

أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى

*The impact of managerial leadership patterns on employee motivation a Case Study of
Batisek Ein Defla*

قوادري رشيد¹

Kouadri Rachid¹

أستاذ محاضر ب. جامعة ابن خلدون تيارت؛ kouadrirachid7@gmail.com؛

تاريخ الاستلام: 2019/03/10 تاريخ القبول: 2019/05/05 تاريخ النشر: 2019/06/15

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين، فالقيادة الإدارية تقوم بعملية التحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداءه، مع العمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، حيث تم إجراء دراسة ميدانية وفقا لإشكالية وفرضيات الدراسة، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتمثل مجتمع البحث في المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب". تم توزيع 120 إستبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة استرد منها 112 إستبانة منها 96 تم الاعتماد عليها في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسبيبي) وموافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، التحفيز، .

تصنيفات JEL: J53، L16، M21.

Résumé:

Cette étude a pour but de mettre en évidence le rôle du leadership administratif dans le processus de motivation des travailleurs, qui consiste à motiver les individus à effectuer le travail requis, tout en cherchant à élever leur moral et leur enthousiasme pour la production et en les encourageant à travailler en équipe, Une étude de terrain a été menée en fonction du problème et des hypothèses de celle-ci, en utilisant la méthode analytique descriptive et en adoptant le questionnaire comme principal outil de collecte d'informations. 120 questionnaires ont été distribués aux personnes travaillant dans l'institution, parmi lesquels 112 ont été récupérés, dont 96 ont été utilisés dans l'étude, L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est l'exercice d'un leadership administratif pour les tâches du modèle démocratique comparé aux tâches d'autres types et le consentement des répondants aux tâches de motivation exercées par le leadership administratif.

Keywords: keywords; keywords; keywords; keywords; keywords.

JEL Classification Codes: J53, L16, M21.

¹ د. قوادري رشيد : kouadrirachid7@gmail.com

مقدمة:

تتعلق ظاهرة القيادة الإدارية بالمسؤولية عن تحويل رؤية لحالة مستقبلية إلى واقع يفترض عادة أنه مفضل على الواقع الحالي للمنظمة، ويتحقق ذلك بتنمية وتنسيق مهارات ونقاط قوة الأفراد العاملين مع المحافظة على تلاحم وتماسك فرق العمل ككل.

إن تحقيق الأداء المطلوب من العاملين يعتمد على قدرة القيادة الإدارية في إثارة دوافع عمل معينة تؤدي بدورها إلى إثارة حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد. فتوجيه سلوك العاملين لما يحقق أهداف المنظمة يتطلب من القيادة الإدارية اعتماد آليات تحفيز مناسبة وفعالة تؤدي إلى إثارة حماس العاملين وإحساسهم بأهمية العمل، وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية ويرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وتزداد رغبتهم في الأداء بفعالية.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم نسعى من خلال هذه الدراسة على الوقوف على دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها بالمؤسسة الاقتصادية في عملية تحفيز العاملين. وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في عملية تحفيز العاملين؟ وفي مضمون هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم ظاهرة القيادة الإدارية؟.
- ماذا نقصد بالتحفيز؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها وعملية التحفيز؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضية التالية عند مستوى دلالة $(0.05) = 0$:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى تحفيز العاملين.
- ب - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية ومستوى تحفيز العاملين.
- ت - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية ومستوى تحفيز العاملين.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يستطيع حفز الأفراد وتشجيعهم لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

➤ دراسة قاسم شاهين بريس العمري (2009) بعنوان:

" الأنماط القيادية ودورها في إنجاح المنظمات الحكومية العراقية".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، ومن أهم ما توصل إليه ان القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في رؤوسه بنجاح على أساس عوامل المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة رؤوسه وتفاعلهم معهم، وأن القائد الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات الإستراتيجية للمنظمة ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل

د. قوادري رشيدأثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى

والأزمات وبتفويض اليلطة لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

➤ دراسة عفاف وسطاني (2010) بعنوان:

"دافعية الإنجاز عند فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء

مشروع مؤسسة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون في قيادتهم لمؤسساتهم في ضوء مشروع مؤسسة وتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ظل استخدام هذه الأساليب القيادية، بالإضافة إلى دراسة النمط القيادي السائد لدى مدير المؤسسة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. ومن النتائج المتوصل إليها أن النمط الديمقراطي والموقفي هما النمطان الأكثر شيوعاً أما النمط الأوتوقراطي والفوضوي الأقل استعمالاً، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمدير ودافعية الإنجاز للأساتذة.

➤ دراسة لتوين ووترنجر (1986) بعنوان:

"نمط القيادة والدافعية ومستويات الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادات المختلفة علة الأجواء التنظيمية ومستويات الأداء المختلفة. حيث أجريت الدراسة على 45 طالباً بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في وضعية ذات ظاهرة واقعة، كما تضمنت هذه المؤسسات ثلاث أجواء مختلفة وتم إسناد مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء المؤسسات، ومن نتائجها أن المؤسسة التي طغى عليها الجو التسلسلي أيقظ وأثار دوافع القوة في حين قلت الدوافع الأخرى كالإنجاز والتعاون، المؤسسة التي طغى عليها الديمقراطي أثار الحاجة إلى التعاون والمودة بين الأفراد في حين قلت الدوافع الأخرى كالقوة والإنجاز، المؤسسة التي طغى عليها الجانب الإنجازي فقد أثار الحاجة للإنجاز دون الدوافع الأخرى.

رابعاً: هيكل الدراسة

للقيام بمتطلبات هذه الدراسة تم تقسيمها إلى:

أولاً: طبيعة القيادة الإدارية.

ثانياً: عملية التحفيز في المنظمة.

ثالثاً: دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين.

أولاً: طبيعة القيادة الإدارية

1 - مفهوم القيادة الإدارية

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة إنطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) كما ذكر (ارندت) Arnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere (وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل).¹

أما في اللغة العربية: "القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، والإنقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد".²

¹ - فتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، (الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 10.

² - زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، (عمان: دار البيارق، 2001)، ص 41.

فتعريف كلمة القيادة يثير مسائل تتعلق بعلم دلالات الألفاظ وتطورها نظرا لأن الاصطلاحات تتداخل على نطاق واسع في الإستعمال العسكري والمدني وبالنسبة للكثير من العسكريين يعتبر الإصطلاحان إدارة وقيادة مترادفان، وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها فإن كلمة قيادة تعتبر تكرارا لما يسمونه المدنيون إدارة¹. ففي تعريف القيادة اصطلاحا عرف العديد من الباحثين والمختصين والخبراء القيادة بتعريفات كثيرة ومختلفة كل حسب وجهة نظره وحسب الدراسة التي طبقها.

ويعرفها "هانت" وآخرون بأنها " نوع من تأثير العاقات الشخصية بين أفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"².

ويقول " تشستر برنارد" C. Barnard "أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية"³.

2- نظريات القيادة الإدارية

اقترح الباحثون النظريات المختلفة لسلوكيات القيادة وذلك لتحديد أسلوب القيادة الأنسب بمعنى النمط المتكرر من السلوك القيادي الذي يعطي أفضل النتائج⁴، وسنجد ذلك واضحا من خلال ما نحاول ذكره من هذه النظريات:⁵

أ - نظريات التأثير على المرؤوسين: وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

- السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.
 - القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.
 - الحزم والإصرار: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه.
 - التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم.
1. التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ب- النظريات الموقفية في القيادة

ويقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن هذه النظريات:

¹ - هايل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، (عمان: دار الكندي، 2013)، ص 21.

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

³ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، (مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1999)، ص 191.

⁴ - John R. Schermerhorn et David S. Chappell, **principles de management**, 2^{ème} édition, édition du renouveau pédagogique inc, 2008, p 255.

⁵ - خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2006)، ص 135-140.

● نموذج "فيدلر": في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط.

الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).

- هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

- قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

● نموذج "هاوس وإيفانيس": أطلقا عليه (المسار والهدف) وبيننا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الهدف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.

- صفات العاملين: حاجتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

- المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.

- الإنجازي أو التحدي يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم.

● نموذج "فروم وياتون":

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين.

● نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القيادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

* درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

* درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

3- نماذج أنماط القيادة الإدارية

من الممكن التمييز بين مداخل دراسة القيادة كظاهرة، ومداخل دراسة أنماط القيادة على أساس أن الأولى كانت تهتم بصفة رئيسية بتفسير ظاهرة القيادة وعملياتها (وإن كان الباحثون فيها أحيانا يتعرضون أو ينتهون إلى بعض

1 (الأنماط)، بينما الثانية تهتم أساسا باستنباط أنماط السلوك القيادي دون التعرض لتفسير الظاهرة بذاتها. فالتقسيم الشائع لنماذج القيادة هو التقسيم الذي حدد فيه " لبييث ووايت " القيادة إلى ثلاث أساليب فقط الأسلوب الديمقراطي، الأوتوقراطي والأسلوب التسيبي. ولشيوخ هذه الأنماط القيادية سنحاول التطرق إليهما بالتفصيل على النحو التالي:

أ - النمط الديمقراطي: حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة القائد باستشارتهم وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم.² حيث تتركز هذه القيادة على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في:³

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:
 - الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث إندماج بين الموظفين والتنظيم.
 - يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.
 - عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.
- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة: يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء مرؤوسيه حيث تسمح له الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه على تقديم إقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب إقتراحات وآراء مرؤوسيه إلى نفسه.

❖ مزايا القيادة الديمقراطية

- نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بينت في هذا المجال وهي:⁴
1. تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الاهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.
 2. يستخدم القائد الشورى أسلوبا عند اتخاذ القرارات ورسم الخطط وهذا النمط لا تتمركز السلطة في يد القائد وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
 3. في ظل القيادة الديمقراطية تزيد قدرات الأفراد وتظهر المهارات الشخصية والإبتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده لأن مشاعر الحب موجودة بينهم.

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002)، ص 268.

² - Robert papin, *l'art de diriger*, dunod, paris, 1995, p21.

³ - فاطن عوض الغزو، القيادة الإدارية والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁴ - محمد حسنين العجوي، القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

❖ مأخذ على القيادة الديمقراطية

من جملة ما يأخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:¹

1. إهتمام القيادة الديمقراطية بأراء المرؤوسين وتبادل الرأي معهم، يجعل هذه القيادة غير عملية ولا تتلاءم مع الشخصية البيروقراطية لبعض المرؤوسين اللذين يفضلون الخضوع للقيادة البيروقراطية التسلطية الصارمة.
2. بطء إجراءات إصدار القيادة الديمقراطية لقراراتها يؤدي إلى صعوبة تطبيقها في الظروف والأحداث والأمور المستعجلة التي قد تمر بها المنظمة وتحتاج فيها لقرارات سريعة وحازمة.
3. حاجة المنظمات الإدارية البسيطة إلى قيادة أمره، وليس إلى قيادة ديمقراطية تقوم على المشاركة في إصدار القرار.

ب - النمط الأوتوقراطي

يقوم هذا النمط على الإستبداد في الرأي والتعصب الأعمى، ويستخدم أساليب الفرض والإرغام والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم. ويقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين. يتميز القائد المتسلط حيث تكون السلطة في يده وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ويقوم بإصدار أوامر وتعليمات ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بشكل كامل وهذا القائد لا يفوض سلطاته ودائما يسعى إلى توسيع نفوذه وسلطاته حتي يسيطر على جميع الأمور حيث قسم (فلبر) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:²

أتوقراطي عنيف متشدد: حيث يستخدم تأثيرات سلبية لدرجة كبيرة مثل العقاب والتخويف ويعطي لمؤوسيه أوامر صارمة يحاول القائد المتسلط تركيز السلطة بيده.

الأتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويرتكز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل.

الأتوقراطي المناور: يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم إشتراكوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي يتخذ القرار بنفسه ويوهم مرؤوسيه أنه يشاركهم في إتخاذ القرار ولكنه ينفرد في إتخاذ القرار ويمارس الإدارة التقليدية.³

❖ مزايا النمط الأتوقراطي:

- يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف لأن هناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت أن هناك العديد من المواقف التي يجب أن تمارس فيه القيادة الأتوقراطية وخصوصا إذا إستخدمت بحكمة ومن هذه المواقف كما ذكرها "همبلين" و" ستانتون" هي أوقات الأزمات و الفوضى و الغضب أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين.
- نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأتوقراطية بشكل عام هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض المرؤوسين

¹ - راجع في ذلك: - عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 421.

² - فانت عوض الغزو، القيادة الإدارية الفعالة، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 138.

³ - فانت عوض الغزو، القيادة الإدارية والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ - نفس المرجع، ص 143.

حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم كما أثبتت هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات.¹

❖ مآخذ على النمط الأوتوقراطية:

- إنفراد السلطة في إتخاذ القرارات في يد القائد ولجوء القائد إلى عدم مشاركة رؤوسيه في إتخاذ القرارات وعدم تفويضه لبعض السلطات للأفراد في المنظمة يؤدي إلى نتائج سلبية.
- ممارسة القائد أساليب التهديد واستخدام العقاب وأسلوب التشدد على الرؤوسين يضعف من عزيمتهم وحيهم للعمل ويؤثر على نفسياتهم مما يؤدي إلى خلق إضطراب مستمر لدى الفرد العامل وكذلك عدم العمل بروح الفريق حيث يعتمد الرؤوسين لإنجازها ما هو مطلوب منه دون إبتكار أو إبداع وذلك تحسباً للعقاب والجزاء ويتم الإنجاز والأداء في حضور القائد فقط.
- ت - النمط التسيبي (الحر):

في ظل هذا النمط يترك القائد للرؤوسين الحرية الكاملة في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والقائد هنا يظهر بدور القائد السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للرؤوسين وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود وهذا ما ينتج عنه التسيب في المؤسسة التي يقودها هذا القائد.²

❖ مزايا النمط التسيبي:³

- 1 - عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء بدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق.
- 2 - إعطاء القائد الحرية للرؤوسين يشعروهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد بهم.
- 3 - يناسب هذا الأسلوب العديد من المؤسسات والمنظمات العلمية (البحث العلمي) فمثلاً العلماء عندما يترك لهم حرية إختيار الأبحاث والتجارب فهذا يؤدي إلى نتائج.

❖ مآخذ على النمط التسيبي:⁴

- 1 - حاجة القيادة الحرة في تطبيقها إلى طبقة معينة من الرؤوسين تتمتع بقدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة على تحمل المسؤولية وإلا ترتب على تطبيقها التشويش والبلبلة وفقدان الزعامة الإدارية وتهتك القيادة الفعالة. ولذلك فإن تطبيقها عادة ما يكون قليلاً في التنظيمات الإدارية الحديثة المعاصرة والتي لا يتوافر لديها غالباً هذه النوعية من الرؤوسين.
- 2 - ثبوت فشل القيادة الحرة في الدراسات التي أجريت عليها لانعدام دور القائد والتوجيه فيها وتخبط العملية الإدارية في ظلها، مما يؤدي إلى ذات النتائج الضارة في ظل القيادة الأوتوقراطية.

¹ - بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 155.

² - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 176.

³ - نفس المرجع، ص 147 - 148.

⁴ - نفس المرجع، ص 432 - 433.

ثانياً: عملية التحفيز في المنظمة

1 - مفهوم التحفيز

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا تعاريف عديدة لها، وسوف نتطرق لمبايلي: تعرف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه¹. وقد عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"².

2 - نظريات التحفيز

نظراً لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية (أي انه بالإمكان مشاهدة الأداء الوظيفي ولكن ليس الأسباب وراء مستوى الأداء)، فتم صياغة العديد من نظريات التحفيز. كل منها يفسر جانب معين من هذه العملية، لذلك على الإدارة أن تعرفها جميعاً وتستفيد منها.

أ - النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية

إن نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية هي النظريات التي تقدم تفسيرات عند الإنسان منها³:

• نظرية "دوجلاس ماك جريجور":

وضع "دوجلاس ماك جريجور" أنماطاً لمفهوم الإنسان وسلوكه حيث وصف نمطاً منها بإفتراضات (x) السلبية والثاني بإفتراضات (y) العقابية وهي النظرية التقليدية للعامل. وأهم جوانب الخلل في هذه النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل على الرغم من أهميته، وإنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحوافز الإقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدمه عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة⁴.

• نظرية "أبراهام ماسلو" وسلم الحاجات:

في إطار تمديد أعمال كل من "مايو" و "دوجلاس ماك جريجور" قام "إبراهام اسلو" بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل⁵، فافتراض "ماسلو" أن الأفراد موجهون لأداء العمل بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية التي قسمها إلى⁶:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن الحاجة إلى الطعام،

الشراب، المسكن، الراحة والحاجة إلى النوم.

- الحاجة إلى الأمان: توفير المسكن المناسب، الملابس المناسب وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة، إقامة

علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، احترام الآخرين له، إحساسه بالثقة في

نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994)، ص 289.

² - Alain Meignant, *Ressources humaines: déployer la stratégie*, édition liaisons, SA, Paris, 2000, p226.

³ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004)، ص 171.

⁴ - سعد نائب برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، 2000، ص 412.

⁵ - Jean- michel Plane, *Management des organisation : théories, concepts, cas*, dunod, paris, 2003, p 84.

⁶ - أنظر في ذلك:

- عباس علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة، (عمان: مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، 2001)، ص 193.

- jean-marie peretti, *ressources humaines et gestion des personnes*, 1^{er} édition, librairie vuibert, 2000, p28.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: بمعنى الرغبة في استخدام جهد الشخص وقواه الكامنة من أجل الارتفاع أو الإرتقاء.¹
- نظرية "العاملين" لـ"فريدريك هيرزبيرغ": تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين كأساسها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا.² حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:³
 - أ - العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد.
 - ب - العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.
 - ب - النظريات المعرفية في الدافعية.
- تكون هذه النظريات في هذا الجانب مدخلا أو بعدا نظريا لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وتوقعاته.
- نظرية التوقع: لقد وضع هذه النظرية "فكتور فروم" عام 1964 وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يشرح فروم الدافعية بأنها نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عمله سيحقق له ما يريد.⁴ وعلى هذا الأساس تشكلت عدة افتراضات هي:
 - 3 - أن قوة الفرد الداخلية والقوة الناشئة بالعمل الذي يؤديه تعلمان على رسم سلوكه.
 - 4 - أن الفرد هو الذي يقرر السلوك المرغوب.
 - نظرية "ماكلياند": توصل "ماكلياند" بعد مجموعة من الأبحاث إلى وجود ثلاث حاجات التي لها أثر في سلوك الأفراد وهي:⁵ الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة والحاجة للانتماء. فهذه النظرية تفترض أن عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التمييز والإبداع، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد العاملين لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي، ويمكن قياس أثرها والتفاخر بها. هؤلاء الأفراد يبذلون جهودا أكثر من غيرهم إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

ثالثا: دراسة العلاقة بين النمط القيادي والتحفيز.

1 - تقديم المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة العمومية لمباني الصناعة والنحاس "باتيسيك" هي شركة ذات أسهم، متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة، التركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية. عند تأسيسها سنة 1967، كانت

¹ - Gomez-Mejia & others , *Management: People, Performance, Change*, McGraw- Hill Irwin, 2nd Edition ,United States of America, 2005, p506

² - Luc Boyer et Noel Equibey, *Organisation, théories et application*, édition d'organisation, Paris 2000, P81.

³ - علي عباس، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁴ - نفس المرجع، ص 175.

⁵ - Mohed Altrad, *Ecouter, harmoniser, diriger : un certain art du management*, alger, office des publications universitaire, 1992, p 130.

الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤمنة، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي. إثنان منها تشكل اليوم رأسمال "باتيسيك" وهي:

- معامل ديرا فور (Durafour) للجزائر العاصمة وعنابة.

- الشركة الوطنية للصلب بوهران.

2- تحليل العلاقة بين النمط القيادي والتحفيز

أ - إجراءات الدراسة.

1 - بناء أداة الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النمط القيادي السائد بالمؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" ومستوى تحفيز العاملين، وكذلك الكشف عن العلاقة بين هذا النمط وكل من مستوى التحفيز للعاملين، ولتحقيق هذه الأهداف وبالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي تتكون من جزأين::

- الجزء الأول يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة وهي تتعلق بالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي.
- الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 34 عبارة موزعة على ثلاث محاور:
* محور القيادة الإدارية يتكون من 21 عبارة، وبدوره ينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية:

* النمط الديمقراطي (الفقرة 1 إلى الفقرة 7) / النمط الديكتاتوري (الفقرة 8 إلى الفقرة 14) // النمط التسيبي (الحر) (الفقرة 15 إلى الفقرة 21).

* محور مستوى تحفيز العاملين يتكون من 13 عبارة.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق إطلاقاً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائياً على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

تم الاعتماد في إعداد الإستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وتم استخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (34).

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (4/5=0,8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

* من 1 إلى 1,8 تمثل (غير موافق إطلاقاً) // * من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير موافق) // * من 2,61 إلى 3,4 تمثل (محايد) * من 3,41 إلى 4,2 تمثل (موافق) // * من 4,21 إلى 5 تمثل (موافق جداً).

2- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة "باتيسيك غرب" بمختلف مراكزهم الوظيفية (إطار، عون تحكم وعون تنفيذ)، والمقدر عددهم بحوالي 345 عاملاً.

3- عينة الدراسة: تم توزيع إستبانة على العاملين في المؤسسة محل الدراسة والذين اختيروا عشوائياً، فتم توزيع عينة تجريبية مكونة من (20) إستبانة لاختبار صدق وثبات المقياس. وبعد التأكد من صحة الإتساق الداخلي للمقياس، اختيرت عينة بحجم (120) فرداً استجاب منهم (96) عاملاً، أي مايعادل 27,82% من إجمالي الأفراد العاملين في المؤسسة والمقدر عددهم بـ (345) عاملاً.

ب - النتائج المتعلقة بموقف العاملين من النمط القيادي السائد في المؤسسة:

1 - السؤال الأول: ما موقف الأفراد العاملين من النمط القيادي السائد في مؤسسة "باتيسيك غرب"؟.

تم هيكلة إجابات العمال في خمس إجابات محتملة وذلك حسب منهج الاستبيان المعتمد. من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على القيادة الإدارية، والنتائج توضحها الجداول الآتية وفقا لما يلي:

• تحليل فقرات النمط القيادي الديمقراطي

جدول(01): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية (sig) واختبار t لكل فقر من فقرات

النمط الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار t	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
01	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	3,92	0,90	9,99	0,00	1
02	يقوم القائد بأعمال تعاونية تجعل العمل محببا	3,72	0,95	7,46	0,00	2
03	يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3,68	0,82	8,16	0,00	3
04	يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة	3,66	0,93	6,97	0,00	4
05	يسعى القائد لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفعالية	3,55	1,00	5,38	0,00	6
06	يشارك القائد في المناسبات العاملين	3,61	1,01	5,90	0,00	5
07	يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية	3,31	1,12	2,71	0,00	7
08	جميع فقرات النمط الديمقراطي	3,61	0,82	7,37	0,00	

المصدر: من إعداد الباحث

تفيد النتائج المبينة في الجدول (39) أن الأفراد المبحوثين إجمالاً موافقين على الممارسات الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي في مؤسسة "باتيسيك" حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الممارسات القيادية الديمقراطية (3,61 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث، كما بلغت قيمة إختبار t (7,37) والقيمة الاحتمالية (sig=0,00) وعليه فإن هذا النمط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) مما يوضح بأن أفراد البحث موافقين على ممارسات المهام المنوطة بالنمط الديمقراطي.

• تحليل فقرات النمط القيادي الديكتاتوري

جدول(02): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية(sig) واختبار t لكل فقر من فقرات النمط الديكتاتوري

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	0,00	-3,22	1,07	2,64	يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات وعدم تفويضها للعاملين	01
3	0,06	-1,84	0,99	2,81	يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	02
6	0,00	-2,69	1,02	2,71	يطلب القائد من العاملين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية	03
2	0,80	-0,25	1,21	2,96	يعتبر القائد الإداري المناقشة وإيداء الرأي مضيعة للوقت	04
4	0,03	-2,19	1,10	2,76	يتحلى القائد بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين	05
1	0,38	0,87	1,16	3,10	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	06
5	0,07	-1,83	1,33	2,75	عدم قدرت القائد على منح العاملين إحساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة	07
	0,01	-3,30	0,89	2,69	جميع فقرات النمط الديكتاتوري	08

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول (40) أن المتوسط الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الممارسات القيادية الديكتاتورية بلغ (2,69 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2,61 إلى 3,41) وهي التي تشير إلى خيار محايد على أداة البحث، في حين كانت قيمة إختبار t سالبة (-3,30) والقيمة الاحتمالية (sig=0,01) وعليه فإن هذا النمط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05=α) ومتوسط درجة الموافقة لهذا النمط ينقص عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، مما يوضح بأن أفراد البحث يميلون إلى عدم الموافقة على ممارسات المهام المنوطة بالنمط الديكتاتوري.

• تحليل فقرات النمط القيادي التسيبي

جدول(03): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية(sig) واختبار t لكل فقر من فقرات النمط التسيبي

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	0,03	2,10	1,26	3,27	يسمح القائد للعاملين بمطلق الحرية في العمل	01

02	يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين	3,23	1,03	2,27	0,02	6
03	يختار القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم	3,45	1,12	3,99	0,00	4
04	يسمح للمجموعة العاملة بتحديد مدى تقدمها في إنجاز العمل	3,64	1,18	5,32	0,00	1
05	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	3,20	1,13	1,80	0,07	7
06	يستخدم القائد أسلوب الإقناع والمناقشة مع المرؤوسين في خصوص الأعمال	3,45	1,02	4,38	0,00	3
07	يسمح القائد للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل	3,5	0,98	4,97	0,00	2
08	جميع فقرات النمط التسيبي	3,38	0,76	4,90	0,00	

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول (41) أن متوسط درجة الإستجابة لفقرات النمط التسيبي بلغ (3,38 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى خيار محايد على مقياس ليكرت. وبالمقابل بلغت قيمة $t(4,48)$ ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) والقيمة الإحتمالية ($sig=0,00$) وهذا يدل على تباين وجهات نظر أفراد البحث حول إجاباتهم على هذه العبارات، وأن متوسط درجة الإستجابة يزيد عن متوسط درجة الموافقة المتوسطة (محايد) بمعنى أن أفراد البحث يميلون إلى الموافقة على فقرات النمط التسيبي.

• الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر العاملين

وفقا لآراء أفراد البحث حول الأنماط القيادية الممارسة في المؤسسة يمكن استخلاص النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

جدول(04): درجة ممارسة الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين

الترتيب	القيمة الإحتمالية sig	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط القيادي	الرقم
1	0,00	7,37	0,82	3,61	النمط الديمقراطي	01
3	0,01	-3,30	0,89	2,69	النمط الديكتاتوري	02
2	0,00	4,48	0,77	3,35	النمط التسيبي	03

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول أعلاه مايلي:

- جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى من حيث مدى موافقة الأفراد الباحثين على ممارسة القائد الإداري للمهام الخاصة بهذا النمط على مستوى المؤسسة بمتوسط حسابي يساوي 3,61 وقيمة

إختبار t تساوي 7,37 وقيمة إحصائية تساوي (0,00=sig) ما يدل على الدلالة المعنوية لهذا النمط وموافقة الأفراد المبحوثين عليه.

- جاء النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثانية من حيث الممارسة من طرف القائد الإداري على مستوى المؤسسة وفقا لاستجابات الأفراد المبحوثين بمتوسط حسابي 3,35 وقيمت إختبار t تساوي 4,48 وقيمة إحصائية تساوي (0,00=sig)، حيث زاد متوسط درجة الإستجابة لهذا النمط عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3.

- جاء النمط القيادي الديكتاتوري في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة من طرف القائد الإداري على مستوى المؤسسة وفقا لاستجابات الأفراد المبحوثين بمتوسط حسابي 2,69 وقيمة إختبار t تساوي 3,03 وقيمة إحصائية (0,01=sig) حيث نقص متوسط درجة الإستجابة عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3.

- السؤال الثاني: ما موقف الأفراد العاملين من ممارسات المهام التحفيزية للقيادة الإدارية بحسب أنماطها في المؤسسة؟

من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

- جدول (05): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحصائية (sig) وإختبار t لكل فقر من فقرات محور مستوى التحفيز

الترتيب	القيمة الإحصائية sig	قيمة إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	0,00	5,69	1,02	3,59	تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين	01
12	0,01	2,59	1,18	3,31	لدى القائد مبدأ التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات	02
9	0,04	2,96	1,16	3,35	إعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم بالإنجاز	03
10	0,06	2,82	1,15	3,33	تستخدم المكافآت كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية البسيطة	04
11	0,02	3,26	0,96	3,32	منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين	05
13	0,03	2,18	1,07	3,23	توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل	06
7	0,00	3,89	1,07	3,42	تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل	07
1	0,00	5,57	1,06	3,60	يشجع القائد المبادرات الناجحة ويحفزها	08
8	0,00	3,84	1,06	3,41	لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل	09
3	0,00	5,89	0,96	3,58	الإهتمام بتأهيل وتطوير مهارات العاملين	10
4	0,00	5,03	1,07	3,55	الإعتماد على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين	11

5	0,00	4,30	1,11	3,48	توفير الظروف الملائمة لأفضل أداء	12
6	0,00	4,05	1,13	3,46	يعمل القائد على تمكين العاملين	13
	0,00	5,67	0,91	3,53	مستوى التحفيز	14

المتوسط الحسابي دال عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ المصدر: من إعداد الباحث

نتائج الجدول رقم (43) الموضحة أعلاه تفيد بأن أفراد البحث موافقين على الممارسات التحفيزية المطبقة من طرف القيادة الإدارية على مستوى مؤسسة "باتيسيك" حيث بلغ متوسط درجة الإستجابة الكلي 3,53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى خيار موافق على أداة البحث. كما بلغت قيمة اختبار $t(5,67)$ والقيمة الإحصائية تساوي ($0,00 = sig$) وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($0,05 = \alpha$) بمعنى هناك تباين في وجهات نظر أفراد البحث حول هذه الفقرات.

1 - نمذجة العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها والتحفيز

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين.

لقد تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة معنوية العلاقة من عدمها بين الأنماط القيادية المدروسة (النمط الديمقراطي x_1 ، النمط الديكتاتوري x_2 ، النمط التسيبي x_3) وتحفيز العاملين على مستوى مؤسسة "باتيسيك غرب" وجاءت النتائج كالتالي:

1 - الإنحدار الخطي البسيط

• النمط الديمقراطي ومستوى التحفيز

الفرضية الفرعية: أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديمقراطية ومستوى تحفيز العاملين.

جدول (06): تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي (X_1) ومستوى التحفيز (Y)

مستوى الدلالة	T		B		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
	b1	b0	b1	b0				
0,02	0,00	3,14	5,63	0,34	2,28	9,90	0,095	0,30

المصدر: من إعداد الباحث

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي 0.30 وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0.095 ما يعني أن متغير النمط القيادي الديمقراطي يفسر 9.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج $b_1 (Tb_1=3,14)$ ما يفسر أثر المتغير المستقل (X_1) النمط الديمقراطي على المتغير التابع (Y) مستوى التحفيز أي إذا زاد النمط القيادي بدرجة فإن مستوى التحفيز يزداد ب (0.34). ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 2,28 + 0,34X_1$$

• النمط الديكتاتوري ومستوى التحفيز

الفرضية الفرعية: ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الديكتاتورية ومستوى تحفيز العاملين.

جدول (07): تحليل الانحدار البسيط بين النمط الديكتاتوري (X2) ومستوى التحفيز (Y)

مستوى الدلالة		T		B		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط
b1	b0	Tb1	Tb0	b1	b0			
0,28	0,00	-1,07	12,86	-1,1	3,83	1,15	0,01	-0,11

المصدر: من إعداد الباحث

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي (-0,11) وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0,01 ما يعني أن متغير النمط القيادي الديمقراطي يفسر 1% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ونظرا للقيمة السالبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=-1,07) ما يفسر العلاقة العكسية بين المتغير المستقل (X2) النمط الديكتاتوري والمتغير التابع (Y) التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 12,86 - 1,07X2$$

• النمط التسيبي ومستوى التحفيز

الفرضية الفرعية: ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية التسيبية ومستوى تحفيز العاملين.

جدول (08): تحليل الانحدار البسيط بين النمط التسيبي (X3) ومستوى التحفيز (Y)

مستوى الدلالة		T		B		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط
b1	b0	Tb1	Tb0	b1	b0			
0,00	0,00	5,18	4,48	0,55	1,66	26,60	0,22	0,47

المصدر: من إعداد الباحث

تفيد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة إرتباط بيرسون تساوي 0,47 وأن قيمة معامل التفسير بلغت 0,22 ما يعني أن متغير النمط القيادي التسيبي يفسر 22% من التباين الحاصل في المتغير التابع مستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار على الشكل التالي:

$$Y = 1,66 + 0,55X3$$

1 - تحليل الإنحدار المتعدد

وعليه تكون العلاقة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين (الفرضية الرئيسية الأولى) من وجهة نظرهم كما توضحها نتائج الجدول التالي:

جدول (09): تحليل الإنحدار المتعدد بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى التحفيز

مستوى الدلالة				T				B				F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط
B3	b2	b1	b0	Tb3	Tb2	Tb1	Tb0	b3	b2	b1	b0			
0,00	0,04	0,17	0,00	4,55	-2,02	1,38	3,42	0,53	-0,19	0,14	1,69	11,23	0,26	0,51

المصدر: من إعداد الباحث

أشارت نتائج تحليل العلاقة المبينة في الجدول أعلاه بين المتغير المستقل القيادة الإدارية بحسب أنماطها تفسر ما نسبته 26% من التباين الحاصل في المتغير التابع تحفيز العاملين. وبالإعتماد على قيمة F التي تساوي (11,23) وهي دالة

د. قوادري رشيد أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى

إحصائيا حيث أن القيمة الإحصائية (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ما يدل على معنوية النموذج وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية بحسب أنماطها المختلفة (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي) والمتغير التابع مستوى التحفيز. ويمكن بناء معادلة خط الإنحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$Y = 1,69 + 0,14x1 - 0,19x2 + 0,53x3$$

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد ودراسة مدى قدرة القيادة الإدارية على التأثير في مستوى تحفيز العاملين، فهي تلعب دورا هاما في تحديد أهداف المنظمة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها وخطط النشاط المختلف لجماعات العمل بالمنظمة.

فالقيادة الإدارية تهتم بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالكفاءة في أداء العمل تعتمد على مقومات أساسية من أهمها الرغبة في أداء العمل والنجاح فيه. ويأتي ذلك من خلال ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها من طرف القيادة الإدارية وتفهمها لطبيعة الدوافع التي توجه سلوك العاملين، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم. فدرجة ممارسة المهام التحفيزية تتأثر بنوع النمط القيادي الممارس من طرف القيادة الإدارية، وهذا ما بينته الدراسة الإحصائية في المؤسسة المبحوثة.

التوصيات:

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

- ضرورة الإعتماد على أساليب تحفيزية أكثر فعالية سواء كانت مادية أو معنوية والتنوع في طرق التحفيز وفقا لبيئة العمل الوظيفية، وتبني برامج تحفيزية جديدة ولعل أبرزها تمكين العاملين كل حسب نطاقه وقدراته، لما له من آثار إيجابية على العاملين من حيث زيادة ولائهم وانتماءهم للمنظمة وتحسن أداءهم.
- إلى جانب التعامل بالعدالة بين العاملين لأن التعامل يكون في أغلب الأحيان مع أفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق قيمة مضافة.
- يتوجب على القيادة الإدارية بمؤسسة "باتيسيك غرب" ممارسة مهام النمط الديمقراطي بدرجة أوسع مما هي عليه، ووفقا لما يتضمنه هذا النمط من سلوكيات ومهارات اتصالية وتحفيزية، ومن تفويض للصلاحيات وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه اللوائح والتشريعات

المراجع

باللغة العربية:

- 1 - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الأردن: عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 2 - زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق، 2001.
- 3 - هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، عمان: دار الكندي، 2013.

- 4 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1999.
 - 5 - خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2006.
 - 6 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
 - 7 - محمد حسنين العجوي، القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، 2008.
 - 8 - عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
 - 9 - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
 - 10 - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994.
 - 11 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
 - 12 - سعاد نائب برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، 2000.
 - 13 - عباس علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة عمان: مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، 2001.
- بالغة الاجنبية:
- 1- James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2ème edition, vilage mondial, France , 2002.
 - 2- John R. Schermerhorn et David S. Chappell, **principles de management**, 2^{ème} édition, édition du renouveau pédagogique inc, 2008.
 - 3- Robert papin, **l'art de diriger**, dunod, paris, 1995.
 - 4- Alain Meignant, **Ressources hummains: déployer la stratégie**, edition liaisons,SA, Paris,2000.
 - 5- Jean- michel Plane, **Management des organisation : théories, concepts, cas**, dunod, paris, 2003.
 - 6- jean-marie peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 1^{er} édition, librairie vuibert, 2000.
 - 7- Gomez-Mejia & others , **Management: People, Performance, Change**, McGraw- Hill Irwin, 2nd Edition ,United States of America, 2005.
 - 8- Luc Boyer et Noel Equilbey, **Organisation, théories et application**, édition d'organisation, Paris, 2000.
 - 9- Mohed Altrad, **Ecouter, harmoniser, diriger : un certain art du management**, alger, office des publiquations universitaire, 1992.