمثله 10 عبارات لقياس مستوى دافعية عينة الدراسة، مقترح من طرف Christophe Estay (بروفيسور في تسيير الموارد البشرية والمقاولاتية بمدرسة إدارة الأعمال بوردو -فرنسا).

تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات لكل من الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، حيث طلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات على مقياس "ليكرت" كما يلي:

**الجدول رقم (01): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت**

موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وعليه سيكون سلم تقييم درجات الموافقة كالتالي:

**الجدول رقم (01): مجالات تقييم درجات الموافقة**

2.5	3.5	5	
منخفضة	متوسطة	عالية	درجة الموافقة
سلي	حيادي	إيجابي	اتجاه التقييم

4. الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لما يتوفر عليه من معاملات إحصائية تعتبر من أحسن وسائل القياس الإحصائي في المواضيع التي لها علاقة بسلوكيات الأفراد.

5. اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

- ثبات أداة الدراسة: بينت مخرجات برنامج spss أن معامل ارتباط ألفا كرومباخ

للعينة بلغ 90.4% ما يدل على أن الاستبانة المستعملة تتمتع بدرجة ثبات كبيرة.

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

- صدق أداة الدراسة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من ملائمة فقرات الدراسة من الناحية العلمية والأكاديمية. كما تم عرضها على عشرين فردا من أجل التأكد من وضوح الفقرات، ومن كونها مفهومة لدى المستجوبين من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة مجموعة من العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله النهائي.

مما سبق وبعد عرض الخصائص السيكومترية لمقياس أنماط القيادة الإدارية والدافعية تبين أنه يتمتع بصدق وثبات عال مما يشير إلى قوة وصلاحية المقياس وبالتالي صلاحيته للتطبيق.

### IV - اختبار نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي.

حسب مخرجات برنامج spss فقد تمحورت درجات الموافقة على عبارات أبعاد الأنماط القيادية حول مجال درجة الموافقة المتوسطة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): درجات الموافقة على مجموع عبارات الأنماط القيادية الثلاث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	مجموع عبارات البعد الديمقراطي	2,8889	,817	متوسطة	2
2	مجموع عبارات البعد المتساهل	2,7992	,907	متوسطة	3
3	مجموع عبارات البعد الأوتوقراطي	3,1636	,183	متوسطة	1

### المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على عباراته 3.1636 وهو الأكبر ما بين متوسطات درجات الموافقة على كل من عبارات البعد الديمقراطي الذي جاء في المرتبة الثانية والبعد المتساهل الذي جاء في الرتبة الثالثة، وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازلت تركز النمط التسييري البيروقراطي المتعارف عليه بها، والذي يولي الأهمية إلى نتائج العمل على حساب الجانب الإنساني المتعلق بالأفراد العاملين. إلا أن هذه النتيجة لا تنفي وجود بعض الممارسات الديمقراطية؛ إذ لاحظنا أن عملية الاتصال بين العمال ومختلف المستويات الإدارية تتم بكل سلاسة، كما أن القيادة الإدارية تحرص على الحصول على قبول الأفراد العاملين لقراراتها، وهو ما يجعلنا نقول أن النمط الأوتوقراطي بالمؤسسة يميل إلى النمط الأوتوقراطي الخير.

الفرضية الثانية: مستوى دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة منخفض.

حسب مخرجات برنامج spss فقد تمحورت درجات الموافقة على عبارات مستوى دافعية الأفراد العاملين حول مجال درجة الموافقة العالية كما يوضح الجدول الموالي:

أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

الجدول رقم(04): درجات الموافقة على عبارات مستوى دافعية الأفراد العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
1	أفضل المهام التي تتميز بالصعوبة والمخاطرة	2,8485	1,35013	متوسطة	حيادي
2	أفضل المهام التي تبرز قدراتي وتشعرنني بتحقيق ذاتي وأشعر بالملل من المهام البسيطة	3,5758	1,20334	عالية	إيجابي
3	أتحمل مسؤولية عملي وأقوم به وفق قناعاتي دون أن أعطي أهمية لأراء الآخرين	3,7727	1,12038	عالية	إيجابي
4	أجتهد بطريقة ملحة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهني	3,9697	1,16315	عالية	حيادي
5	عندما يوكل لي عمل غالبا ما أنجزه	3,5152	1,23091	عالية	إيجابي
6	أحب المجازفة خاصة إذا قدرت أن نسبة النجاح تفوق 50%	3,6212	1,22494	عالية	إيجابي
7	التفاعل الجيد وايجابي مع الزملاء في العمل يساعدني في القيام بعملي	3,9242	1,07146	عالية	إيجابي
8	يعتقد الآخرون أنني شخص يتقن العمل ويحب التغيير	3,5455	1,16595	عالية	إيجابي
9	العمل هو نتيجة العمل الدؤوب ولا مكان للحظ فيه	3,6818	1,19175	عالية	إيجابي
10	أحب العمل في بيئة تتميز بالتجديد ولا أحتمل العمل الروتيني	3,9545	1,31771	عالية	إيجابي
	لمجموع	3,6409	,87705	عالية	إيجابي

من خلال نتائج الجدول يتضح أن دافعية العاملين في المؤسسة عالية نوعا ما إذ بلغ متوسط الإجابة على مجموع عبارات الدافعية 3.64 وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية. والملاحظ أيضا أن العبارات التي حازت على أكبر درجات الموافقة هي العبارات التي تتعلق بمناخ وبيئة العمل؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.954 على العبارة رقم 10 التي تتعلق ببيئة تتميز بالتجديد، كما بلغ متوسط درجة الموافقة على العبارة رقم 7 والخاصة بالتفاعل الجيد والإيجابي مع الزملاء في العمل القيمة 3.92، كما أن الأفراد العاملين لديهم القابلية لمواجهة المشاكل التي تعترضهم حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3,9697 على العبارة 4.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا نفي الفرضية الثانية التي مفادها أن دافعية العاملين في المؤسسة منخفضة.

**الفرضية الثالثة:** هناك تأثير سلبي للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها

من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سنعمل على تحليل ودراسة أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعمل على توضيح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغيرات المستقلة بدلالة المتغير التابع والتي تأخذ الشكل الموالي:

$$(Y = a * X_1 + b * X_2 + c * X_3 + \dots + n_i * X_i + B)$$

بحيث المتغير التابع هو دافعية الأفراد العاملين والمتغيرات المستقلة ممثلة في: البعد الأوتقراطي، البعد الديمقراطي، والبعد المتساهل. وتمثل كل من: a و b و c معاملات نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معاملات المعادلة الخطية.

## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

أما الباقي الثابت فيوضح قيمة دافعية الأفراد العاملين في حالة انعدام قيم أبعاد الأنماط القيادية.

بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج spss، تم الحصول على النتائج الممثلة في الجداول التالية:

1- تحليل معاملات الارتباط والتعيين للنموذج: يحوي الجدول الموالي قيم معامل الارتباط بين متغيرات أبعاد الأنماط القيادية ودافعية الأفراد العاملين للعمل.

الجدول رقم (05): ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,416 <sup>a</sup>	,173	,133	,81647

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتبين أن:

- R (معامل الارتباط) = 0.416 وهذا يفسر أن متغيرات أبعاد الأنماط القيادية ترتبط إيجابيا وبدرجة متوسطة إلى قوية نوعا ما بدافعية الأفراد العاملين، وهذا يدل أيضا على أن أي زيادة لقيمة أبعاد الأنماط القيادية تؤدي إلى زيادة أيضا في دافعية الأفراد العاملين.

- R-deux (معامل التعيين) = 0.173 وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 17.3%؛ أي أن 17.3% من التغيرات الحاصلة على دافعية الأفراد العاملين ترجع إلى تأثير التغير في قيم أبعاد الأنماط القيادية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

2- تحليل تباين النموذج: يحوي الجدول التالي قيمة التباين المفسر

والتباين الغير المفسر الباقي لنموذج الانحدار:

الجدول رقم (06): تبين الانحدار (ANOVA<sup>b</sup>)

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,669	3	2,890	4,335	,008 <sup>a</sup>
Résidu	41,331	62	,667		
Total	50,000	65			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة دافعية الأفراد العاملين والراجعة لتأثير التغيير في قيم أبعاد الأنماط القيادية بلغت 8,669 وهي دالة إحصائياً عند درجة مخاطرة ( $\alpha$ ) المقدره بـ0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين sig المقدره بـ0.008.

3- تحليل معاملات النموذج: يمثل الجدول الموالي معاملات نموذج

الأنحدار المتعدد.

الجدول رقم (07): معاملات نموذج الانحدار المتعدد (Coefficients<sup>a</sup>)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,483	,397		6,254	,000
الديمقراطي	-,179	,155	-,193	-	,253
المتساهل	,355	,183	,356	1,937	,057
الأوتقراطي	,215	,136	,229	1,585	,118



## أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج هذا الجدول يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$*0.179-) = ( *0.355) + ( *0.215) +$$

حيث أن :

- B ( الباقي الثابت Constante) = 2.483 عند مستوى دلالة قدره  $\text{sig} = 0.000$  وهو أقل من درجة المخاطرة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً وهي تعبر عن قيمة دافعية الأفراد العاملين في حالة انعدام قيم أبعاد الأنماط القيادية.

-  $a = -0.179$  تجسد هذه المعلمة معامل التغير في دافعية الأفراد العاملين في الفترة المدروسة بدلالة البعد الديمقراطي وهو سلبى ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة البعد الديمقراطي (مع الأخذ يعين الاعتبار تأثيرات المتغيرات الأخرى الممثلة في البعد المتساهل والبعد الأوتقراطي) بوحدة واحدة تتغير قيمة دافعية الأفراد العاملين سلباً بمعامل -0.179، هذا المعامل غير دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.057$ ، وهي أكبر من درجة المخاطرة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ 0.05. هذا ما يدفعنا إلى قبول افتراضات نظرية X لماك غريغور حول طبيعة الفرد العامل الجزائري وبأنه لديه كراهية متأصلة للعمل، وسوف يتجنبه إذا كان هذا ممكناً، وبالتالي فإنه لابد من إجباره عليه والتحكم فيه، وتوجيهه، وتهديده بالعقاب وهذا لا يتوافق وخصائص النمط الديمقراطي.

-  $b = 0.355$  تجسد هذه المعلمة معامل التغير في قيم دافعية الأفراد العاملين بدلالة البعد المتساهل وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة البعد المتساهل بوحدة واحدة تتغير قيمة دافعية الأفراد العاملين إيجابا بمعامل 0.355 ، هذا المعامل غير دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.147$  وهي أكبر من درجة المخاطرة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ 0.05. فمع أنه لا يمكن اعتبار النمط المتساهل نمطا قابلا للتطبيق بكل أبعاده إلا أنه يمكن القول أن القيادات الإدارية تأخذ بالجانب الإنساني فيه للتعامل مع الأفراد العاملين، وهذا ما يفسر العلاقة الإيجابية والضعيفة بين أبعاد النمط المتساهل ودافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

-  $C = 0.215$  تجسد هذه المعلمة معامل التغير في قيم دافعية الأفراد العاملين بدلالة البعد الأوتوقراطي وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة دافعية الأفراد العاملين بوحدة واحدة تتغير قيمة دافعية الأفراد العاملين إيجابا بمعامل 0.215، هذا المعامل غير دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.118$  وهي أكبر من درجة المخاطرة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ 0.05. إن هذه النتيجة تؤكد ما توصلنا إليه سابقا من أنه على الرغم من أن إجابات الأفراد تبين أن النمط الأوتوقراطي هو النمط المطبق في المؤسسة إلا أن هذا لا ينفي وجود ممارسات قيادية تعبر عن الأبعاد الأخرى.

من كل هذه النتائج نستنتج أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي، وغير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل والأوتوقراطي.

## الخاتمة

استنادا إلى ما تقدم وتضمنته الدراسة الميدانية، نصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. تتبع قيادة الشركة النمط الأوتوقراطي الخير في معاملة الأفراد العاملين، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على عباراته 3.1636 وهو الأكبر من بين متوسطات درجات الموافقة على كل من عبارات البعد الديمقراطي والبعد المتساهل على التوالي. وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة.
2. وجود جهود مبذولة من قبل المشرفين المباشرين للعمال داخل المؤسسة من أجل خلق دافعية لدى العمال أثناء تأديتهم لعملهم، من خلال مشاركتهم في المناقشات العامة أو الخاصة بالعمل، والوقوف بجانبهم لحل مشاكلهم التي قد تصادفهم داخل المؤسسة، مما أنشأ علاقة تعاون واحترام بين الطرفين.
3. دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة، إذ بلغ متوسط الإجابة على مجموع عبارات الدافعية 3.64 وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية؛ حيث بينت نتائج الدراسة أن الأفراد العاملين يولون أهمية كبيرة للظروف التي تتعلق بمناخ وبيئة العمل.
4. هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد العاملين بها وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي، إيجابي وغير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل والأوتوقراطي.
5. بينت الدراسة أنه هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا في دافعية الأفراد العاملين من الممارسات القيادية السائدة في الشركة؛ حيث أن 17.3% فقط

من التغيرات الحاصلة في دافعية الأفراد العاملين ترجع إلى تأثير التغيير في قيم أبعاد الأنماط القيادية.

### الاقتراحات:

اعتمادا على ما تقدم من نتائج نؤكد أنه من الأساليب المساعدة على زيادة دافعية الأفراد العاملين من طرف قيادة المؤسسة ما يلي:

1. العمل على اختيار قادة إداريين يتميزون بالكفاءة والمهارة العالية على مستوى التخطيط والتنفيذ، ينعكس إيجابا على دافعية الأفراد العاملين ومن ثم على الهدف العام، والنتائج النهائية.

2. حرص القيادة الإدارية على تحفيز الأفراد العاملين عن طريق الجمع بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ووضع الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف بالمرونة المطلوبة.

3. ضرورة اهتمام قيادة المؤسسة بالحوافز المادية خاصة المكافآت التشجيعية، لأنها من أهم العوامل التي تساعد في الرفع من دافعية العامل في عمله.

4. إن علاقة الرئيس بمرؤوسيه، ومراعاة وجهة نظرهم فيما يتعلق بشؤون العمل، ومحاولة إدراك مختلف الدوافع المؤثرة في سلوكه واتجاهاته، ومشاركته في اتخاذ القرارات والإدارة من الأمور التي تزيد دافعية الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتزيد من التداخل والتفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوس وتخلق مرونة كبيرة وفاعلية متزايدة ورضا أكبر عن العمل.

5. إن شعور العامل بعدالة توزيع المهام داخل المؤسسة يقوي من عزمته ويدفعه إلى العمل الجاد من أجل تحقيق أهدافها.

### المراجع

1. حسن إبراهيم بلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
2. محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي. ط02. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار حامد.
4. حنفي محمود سليمان. (1981). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
5. إبراهيم مذكور. (1975). معجم العلوم الاجتماعية. القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
6. يحيى سليم ملحم وآخرون. (2009). القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن. مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد 23، العدد 01، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
8. نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية. الطبعة الأولى، الإصدار الثامن. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
9. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس. (2004). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
10. ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
11. عبد الغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

12. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي.(1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر: دار الكتاب الحديث.
13. أحمد دوقه.(2002). الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
14. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان.(بدون). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
15. سعيد بن محمد الغامدي.(2001). عرض كتاب القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية: جامعة الملك سعود.
16. جاك دنكان.(1991). أفكار عظيمة في الإدارة. ترجمة: محمد الحديدي. القاهرة، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
17. سامي جمال الدين.(2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
18. إبراهيم الغمري.(بدون). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. مصر: دار الجامعات المصرية.
19. منال طلعت محمود.(2003). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع،
20. أحمد صقر عاشور.(1979). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
21. بيتر ج. نورث هاوس.(2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاد المعيوف. الرياض، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.