



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
القطب الجامعي - شتمة -



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

موضوع الدراسة :

نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية
بشركة بن ناصر للاستثمار ببلدية مقرة ولاية المسيلة

دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

أ.د: ميمونة مناصرية

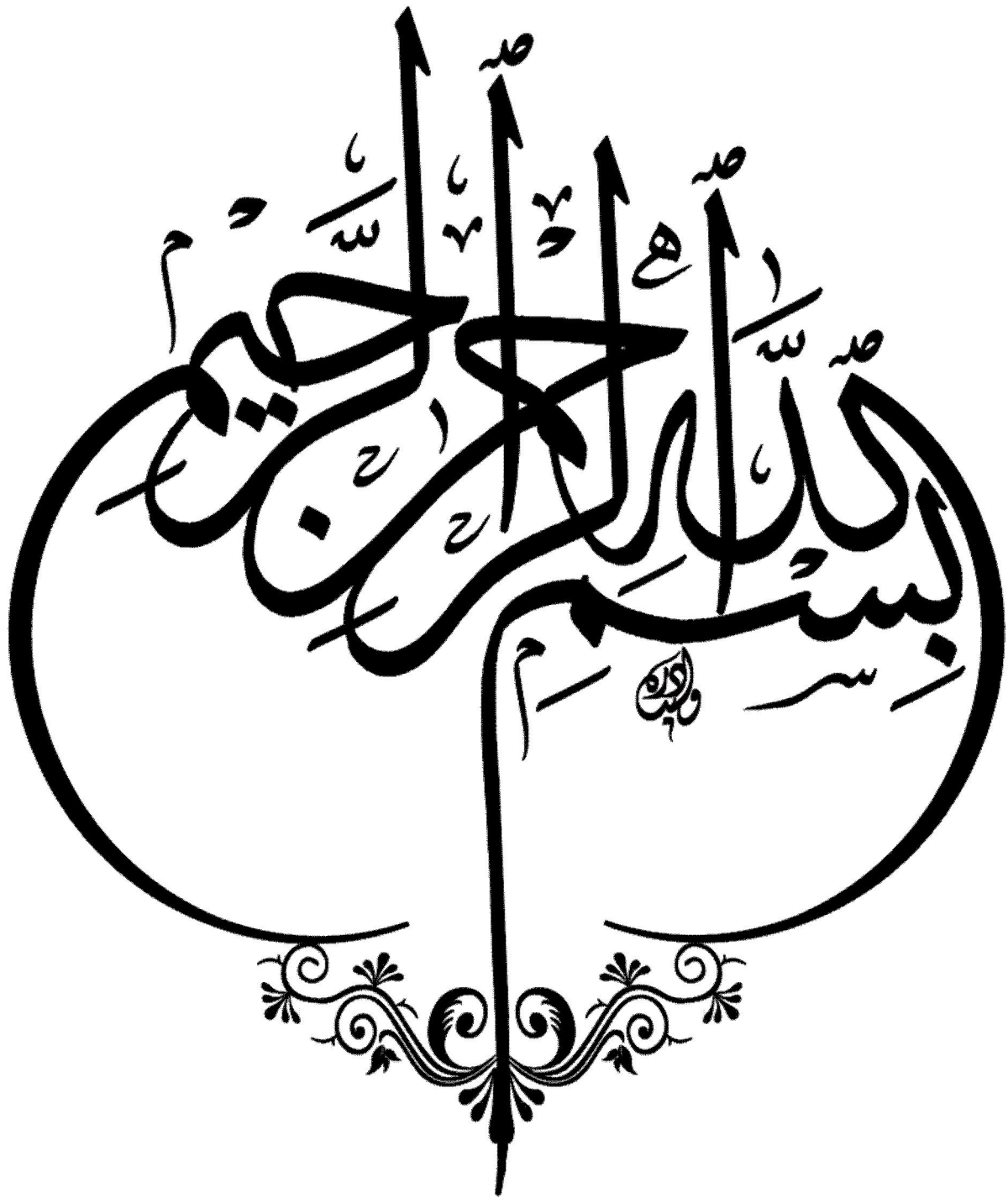
إعداد الطالب:

عادل قنيفي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
كلثوم مسعودي	أستاذة) محاضرة أ	جامعة محمد خيضر	رئيسا
ميمونة مناصرية	أستاذة) (ة)	جامعة محمد خيضر	مشرفا ومقررا
أمال لبعل	أستاذة) محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة-	عضوا مناقشا
سهى حمزاوي	أستاذة) (ة)	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	عضوا مناقشا
محمود بوقطف	أستاذة) محاضر أ	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022



الإهداء

إلى من قال فيهم المولى عز و جل :

﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

صدق الله العظيم

إلهي . لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. وكشف الغمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كللنا الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل إسمي بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدى بها اليوم، في الغد وإلى الأبد ..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني إلى بسمته الحياة وس الوجود إلى من كان دعاؤها سنجاحي وحنانها بلسم جراحى إلى أعلى الأحباب

أمي الحبيبة

إلى شريكة حياتي، وس سعادتي، رفيقة دربي، وأمرأ ولادى

زوجتي

إلى فلذة كبدي، وأنسى في الحياة، ابتساي الغاليتين

رماح وعهد

الباحث : عاقل فنيقي

شكر و تقدير

أستاذتي الكريمة الأستاذة الدكتورة: ميمونة مناصرية لإشرافها على هذا العمل، والتي كانت محجة للعطاء المبذول، وعلى تحملها مشقة رحلة هذا البحث. الأستاذة بدون استثناء على تجلدهم معنا وصقلهم لخبراتنا و غرسهم فينا بذرة علم طيبة، فألف شكر إلى جميع أساتذتنا.

ولا أنسى أيضا أن أتقدم بعزيز شكري إلى كل عمال شركة بن ناصر للاستثمار بمقرة ولاية المسيلة على مساندهم ومساعدتهم وتشجيعاتهم التي أحاطونا بها. إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

إلى كل الأسرة الجامعية من مديرها وجميع عمالها على عطائهم طيلة هذه السنين متمنين من المولى العلي القدير حمل رسالتهم وأدائها على أحسن وجه.

إلى كل أسرة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر ببسكرة ومكتبتها على المساعدات المبذولة لأجل إنجاز هذا العمل.

إلى كل من يحملهم قلب " عادل " بدون استثناء، ومن له دعاء "لعادل" من قريب أو بعيد ويدين لهم بحق الشكر والتقدير ، إلى كل هؤلاء ألف ألف تحية و شكر وامتنان.

عادل قنيقي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
1	قائمة المحتويات
7	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
10	ملخص الدراسة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
12	أولا : مقدمة
16	ثانيا : مشكلة الدراسة
19	ثالثا : تساؤلات الدراسة
20	رابعا : فرضيات الدراسة
21	خامسا : أسباب اختيار موضوع الدراسة
21	سادسا : أهمية الدراسة
22	سابعا : أهداف الدراسة
22	ثامنا : المداخل النظرية للدراسة
28	تاسعا : مفاهيم الدراسة
31	عاشرا : الدراسات السابقة
الإطار النظري	
41	الفصل الثاني : سوسيولوجيا القيادة الإدارية في المنظمة
43	المبحث الأول : سوسيولوجيا المنظمة :
43	المطلب الأول : تعريف المنظمة
44	المطلب الثاني : خصائص المنظمة
45	المطلب الثالث : وظائف المنظمة

48	المطلب الرابع: أهداف المنظمة
49	المطلب الخامس: أهمية المنظمات في العصر الحاضر
51	المطلب السادس: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى
53	المبحث الثاني: سوسيولوجيا القيادة الإدارية
53	المطلب الأول : القيادة الإدارية وأهميتها :
53	1-1 مفهوم القيادة الإدارية .
57	2-1 عناصر القيادة .
59	3-1 الفرق بين المسير والقائد .
61	4-1 الفرق بين القيادة والرئاسة :
62	5-1 أهمية القيادة الإدارية .
64	6-1 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.
65	المطلب الثاني : نظريات القيادة الإداريّة :
65	1-2 نظرية الرجل العظيم .
66	2-2 نظرية السمات .
69	3-2 النظرية السلوكية .
72	4-2 النظرية الوظيفية .
73	5-2 نظرية الموقف .
80	6-2 النظرية التفاعلية .
81	7-2 النظرية التبادلية .
83	المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية :
83	1-3 القيادة الديمقراطية .
87	2-3 القيادة الأوتوقراطية .
89	3-3 القيادة الحرة .
91	4-3 أنماط أخرى للسلوك القيادي .
94	5-3 العوامل المؤثرة في السلوك القيادي .

98	الفصل الثالث : سوسيولوجيا العمل واستقرار العاملين في المنظمة
99	المبحث الأول: سوسيولوجيا العمل
99	المطلب الأول: مفهوم العمل
101	المطلب الثاني: تطور مفهوم العمل عبر التاريخ
106	المبحث الثاني: استقرار العاملين في المنظمة
107	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاستقرار الوظيفي
107	أولاً: مفهوم الاستقرار في العمل
108	ثانياً: مفهوم عدم الاستقرار في العمل
109	ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالاستقرار في العمل
110	المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل
110	أولاً: مظاهر الاستقرار في العمل
113	ثانياً: مظاهر عدم الاستقرار في العمل
115	المطلب الثالث: عوامل وأهمية الاستقرار الوظيفي
115	أولاً: عوامل الاستقرار الوظيفي
126	ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي
127	المطلب الرابع: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل
127	أولاً: المداخل النظرية لاستقرار الوظيفي
147	الفصل الرابع: العدالة التنظيمية
149	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.
149	أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية.
152	ثانياً: سلوكيات عدم المساواة
157	ثالثاً: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
158	رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية
165	خامساً: العوامل البيئية و أثرها على العدالة التنظيمية

167	المبحث الثاني: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية
167	أولاً: بداية العدالة
168	ثانياً: عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة
172	ثالثاً: عدالة مدخل العلاقات الإنسانية
172	رابعاً: عدالة مدخل النظم المفتوحة
174	خامساً: الثقافة التنظيمية والعدالة
176	المبحث الثالث: نماذج العدالة التنظيمية
176	أولاً: نموذج التوقع ل فروم (Vroom Expectancy)
177	ثانياً: نموذج بورتر و لولر (Porter & lawler)
179	ثالثاً: نموذج الجدارة
181	رابعاً: نموذج العدالة لجون رولز (Rowls)
183	الفصل الخامس: أثر الأنماط القيادية في الاستقرار الوظيفي للعاملين
184	المبحث الأول: تأثير نمط القيادة الديمقراطي في الاستقرار الوظيفي للعاملين
190	المبحث الثاني: تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية في الاستقرار الوظيفي للعاملين
195	المبحث الثالث: تأثير نمط القيادة الحرة في الاستقرار الوظيفي للعاملين
201	الفصل السادس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
202	تمهيد
203	المبحث الأول: تحديد مجالات الدراسة
203	المطلب الأول: المجال المكاني
205	المطلب الثاني: المجال الزمني
205	المطلب الثالث: المجال البشري
212	المبحث الثاني: منهج الدراسة:

	المطلب الأول: المنهج المستخدم
213	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات:
213	المطلب الأول: الملاحظة
213	المطلب الثاني: الاستبيان
218	المبحث الرابع: أساليب التحليل الإحصائي
218	المطلب الأول: الجداول البسيطة والمركبة
218	المطلب الثاني: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 21.0.
220	الفصل السابع: عرض وتحليل معطيات الدراسة
221	تمهيد
222	المبحث الأول: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محاور الدراسة
222	المطلب الأول: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور القيادة الإدارية
232	المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور العدالة التنظيمية
241	المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور الاستقرار الوظيفي
250	المبحث الثاني: مستوى الاستقرار الكلي والدلالات الإحصائية لمعاملات الارتباط للاستقرار الوظيفي وأبعاد محاور الدراسة الأخرى
250	المطلب الأول: مستوى الاستقرار الكلي بالمؤسسة محل الدراسة
251	المطلب الثاني: علاقة أنماط القيادة الإدارية وأبعاد العدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي
251	أولاً: معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة
251	ثانياً: العلاقة الارتباطية لأنماط القيادة والاستقرار الوظيفي
252	ثالثاً: العلاقة الارتباطية لأبعاد العدالة والاستقرار الوظيفي
254	المطلب الثالث: تحليل التباين الأحادي

254	أولاً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير الجنس
255	ثانياً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير السن
255	ثالثاً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي والمستوى التعليمي
256	رابعاً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار ومتغير الوظيفة
256	خامساً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير الخبرة
258	الفصل الثامن: نتائج الدراسة وتوصياتها
259	المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية
260	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات
263	خاتمة
263	توصيات
264	مقترحات الدراسة
265	قائمة المراجع
278	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
155	نصائح إدارية لتحقيق المساواة	1
174	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية	2
205	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التوزيع الوظيفي	3
207	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	4
208	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	5
209	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	6
210	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	7
211	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	8
215	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لأنماط القيادة مع مجموع محور القيادة	9
216	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لأبعاد العدالة مع مجموع محورها	10
216	نتائج معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الاستقرار الوظيفي مع مجموع محوره	11
217	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.	12
222	يوضح نتائج نمط القيادة الديمقراطي	13
225	يوضح نتائج نمط القيادة الحرة (التسيبية)	14
228	يوضح نتائج نمط القيادة التسلطي	15
231	ترتيب الأنماط القيادية بالشركة حسب متوسطاتها الحسابية	16
232	يوضح نتائج عدالة الإجراءات	17
235	يوضح نتائج عدالة التوزيع	18
238	يوضح نتائج عدالة التعاملات	19
240	يوضح مستوى العدالة التنظيمية الكلي بالشركة	20

241	يوضح نتائج الرضا العام	21
244	يوضح نتائج الالتزام	22
247	يوضح نتائج النمو والتطور	23
250	يوضح مستوى الاستقرار الكلي بشركة بن ناصر للاستثمار	24
251	معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة وأبعاد العدالة التنظيمية من جهة والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى	25
254	جدول رقم (26) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقا لمتغير الجنس.	26
255	جدول رقم (27) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقا لمتغير السن.	27
255	جدول رقم (28) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	28
256	جدول رقم (29) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقا لمتغير الوظيفة.	29
256	جدول رقم (30) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك وموتون Blake & Mouto)	1
74	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	2
77	نموذج (هيري-سي - بلانكارد) لسلوكيات القادة	3
79	نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية	4
93	يوضح نموذج تنبؤ و شميديت	5
152	أساس المقارنة للعوائد	6
154	تشكيل إدراكات العدالة	7
145	رد فعل العاملين للإحساس بعدم المساواة	8
159	أبعاد (أنواع) العدالة التنظيمية	9
176	نظرية التوقع	10
178	نموذج بورتر ولولر	11
207	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	12
208	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	13
209	وضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	14
210	يوضح توزيع المبحوثين حسب وظائفهم	15
211	يوضح توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم في العمل	16

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار، وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في هذه الشركة هو نمط القيادة الديمقراطي، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي، كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية جدا بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) والاستقرار الوظيفي، وتم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى إلى البيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة.

Abstract:

The current study aimed to identify the correlation between administrative leadership styles and job stability for the employees of Investment Bennaceur Company, And concluded that the dominant leadership style in this company is the democratic leadership style, And that there is a very strong correlation between democratic leadership style and job stability, This study also showed that there is a very strong relationship between the dimensions of organizational justice (procedural justice, distributive justice and transactional justice) and job stability, And It was also found that there were no statistically significant differences For job stability, it is based on the demographic data of the study individuals.

الفصل الأول
الإطار التصوري
للدراسة

أولاً : مقدمة :

تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة في شتى الميادين، إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لزيائنها، وتحقيق رضاهم وبالتالي كسبهم، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية على حد سواء، فالمنظمات باختلاف نشاطاتها تعمل على تنمية نفسها، وتحقيق الهدف الأسمى ألا وهو البقاء في السوق خاصة في ظل وجود منافسة قوية وشرسة من منظمات أخرى، وبالتالي تسعى هذه المنظمات للحفاظ على كوادرها البشرية العاملة لديها، دون أن ننسى أن هذه الكوادر دوما معرضة للاستقطاب من المنظمات الأخرى من خلال تحفيزهم، وتقديم عروض مغرية لهم للحصول على خدماتهم .

ولعل قيادات المنظمة والقائمين عليها هم أصحاب القرار، وهم الذين يتحملون مسؤولية الحفاظ على هذه الموارد البشرية من ترك الخدمة، أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى، كما أن هذه القيادات توجه سلوك العاملين وتتحكم في طريقة عملهم، وقد يؤثر سلبا أو إيجابا على مردود العمل وأسلوبه .

والقيادة الإدارية في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية تسعى دوما نحو تحقيق أهداف محددة، ولا يمكن أن نستغني عن القيادة في أي منظمة أو مجتمع مهما اختلفت هذه المجتمعات والمنظمات، بل يرتبط تحقيق الأهداف المسطرة لأي منظمة بكفاءة وقدرة وحنكة القيادات الإدارية لديها، حيث كلما كانت القيادات ذات فاعلية وتعمل بالوجه المطلوب كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

وموضوع القيادة الإدارية من بين المواضيع التي شددت انتباه الخبراء في مجال التنظيم والموارد البشرية، حيث تناولت العديد من الدراسات الموضوع وبإسهاب، وقد اتضح أن القادة الإداريين يختلفون باختلاف خصائصهم الشخصية وميزاتهم، كما تبين أن للقيادة الإدارية عدة أنواع وأنماط، من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وقد يكون هذا التنوع في أنماط القيادة داخل المنظمة الواحدة إذ نجد أكثر من نمط قيادي في مختلف المصالح.

وهذا التنوع في أنماط القيادة يرجعه بعض الخبراء إلى صفات القائد حيث أن لكل نمط صفاته التي تميزه وهذه الصفات الشخصية أو ما يطلق عليها بالسمات هي التي تحدد نوع القيادة السائدة في منظمة ما، كما يرجع البعض الآخر هذا التنوع في أنماط القيادة إلى كون

القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، والبعض الآخر أعطى لهذا التنوع تفسير نفسي إذ اعتبروا أن القيادة نابعة من سلوك القائد، وصنفوا القادة حسب نظرياتهم لعدة أنماط، كما أن هناك خبراء آخرون أرجعوا الأمر إلى الموقف الذي يتواجد به القائد هو من يفرض عليه نوع القيادة التي يمارسها حينها، وأرجع أنصار النظرية التفاعلية الأمر إلى مجموعة من الخصائص والصفات لدى كل من شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

وتلعب هذه الأنماط والأساليب القيادية دورا بالغ الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال كون القيادات الإدارية تؤثر تأثيرا مباشرا على المرؤوسين وطريقة عملهم وسلوكياتهم، بسبب الشخصية التي يمتلكها القائد والكاريزما التي يتميز بها، أو من خلال السلطة التي يمتلكها بسبب منصبه القيادي، إذ تمنح السلطة للقائد قوة يحرك بها مرؤوسيه، لدرجة التحكم في كل أعمالهم، مما يجعل القائد الإداري يشجع مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والعمل الفعّال، الذي ينهض بالمنظمة ويعود بالفائدة على الفرد والمنظمة بل على المجتمع كله، أو ينتهج القائد الإداري أسلوباً قهريا ومنتشدا، يجعله يكبح قدرات مرؤوسيه ويجعلهم يفكرون في مغادرة المنظمة، وبالتالي يؤثر سلبا على استقرارهم والمحافظة عليهم.

والحديث عن القائد وحده لا يكفي لأنه لا يمكن أن تكون لدينا قيادة دون وجود جماعة، وهذه الجماعة لا يمكن أن تكون مجدية دون وجود قائد ينظم العلاقات بين أفراد هذه الجماعة، ويوجههم، وينصحهم، ويقدم لهم يد العون، ويتابع كل صغيرة وكبيرة معهم، وكل ما كان هناك تفاهم وعلاقات تنظيمية جيدة بين القائد ومرؤوسيه كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والفرد على حد سواء.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود قيادات حكيمة ورشيدة، ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بمجموعة من الصفات والسمات المميزة.

وعلى الرغم من وجود قيادات ذات خبرة وكفاءة في منظماتنا إلا أنهم يهملون موضوع الاستقرار الوظيفي بكافة أنواعه وأبعاده وعناصره، مع إيمانهم القوي بأنه لا جدوى من العمل

دون وجود استقرار للموارد البشرية في المنظمات، وأنه لا يمكن أن تحقق هذه المنظمات أهدافها ما لم تهتم بمواردها البشرية.

وفي حين أن بعض الأنماط القيادية التي يتبعها قيادات المنظمات تحت على الاستقرار الوظيفي وتشجع عليه، وتكافئ الموارد البشرية، وتهتم بهم، وتقدرهم كما تعترف بجهودهم، إلا أن هناك أنماط قيادية أخرى تؤدي إلى عدم الاستقرار . .

وبناء على ما سبق ولوجود نقص في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي وخاصة علاقة الأنماط القيادية بالاستقرار الوظيفي، رأى الباحث القيام بهذه الدراسة، والتي تهدف للكشف عن علاقة الأنماط القيادية بالاستقرار الوظيفي، ويتوقع من هذه الدراسة أن تساعد القادة الإداريين بشركة بن ناصر للاستثمار بالمسيلة بصفة خاصة والقيادات الإدارية الأخرى بصفة عامة، من خلال إعطائهم رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع، وكيفية تحسينه ليتمشى وما يتطلبه استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تساهم هذه الدراسة الباحثين في مجال تدريب القيادة وصنع القادة في تصميم برامج تدريبية فعالة ومفيدة لحث القادة على الاهتمام بمروؤسيهم، كما من شأنها أن تكون نقطة بداية لدراسات أخرى مماثلة.

وتناولت هذه الدراسة مجموعة من الفصول كمايلي:

حيث استهلت الدراسة بالإطار التصوري للدراسة الذي احتوى على المقدمة، الإشكالية، تساؤلات الدراسة وفرضياتها، حدود الدراسة وأهم المفاهيم، المداخل النظرية للدراسة وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل.

وتناول الإطار النظري للدراسة، أربعة فصول، في الفصل الثاني القيادة الإدارية وأنماطها، والفصل الثالث الاستقرار الوظيفي ومظاهره، وأهم النظريات المفسرة له، أما الفصل الرابع فتناول المتغير الوسيط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة الاجراءات، عدالة التوزيع وعدالة التعاملات)، كما تناول الفصل الخامس أثر الأنماط القيادية في الاستقرار الوظيفي للعاملين.

أما الفصل السادس (الإطار المنهجي للدراسة الميدانية) والذي جاء فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، أهم أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

والفصل السابع (عرض وتحليل النتائج) الذي إشتهل على أهم نتائج الدراسة من خلال تحليل النتائج المتصل عليها من مجتمع الدراسة، حيث تم عرض الجدوال المستخرجة من برنامج SPSS، والتي فيها عرض نتائج أنماط القيادة، وأبعاد العدالة التنظيمية، وكذا أبعاد الاستقرار الوظيفي، وأهم العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

أما في الأخير الفصل الثامن نتائج الدراسة وتوصياتها الذي اشتمل على خاتمة الدراسة وأهم نتائجها، ومناقشة الفرضيات في ظل النتائج المتوصل إليها وآفاق الدراسة وتوصياتها.

الإشكالية :

المنظمات هي وحدات اجتماعية هادفة، وهي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيها الافراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق اهداف مشتركة، وسواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها افراد أو مجموعات من الافراد يتفاعلون مع بعضهم، ووجود هذا البناء الاجتماعي يكون من اجل تحقيق اهداف المنظمة يتفاعل الافراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الاهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، وتمتلك بيئة تعمل فيها واضحة المعالم، تمتاز بالمرونة أي أنها قابلة للتغيير عبر الزمن، كما تحتوي على مجموعة من الفاعلين لكل منهم وظيفته، وهم مكملين لبعضهم البعض، حيث على كل فاعل القيام بالمهام المنوطة به لتحقيق أهداف المنظمة والفاعلين فيها على حد سواء.

وتحظى المنظمات بالأهمية القصوى في المجتمع الحديث، نظرا لكونها جزء من المجتمع لا يمكن أن تعيش بمعزل عنه، فلها محيطها الداخلي تؤثر به في المجتمع، وآخر خارجي يؤثر فيها، على غرار التشريعات والقوانين والسياسات وغيرها من المنافسين، الأمر الذي أحال التفكير البشري إلى أفراد تخصص معرفي للمنظمات سمي بسوسيولوجيا التنظيم والعمل، هذا الأخير الذي وجد اهتماما كبيرا من الغرب، واستطاعوا من خلال هذا العلم التنظير لأهم المواضيع الكبرى في التنظيمات، وحل العديد من المشاكل التي تعترضها، كما استطاعوا الحد من الفوضى التي كانت تسود التنظيمات في العصور السابقة، ومع مطلع القرن العشرين، بدأ الحديث عن علم الإدارة في شكله الحديث، وتوالت النظريات، والدراسات لتأسيس علم يقود هذه المنظمات، من العشوائية في التسيير إلى التنظيم العلمي القائم على أسس ومبادئ مدروسة.

كما تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاستثمار الجيد والفعال في مختلف ممتلكاتها، في السابق كانت المنظمات على اختلاف اختصاصها، تهتم بالإنتاج والإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وزاد هذا الاهتمام خاصة مع مطلع القرن العشرين، مع تزايد الطلب على السلع والمنتجات، الأمر الذي دفع بأرباب العمل إلى التفكير في زيادة الإنتاجية بكل الطرق والوسائل المتاحة، ثم أصبح التركيز على امتلاك و توفير رؤوس الأموال التي شهدت ندرة في تلك الفترة، لتأتي بعد ذلك الدراسات متوالية

في مجال إدارة منظمات الأعمال، حيث تبين أن المشاريع لا تدار وفقا للنموذج التقليدي الذي كان مألوفاً من قبل، و إنما عن طريق أساليب علمية مدروسة بدقة لتحديد الأهداف وتحقيقها، فظهرت العديد من النظريات والأبحاث التي حاولت تفسير مختلف العلاقات في المنظمات، من بينها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية البيروقراطية لماكس فيبر و نظرية التقسيم الإدارية أو مبادئ الإدارة لهنري فايول وغيرها من البحوث و الدراسات في ذات السياق، الذين حاولوا جاهدين تقديم تفسيرات و حلول للمشاكل الإدارية من أجل الحصول على أكبر إنتاج ممكن وكذلك تحقيق أهداف المنظمة و العاملين على حد سواء، إلى أن جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري في المنظمة باعتباره رأسمال بشري لا يمكن تجاهل أهميته ولا التقليل منها في تحقيق الإنتاجية، حيث أبرزت الدراسات الحديثة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تدريبه و تكوينه و تحفيزه لأداء عمله بالوجه المطلوب، وهذا العنصر لا بد له أن يتكيف مع منظمته ولا بد من توفير الشروط والظروف اللازمة للعمل، خاصة تلك العناصر المميزة التي يصعب تعويضها، ذات الخبرة والمهارة .

ومن أهم العوامل التي تؤثر على سير العمل، القيادة الإدارية بأنماطها وطرائق أدائها حيث تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين و استقرارهم النفسي و الاجتماعي في العمل، ويتجلى ذلك من خلال معدلات دوران العمل، وعدم الرضا، والإحساس بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وباعتبار أن القيادة تمثل المحرك الرئيسي للمنظمة، وأن أسلوب القيادة يعد أمراً مهماً جداً للمحافظة على موارد المنظمة، مثل ما أشارت بعض الدراسات إلى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين وبالتالي يؤثر مباشرة على استقرارهم الوظيفي بالمنظمة.

ويشمل الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، على رضاهم عن العمل وإحساسهم بوجود عدالة تنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات)، كما يتضمن الاستقرار أيضاً رغبة العاملين في مواصلة العمل بالمنظمة لمدة أطول، فالاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف حيث يحقق نجاحها وتطورها واستمرارها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، والاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح

الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.

وعليه أصبحت مهمة الاحتفاظ بالعنصر البشري لدى منظمات الأعمال من أولى أولويات القادة الإداريين، وذلك من خلال مساعدتهم على توفير الجو الملائم والمناسب لأداء أعمالهم بأريحية وعدم التفكير في مغادرة المنظمة، والتقليل من المظاهر السلبية التي تتمثل في التهرب من العمل من خلال التغيب والعطل المرضية وغيرها، كما من الممكن للقادة الإداريين المساهمة في تفعيل الاستقرار الوظيفي من خلال أسلوب التحفيز ماديا كان أو معنويا.

ولذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في حيثيات الموضوع، والكشف عن العلاقة الإرتباطية لأنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال حيث تمت صياغة التساؤل التالي:

كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية في الاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار؟

و تحت هذا التساؤل الرئيسي تتدرج الأسئلة الفرعية التالية :

ثالثا : أسئلة الدراسة:

- 1- ما هو النمط القيادي السائد في شركة بن ناصر للاستثمار؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة الادارية والاستقرار الوظيفي بشركة بن ناصر للاستثمار ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:
 - أ- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي؟
 - ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطي(الأوتوقراطي) والاستقرار الوظيفي؟
 - ت- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة والاستقرار الوظيفي؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:
 - أ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والاستقرار الوظيفي؟
 - ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والاستقرار الوظيفي؟
 - ج- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والاستقرار الوظيفي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الاستقرار الوظيفي تعزى للبيانات الديموغرافية للمبحوثين(السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)؟

رابعاً : فرضيات الدراسة:

بعد طرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية فقد تبنى الباحث الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين أنماط القيادة الادارية بالاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية كمايلي :

- 1- النمط القيادي السائد في شركة بن ناصر للاستثمار هو النمط الديمقراطي بدرجة عالية ثم يليه النمط التسلطي (الأوتوقراطي) ثم نمط القيادة الحرة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة الادارية والاستقرار الوظيفي بشركة بن ناصر للاستثمار.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات ا-لفرعية التالية:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطي (الأوتوقراطي) والاستقرار الوظيفي.

ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والاستقرار الوظيفي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الاجراءات والاستقرار الوظيفي.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والاستقرار الوظيفي.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والاستقرار الوظيفي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الاستقرار الوظيفي تعزى للبيانات الديموغرافية

للمبحوثين(السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

الأسباب هي المرامي الأخيرة التي يسعى الباحث للوصول إليها وهي:

- الوقوف على العلاقة الوثيقة بين أنماط القيادة والاستقرار الوظيفي.
- التعرف العميق على نتائج مآلات استخدام طراق قيادية معينة في استقرار العمال بالمنظمة.
- الوقوف على آليات تأثير خصائص القائد في استقرار العمال بالمنظمة.
- إن موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي يدور حول العنصر البشري الذي هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة وبالتالي إعطاء إشعار للمسؤولين قصد إعطاء الأولوية و الاهتمام بالعنصر البشري.

سادسا : أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المنظمة في المجتمع، فالمنظمة في مجموع المؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية، ولذا فهي تمثل مختلف الأبنية الاجتماعية التي تشكل المجتمع. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في ربط متغيرين أساسيين وهامين في مجال الإدارة والتنظيم، و هما الاستقرار الوظيفي والأنماط القيادية، حيث يعتبر موضوع الاستقرار الوظيفي حسب الدراسات والأبحاث التي تناولته من أهم الموضوعات التي انتبه لها المنظرون والخبراء، إذ يجمعون على أنه يعود بالنفع والفائدة على كل من المنظمات والأفراد والمجتمع بكامله، حيث يعتبر مطلبا أساسيا لأي منظمة عامة كانت أو خاصة إنتاجية كانت أو خدماتية، لأن المنظمة التي لا تحافظ على رأسمالها البشري في وقتنا الراهن مصيرها الزوال، لأنه أثبت الواقع الذي نعيش فيه أن البقاء للأفضل في ظل منافسة شديدة و تحديات كبيرة ناتجة من ما أفرزته العولمة والتطور التكنولوجي من مخلفات، وتبدو أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة واستقرار العامل، وبالتالي الوقوف على أهم طرائق احتفاظ المنظمات بعمالها لفترات طويلة، والاستفادة من الخبرات المكتسبة عبر الزمن، دون اللجوء إلى دورات تدريبية لعمال جدد.
- أهمية الاستقرار الوظيفي من جهة و النمط القيادي من جهة أخرى بالنسبة للمنظمات العامة و الخاصة على حد سواء.

- تبيان مدى تأثير الأنماط القيادية لمختلف المصالح داخل المنظمة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

سابعاً: أهداف الدراسة :

- يسعى الباحث في هذه الدراسة من خلال تحليل أبعاد متغيرات الدراسة والاعتماد على الأساليب المنهجية في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات المجموعة، وكذلك التحليل السوسولوجي المناسب مع الموضوع محل الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمة .
- التعرف على واقع الاستقرار الوظيفي في هذه المنظمة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و الاستقرار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة .
- تقديم بعض النتائج المتوصل لها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.
- التعرف على العلاقة القائمة بين بعض المتغيرات الشخصية والأنماط القيادية، والعلاقة بين هذه المتغيرات والاستقرار الوظيفي.

ثامناً: المداخل النظرية للدراسة:

المدخل الوظيفي:

يعد المدخل الوظيفي **Functional Perspective** أحد المنظورات الأساسية في علم الاجتماع المعاصر، وهو يعتمد على افتراض أساسي يدور حول فكرة تكامل الأجزاء في كل واحد والاعتماد المتبادل بين العناصر المختلفة للمجتمع، كما يرى هذا المدخل أن المجتمع نسق يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة، ويهتم بدراسة العلاقة بين مختلف هذه الأجزاء وبين المجتمع ككل، وينظر إلى المجتمع باعتباره شبكة منظمة من الجماعات المتعاونة التي تتجه نحو الاستقرار وتتفق حول القيم المرتبطة بالأهداف ووسائل تحقيقها، ويرى المدخل الوظيفي أن كل أجزاء النسق متساندة على نحو معين، وتسهم بطريقة ما في تدعيم الكل.

وقد ارتبط المنظور الوظيفي المعاصر بنزعة تطبيقية لمواجهة مشكلات التكيف وإعادة التوازن الاجتماعي للأنساق التي يتكون منها المجتمع، ويؤكد هذا المنظور على أن المجتمعات تتجه نحو التوازن، كما يؤكد على أن القوى المكونة للنظام الاجتماعي تعمل على تخفيف حدة

الانحرافات والتوترات داخل النظام، كما أن كل نظام قابل للتغيير التدريجي والمستمر طبقاً للحاجات و المتطلبات التي تشبع رغبات أف ا رد المجتمع واختلافها تبعاً لاختلاف الزمان والمكان¹.

ويرى الموظفون أن أساس التفاعل الاجتماعي يتمثل في الاتفاق الاجتماعي المستمد من المعتقدات المشتركة و القيم المجتمعية، ويؤمن الموظفون Social consensus بأن معظم أفراد المجتمع يتفقون على مجموعة من الأعراف المرغوب فيها وغير المرغوب فيها، السوية وغير السوية، كما أن أف ا رد المجتمع في حاجة إلى مشاركة بعضهم البعض في القيم والمعتقدات التي تحدد أيديولوجية المجتمع.

ويذهب أصحاب المنظور الوظيفي إلى أن أقصى درجات الاتفاق الجمعي تعبر التي تربط أفراد المجتمع بوحدة عضوية تسهم في تكامل Cohésive عن درجة التماسك وحدات البناء الاجتماعي وتساعد على تحقيق الاستقرار الاجتماعي عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية، ويؤكد الموظفون على أن تقبل أف ا رد المجتمع للقواعد التي يسير عليها مجتمعهم يؤدي إلى استمرار وجود هذا المجتمع حيث تكون هناك الرغبة عند غالبية أف ا رد المجتمع في إتباع أهداف متشابهة تساعد على تحقيق التكامل والاستقرار الاجتماعيين ولا شك أن وجود الأهداف المشتركة بين أف ا رد المجتمع يؤدي إلى خلق العواطف المشتركة اللازمة لتحقيق الوحدة العضوية للبناء الاجتماعي.

ونجد أن الاتفاق على القيم هو الذي يربط أج ا زء المجتمع مع بعضها البعض، ويجعل من الممكن لهذه الأجزاء تكوين النظام الاجتماعي العام، وقد نظر الموظفون إلى القيم والمعتقدات المشتركة على أنها أساس النظام الاجتماعي العام، وحاولوا التعرف على الطرق التي يحاول بها أعضاء المجتمع اكتساب هذه القيم والمعتقدات المشتركة².

كما أن النموذج الوظيفي يتطابق في بعض النقاط مع النموذج التطوري، وعلماء الاجتماع الذين يستخدمون النموذج الوظيفي يشبهون المجتمع بالحياة العضوية والذي يعمل كل جزء فيه على تأدية وظائف الكل، وهذا ما يعنوه عندما يستخدمون مصطلح "وظيفة" والنموذج

¹ طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار غريب، القاهرة، ص98.

² المرجع نفسه ص ص 77-78.

الوظيفي هو نوع من التوازن و الذي ينظر فيه للمجتمع على أنه نسق في توازن دقيق وإذا لم يؤد أحد الأجزاء وظيفته كاملة فإن الأجزاء الأخرى سوف تتوقف عن التكيف¹.
ويمكن التعرف على ما ورد في المنظور الوظيفي من افتراضات رئيسية خاصة بطبيعة الإنسان وقدراته من خلال التركيز على أفكار "تالكوت بارسونز" بوصفه من أشهر ممثلي النظرية المعاصرين، و " روبرت مرتون" أحد علماء الاجتماع الوظيفيين الذين تأثروا بأفكار تالكوت بارسونز

1 تالكوت بارسونز:

في مؤلفه عن " النسق الاجتماعي" نجد بارسونز يقرر أن هناك نسقا اجتماعيا يقوم فيه الأفراد بأفعال تجاه بعضهم البعض، وهذه الأفعال عادة ما تكون منظمة لأن الأفراد في النسق يشتركون سويا في الاعتقاد في قيم معينة وفي أساليب مناسبة للسلوك، وبعض هذه القيم يمكن أن نسميها معايير، والذين يتبعون هذه المعايير يتصرفون بشكل متشابه في المواقف المتشابهة، وهذا ما يحقق الانتظام في المجتمع أو ما نسميه التوازن الاجتماعي وهذا التوازن في غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع، ويتحقق هذا الأخير ويتم المحافظة عليه عن طريق أسلوبين هما : التنشئة الاجتماعية، والضبط الاجتماعي، والأسلوبين مكملين لبعضهما البعض وهدفهما جعل الأشخاص في المجتمع ينصاعون للمعايير التي توجد بالنسق الاجتماعي فإذا ما فشلت التنشئة الاجتماعية في جعل الأشخاص يتبعون المعايير فإن الضبط الاجتماعي يجبرهم على ذلك.
والإنسان تجده غير قادر على تغيير هذه الأنساق القيمية ولكن عليه أن يخضع لها ويتكيف معها، فإن حاول الإنسان تغيير هذه الأنساق فإن المجتمع سيصاب بحالة من اللاتوازن².

وقد ذهب بارسونز في نظريته عن " النسق الاجتماعي" إلى القول بأن لكل مستوى من مستويات الأنساق الاجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق، فعندما تحدث

¹ علي عبد الرزاق جليبي، وآخرون، نظرية علم الاجتماع، الرواد، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2002، ص 274.

² طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص72.

بارسونز عن طريقة عمل النسق الاجتماعي ذكر أن كل نسق لا بد أن يجد حلا لعدد من المشكلات، أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء. وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط اسم الملزمات الوظيفية أو المتطلبات الوظيفية وعي:

أ- التكيف: Adaptation

ب - تحقيق الهدف: Goal Attainment.

ج - التكامل: Integation

د - المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر: Pattern maintenance and tension management.

ويتطلب التكيف مع البيئة أن يقوم النسق الاجتماعي بتأمين التسهيلات والوسائل الاقتصادية الضرورية لحياة أعضاء المجتمع، وتوزيعها من خلال النسق¹.

ويشير تحقيق الهدف إلى مشكلة تحديد الأولويات بين أهداف المجتمع والاستخدام الأمثل لموارد النسق من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويعني التكامل ضرورة التنسيق بين أجزاء النسق الاجتماعي و المحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء.

أما مشكلة المحافظة على النمط وإدارة التوتر، فتشير إلى ضرورة أن يتأكد المجتمع من أن أعضائه تتوافر فيهم الخصائص المناسبة لتحقيق الالتزام الضروري بالقيم الاجتماعية، كما تشير هذه المشكلة إلى ضرورة التعامل مع التوترات الداخلية والضغط، أي أن يكون أعضاء المجتمع قادرين على خفض التوتر وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بين الأعضاء خلال التفاعلات الاجتماعية اليومية.

ونجد أن الملزمات و المتطلبات الوظيفية السابقة وهي: التكيف، وتحقيق الهدف، التكامل، والمحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر، هي من وجهة نظر التحليل الوظيفي تعد أساسية وعالمية في جميع الأنساق الاجتماعية، ذلك لأن الفشل في إنجاز هذه الملزمات أو

¹ أيان كريب، النظرية الاجتماعية، من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: محمد حسين غلوم، مطابع الوطن، الكويت، ص74.

المتطلبات يؤدي إلى تعرض النسق الاجتماعي إلى الانهيار، وتشكل المتطلبات الوظيفية مشاكل محددة يتعين على الأنساق الاجتماعية حلها من أجل المحافظة على بقاء المجتمع¹. ويرى بارسونز النظام الاجتماعي للفعل على اعتبار أن له حاجات لا بد أن تلبى إذا ما أريد له البقاء والاستمرار، وأنه يتكون من عدد من الأجزاء التي تعمل لتلبية تلك الحاجات، وهو يرى أن كل الأنساق الحية تسعى لأن تكون في حالة التوازن، حالة من الاستقرار والعلاقات المتوازنة بين أجزائها المختلفة².

روبرت ميرتون:

يعد عالم الاجتماع الأمريكي " روبرت ميرتون " من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدور المنظمات الاجتماعية وغيرها من أجزاء المجتمع في المساهمة لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي، وقد أكد ميرتون على أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق أهدافها نجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي ويعد ميرتون هو أول من أدخل هذا المصطلح في المنظور الوظيفي. ويرى ميرتون أن النظم الاجتماعية ينجم عنها أحيانا بعض الأضرار أو الخلل الوظيفي، أي بعض النتائج السلبية التي تؤدي إلى فشلها في تحقيق رفاهية المجتمع ونجد أن هذه النظم تقلل من تكيف النسق أو توافقه وتجعله في حالة من عدم التوازن³.

لقد استخدم ميرتون مصطلح الأنومي الذي استخدم لأول مرة عن طريق دوركايم Durkheim الذي استخدمه في مناقشة مشكلة التضامن الاجتماعي Social Solidarity في مجتمع متمايز بطريقة متزايدة وفي المجتمع الصناعي الجديد، أما ميرتون فقد استخدمه من خلال قضية عامة مؤداها أن البناءات الاجتماعية تمارس ضغطا محددًا على أشخاص معينين (أو أي أشخاص في مواقف اجتماعية معينة) عندما لا يمثل السلوك بصورة أو بأخرى. ولكي يتقدم بهذه القضية فقد عقد تمييزا هاما بين الغايات و الوسائل في أي مجتمع، ومن جانب آخر هناك تعريف ثقافي للأهداف و الأغراض والاهتمامات وهو "التمسك بموضوعات شرعية لجميع أعضاء المجتمع أو لجزء متنوع منهم"، و تتكامل هذه الأهداف بدرجة كبيرة أو صغيرة كل مع الأخرى، وتنظم في نوع معين من هرم ترتيب القيم، ومن ناحية أخرى هناك

¹ طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 73.

² أيان كريب، مرجع سابق، ص 68.

² طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 76.

ممارسات مقننة من الناحية الثقافية من شأنها تحديد وتنظيم وضبط الوسائل المنفق عليها للوصول إلى الأهداف المحددة أو محاولة الوصول إليها.

إن ميرتون يؤكد على الهدف الثقافي المقبول، والحقيقة التي مؤداها أن عديدا من الناس في المجتمع محرومون من الاقتراب من وسائل نظامية للوصول إلى هذه الأهداف التي تتحدد بطريق شرعي وتكون ممكنة ومتاحة لجميع أعضاء المجتمع¹.

¹ غريب سيد أحمد، وآخرون، المدخل في علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزريطة، مصر، 2002، ص ص 375-371.

تاسعا : مفاهيم الدراسة:

6-1 النمط

6-1-1 النمط لغة :

(نَمَطَه) على الشيء: دَلَّه عليه.

ويقال: نَمَطَ له على الشيء.

(النَّمَطُ):الطَّرِيقَةُ.

(النَّمَطُ): ظَهارة الفِراش. و . ضَرَبَ من البُسْط. و . ثَوَّبَ من صُوفٍ مَلُونٍ له خَمَلٌ رقيق

ويُطَرَّحُ على الهودج. و . الطَّرِيقَةُ أو الأسلوب. و . الجماعة من الناس أمرهم واحد. و . الصَّنْفُ

أو النَّوعُ أو الطَّرازُ من الشيء . يقال :عندي متاع من هذا النَّمَطِ¹.

6-1-2 النمط اصطلاحا :

النمط : عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما².

6-1-3 النمط إجرائيا:

أما المفهوم الإجرائي للنمط فيرى الباحث أنه هو تلك الطريقة والأسلوب التي ينتهجها القائد الإداري في المنظمة ، للتأثير في مرؤوسيه و جعلهم يعملون بطريقة معينة تؤثر إما سلبا أو إيجابا في الحفاظ على الاستقرار الوظيفي للعمال بالمنظمة.

6-2 النمط القيادي :

النمط القيادي : يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً³

6-3 أنماط القيادة Leadership Styles :

6-3-1 نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها⁴.

¹ <http://kamoos.reefnet.gov.sy/?page=entry&id=292240>

² سيد الهواري ، المدير العالمي : مهارات حديثة و متعددة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص334 .

³ محمد بن سعود النمر ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990 ، ص 298 .

⁴ محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006 ، ص79.

6-3-2 نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً¹ .

6-2-3 نمط القيادة الحرة Laissez-Faire Leadership :

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط² .

بالنسبة للموضوع الأول الأنماط القيادية فقد تبني الباحث الأنماط المذكورة أعلاه (الأوتوقراطي ، الديمقراطي و نمط القيادة الحرة) في هذه الدراسة باعتبار أنها تمثل معظم الأنماط القيادية الأكثر تواجدا في منظماتنا و تشتمل هاته الأنماط تقريبا على معظم الصفات القيادية التي تناولتها معظم الدراسات السابقة .

6-4 : الاستقرار الوظيفي:

6-4-1 الاستقرار لغة :

"الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوم....، واستقر بالمكان أي اقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة³."

6-4-1 اصطلاحا :

يعرفه محمد على محمد على أن "الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار⁴ ."

من خلال هذا التعريف يعتبر الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى المؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

¹ عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص422 .

² زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص41 .

³ أحمد مختار عمر :معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد1، دار عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص1433.

⁴ محمد علي محمد : مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص201.

ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته¹". ومعنى ذلك هو "خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، والاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد، كما ويشير أيضا للاستقرار بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد.

والاستقرار يعبر أيضا على درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المؤسسة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم من خلال التعريف التالي: "الاستقرار هو: درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم².

6-4-3 التعريف الإجرائي:

ومن خلال ما قدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء الموظف في عمله الذي يشغله في مؤسسته وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره، عن طريق احساسه بوجود عدالة تنظيمية، وقيادة إدارية داعمة وظروف وشروط مناسبة للعمل داخل المؤسسة.

¹ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، ط1، الرياض، 1973، ص81.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 162.

عاشرا : الدراسات السابقة:

1-10 الدراسات التي تعلق بالأنماط القيادية :

دراسة سعيد لوصيف (1995) :

دراسة تحت عنوان: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

و تمثلت أهمية الدراسة في توضيح أهمية دراسة المنظمات و السلوك التنظيمي واهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس و علم الاجتماع بمثل هذه الدراسات ، حدد الباحث هدفه في أنه يتخذ من النظرية الموقفية فيدلر (Fiedler) ، إطارا نظريا بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي ، في علاقته بالقيادة التنظيمية و محاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية ، أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي (الهيكلي) على مستوى المنظمة كلها ، و كان طرح الإشكال على النحو التالي : هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟ و انطلاقا من هذا الإشكال طرح الباحث سؤالين :

أ- من بين هذين النمطين القيايين : نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، و نمط الاهتمام بإنجاز العمل ، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ميدان البحث ؟

ب- من بين هذين الموقفين : موقف علاقات القائد بالأتباع ، و موقف وضعية سلطة القائد ، ما الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية ؟ . كما كانت فروض البحث كالآتي :

الفرضية العامة :

- يختلف قادة الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة ، و ذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد و علاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .
- يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل) .
- يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد و نمط القيادة التنظيمية .

• يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع و نمط القيادة .

أما عينة البحث فقد كانت تتكون من 104 مشرفاً من أصل 123 مشرفاً .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج الخاصة بمقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة

(رؤساء فرق ، المراقبون ، رؤساء الورشات ، رؤساء المصالح) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة

إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوي الإشرافي الأول و متوسط نتائج المستوى الإشرافي

الثالث من جهة أخرى . بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنفس النمط القيادي و هو ذلك

النمط الذي بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل ، و قد يرجع ذلك إلى طبيعة

العلاقات التي تربط بين القادة و الأتباع .

- أما فيما يخص متغيراً وضعياً السلطة و علاقات القائد بالأتباع و ارتباطهما

بنمط القيادة فقد أثبتت الدراسة أن قادة هذه المستويات يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة

فالمتوسطات الحسابية تؤكد أن قيمة (ف) = 2.12 غير دالة إحصائياً ، مما يؤكد عدم وجود

اختلاف بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة و التي تتميز بوصفها ضعيفة¹.

10-1-2: الدراسات العربية :

1 - دراسة تحسين الطراونة ، وسليمان اللوزي (1996)

وأجرى كل من تحسين الطراونة ، وسليمان اللوزي (1996م) دراسة بعنوان:

أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية في محافظات الجنوب. وشملت الدراسة

كافة المديرين في الأجهزة الحكومية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان العقبة، وهدفت

الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين حول أنماط الإدارة المستخدمة في دوائرهم. وقد كانت عينة

الدراسة مكونة من (160) مديراً، وقد تم توزيع (160) استبيان عليهم أعيد منها (131)

استبيان صالحة للتحليل وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي :

1 - يجمع النمط الإداري المستخدم بين ملامح النمط الإداري التقليدي والأنماط الإدارية

الحديثة .

¹ سعيد لوصيف ، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، المجلة الجامعية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، الكويت

- 2 - تبين وجود علاقة بين نمط الإدارة التقليدي والدرجة الوظيفية للمدير، حيث أن المديرين الذين يحملون الدرجات العالية يميلون إلى استخدام النمط التقليدي .
- 3 - تبين من تحليل النتائج أن هناك تأثير واضح للبيئة على عمل المديرين وتأثير البيئة يتمثل في الضغوط الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بأعمالهم .
- 2 - دراسة بدر المزروع عام 1999م :

قام بدر المزروع عام 1999م بدراسة عن الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص بمدينة الرياض . وكان من أهداف الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعرف على رؤية العاملين للأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم في القطاعين الحكومي والخاص . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية ، بينما يمارسون نظراؤهم في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية. ويمارسون كلاً من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة .

2 - يرى العاملون في القطاع الحكومي أن مدراءهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة قليلة والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة عالية جداً، بينما يرى نظراؤهم في القطاع الخاص أن مدراءهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة عالية جداً، وكل من النمط الحر والأوتوقراطي بدرجة متوسط .

3 - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين والعاملين للأنماط القيادية الممارسة في القطاعين الحكومي والخاص لصالح المديرين إزاء النمط القيادي الديمقراطي، لصالح العاملين إزاء النمط الحر والأوتوقراطي .

4 - إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عامة متوسط وفي القطاع الخاص بصفة عامة مرتفع .

5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين للأنماط القيادية الديمقراطية والأوتوقراطية التي يمارسونها تعزى إلى العمر، والمؤهل الدراسي، والخبرة كما أثبتت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين لممارستهم النمط القيادي الحر تعزى إلى الخبرة في العمل وجهة العمل .

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، وإلى جهة العمل لصالح الشركات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى العمر أو إلى المؤهل الدراسي .

7 - توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الديمقراطي للمديرين في كل من القطاعين الحكومي والخاص¹ .

3 - دراسة (منير خالد عباس 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص. توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع العام.
2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام و الخاص.
3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص.
5. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.

¹ بدر المزروع ، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية بين القطاعين الحكومي و الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .

6. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة و المركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين اتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص¹.

10-2: الدراسات التي تعلق بالاستقرار الوظيفي:

(1) - دراسة جبلي فاتح² والموسومة بـ:"الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب - قسنطينة- حيث تثير هذه الدراسة إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني و ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف؟

2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟

3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف

و بين زيادة شعوره بالولاء للمؤسسة؟

4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية و بين الحضور

الفعلي للعمال وعدم تغييبهم عن العمل؟

حيث انطلق من فرضية ترى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.

كما سعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني من خلال:

- ابراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج.

- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في سياسة الترقى.

¹ منير خالد عباس ، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا 2008.

² فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005- 2006.

- الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.

- إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانياً وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقامت بالمسح الاجتماعي بالعينة، أما عن الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة فقد شملت كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

أما عن نتائج الدراسة المتوصل إليها فهي كالتالي:

إن الفرضية العامة تحققت إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية التي تبين أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة قدرت ب :
% 84.4 من إجمالي العينة، ويرتبط أيضاً بالحوافز المادية) الأجر، العلاوات، المكافآت
(بنسبة % 83.3 من إجمالي العينة ومما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني أين ترى نسبة %84.4 أن الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى غير ذلك %15.6.

كما تم التوصل إلى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة، وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح خاصة مصلحة الإنتاج والصيانة، وهذا ما خلق نوع من التذمر والشكاوي لدى العمال في المؤسسة وحسب المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين والعمال خاصة مدير الموارد البشرية فإنه راجع إلى مجموعة من الأمور.

(2) دراسة سمير حليس¹ بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير -جيجل تحت عنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية.

حيث كانت تهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي أهم الإجراءات العملية التي تتخذها المؤسسة من أجل إنجاز عملية التغيير التكنولوجي؟

- هل نجاح المؤسسة يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري أم تخطيطها وتنفيذها يكون مستقلا تماما عن هذا العنصر؟

- ماهي أهم الأسباب التي تزيد من مقاومة العمال عملية التغيير التكنولوجي؟

- كيف يمكن لإدارة المؤسسة أن تقلل من حدة هذه المقاومة وتدفع إلى تعاون العمال من أجل المشاركة في إنجاز هذه العملية؟

- ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها للمحافظة على الروح المعنوية للعمال؟

- وهل اعتماد المؤسسة على إستراتيجية واضحة للتدريب والتكوين كفيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وذلك من خلال محاولتها تضيق أو القضاء على الفجوات التي تحدثها تلك العملية بين الهيكل التنظيمي القديم والهيكل الجديد؟

إذ تكمن أهمية الدراسة في الانطلاقة الفعلية لعدد من الدراسات الأخرى لتتجاوز الصعوبات التي تعترض التغيير التكنولوجي الضروري بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وتقدم الحلول لإنجاح هذا التغيير وجعله أكثر نجاعة وفعالية، أما عن أهداف الدراسة فتشمل النقاط التالية:

التعرف على الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي.

تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام نجاح عملية التغيير التكنولوجي.

تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة دقيقة تزيد من احتمالات نجاح عملية التغيير التكنولوجي.

محاولة التعرف على العلاقة التي تربط التكوين والتأهيل المهني بعملية التغيير التكنولوجي.

تبيان مدى تأثير ثقافة المؤسسة بعملية التغيير.

¹ سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

محاولة تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية بالموازاة مع التطور التكنولوجي السريع.

ثم طرحت الدراسة فرضية أساسية مفادها مايلي :

- يتوقف نجاح عملية التغيير التكنولوجي على مدى الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وتدعيمهم لهذه العملية.

كما انبثقت عنها فرضيات فرعية تتمثل في:

- تؤدي مشاركة العمال في عملية التغيير التكنولوجي إلى إضعاف مقاومتهم لها.

- تتطلب عملية التغيير التكنولوجي نشاطا مكثفا لاتصالات قبل، أثناء وبعد العملية.

- تحتاج عملية التغيير التكنولوجي إلى تنمية المهارات العمالية عن طريق التكوين الضروري

لكل فرد له علاقة بهذه العملية.

أما منهج الدراسة فتم الاعتماد على المنهج الوصفي، في حين أدوات جمع البيانات تم استخدام

الملاحظة، واستمارة المقابلة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات، كما اعتمدت

الدراسة على عينة عشوائية منتظمة إذ بلغت 69 عامل.

أما نتائج الدراسة فقد توصلت إلى مايلي:

تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في عمليات التغيير التكنولوجي على إستراتيجية القوة

القسرية، هذه الإستراتيجية تقصي العمال واقتراحاتهم وتعتمد على القوة والأوامر الصارمة

الصادرة من إداريين وفنيين تعينهم الإدارة العليا.

تعاني الشركة الإفريقية للزجاج من مجموعة من الصعوبات في إحداثها لعملية التغيير

التكنولوجي نتيجة الإستراتيجية المعتمدة في هذه العملية، خاصة في نقص

تدعيم العمال لها ومقاومتهم لطريقة تخطيطها وتنفيذها.

مقاومة العمال لا تكون لعملية التغيير التكنولوجي بحد ذاتها ولكن للطريقة التي تتم من خلالها

هذه العملية.

تؤدي مشاركة العمال في تخطيط التغيير التكنولوجي واتخاذ القرارات بشأنه إضعاف

هذه العملية.

3- دراسة فريدة العيفاوي¹ رسالة ماجستير بعنوان "العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال) دراسة ميدانية لمؤسسة سوميفوس مركب- تبسة سنة 2012 تمثلت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي: ما تأثير العلاقات الإنسانية على استقرار العامل داخل مؤسسة سوميفوس بتبسة؟
أما الفرضيات فكانت كالتالي:

1- العلاقات الإنسانية الفعالة لها تأثير في زيادة الروح المعنوية وبالتالي الاستقرار.
2- يعتبر الاتصال والمشاركة في العمل عاملان أساسيان لهما تأثير في تعزيز العلاقات الإنسانية.

3- توفير كافة الخدمات الاجتماعية العمالية له تأثير في زيادة انتماء العامل واستقراره.
وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية حيث أخذ نسبة % 30 وكان حجمها 305 عامل واتبع المنهج الوصفي في دراسته كما استخدمت لجمع المعلومات الملاحظة والمقابلة الحرة ونصف الموجهة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

- العلاقات الإنسانية في الغالب غير فعالة علاقة الرئيس بالمرؤوس مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي عدم استقرارهم.

الاتصال رسمي أو غير رسمي يواجه عدة معوقات ولا يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تطوير الأداء والمشاركة العمالية ضئيلة جدا ولا تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية مما انخفض مستوى رضا العمال واستقرارهم.

الخدمات الاجتماعية العمالية النشاطات والمساعدات المقدمة غير كافية ولا ترضى رغبات العمال واحتياجاتهم فهم غير سعداء بما تقدمه المؤسسة مما يجعلهم غير متأقلمين مع جو العمل.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

مما لا شك فيه أن الدراسات السابقة تمثل أحد أهم الأركان الهامة في البحث العلمي، فهي تمثل مسحا شاملا لما كتب من بحوث ودراسات علمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وتقدم هذه الدراسات للباحث معلومات مفيدة فيما يتعلق بموضوع دراسته تساعده على فهم

¹ فريدة العيفاوي، العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص مؤسسات مجتمعية، 2012-2013.

موضوع دراسته، كما يمكن ان تعتبر نقطة إنطلاق لدراسات جديدة، كما تساعد الباحثين في بناء أجزاء مهمة من بحوثهم، كما قد تقوم الدراسات الجديدة على أنقاض الدراسات السابقة (دراسات نقدية)، لقد كانت الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الحالية مقسمة إلى قسمين، دراسات تحدثت عن انماط القيادة الإدارية، وأخرى عن الأستقرار الوظيفي وفيما يلي عرض لأهم ما استفاده الباحث في دراسته الحالية من الدراسات السابقة:

- إثراء الجانب النظري للدراسة، حيث تعرف الباحث على مجموعة من المراجع المستخدمة في الدراسات السابقة، وكذا مختلف العناصر المستخدمة في البحوث السابقة.

- الاستشهاد بالدراسات السابقة، وتدعيم الافكار في الدراسة الحالية.

- وفي الجانب التطبيقي تمكن الباحث من صياغة الفروض، وتحديد بعض المفاهيم، وأبعاد وعناصر الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة.

- الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة اداة الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأسئلة لتحديد إتجاهات المبحوثين، وذلك بعد تحديد الأبعاد والمؤشرات وغيرها من العناصر التي ساعدت في بناء أداة الدراسة.

- الإطلاع على مختلف الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة البيانات المجموعة من افراد البحث.

- مقارنة بعض نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة وتحديد الفرق بينها.

الإطار النظري

سوسولوجيا القيادة الإدارية في المنظمة

المبحث الأول: سوسولوجيا المنظمة
المبحث الثاني: سوسولوجيا القيادة الإدارية

المبحث الأول: سوسولوجيا المنظمة:

تمهيد:

تعتبر المنظمات كبناء اجتماعي، حاجة ضرورية لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع، إذ أنه كشفت العديد من الدراسات والبحوث الاجتماعية، أن الإنسان لا يمكنه أن يعيش بمعزل عن بيئته، كما أثبتت معظم النظريات أن المجتمع لا يمكن أن يتطور وينمو بالقدرات الفردية لأشخاص معينين، لذلك توجب وجود المنظمات التي تجمع الأفراد في جماعات منظمة، وتصدر القرارات، وتنظم شؤونهم وتوحد أهدافهم، وتتنوع هذه المنظمات وتصنف حسب مجموعة من الأشكال تحكمها ضوابط معينة، ولها خصائص وأهداف.

المطلب الأول: تعريف المنظمة:

لقد اتخذ مفهوم المنظمة العديد من التعريفات، ومن خلال الإرث النظري السوسيوتنظيمي، يمكن عرض التعاريف التالية:
أولاً: تعريف المنظمة عند علماء علم الاجتماع:

يعتقد علماء الاجتماع ان المنظمة عبارة عن تكوين أو بناء اجتماعي ينشأ من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات، وما يتمخض عنه من أنشطة ووظائف، وأهم تعريفات علماء الاجتماع مايلي:

يعرف **خان دولا Khandulla 1977**: المنظمة بأنها "وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع".

ويعرفها **هريبينيياك Hrebiniak 1978** "المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم".

ويري **ستيفن روبينز Stephen Robbins 1990** بأن "المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"¹.

¹ Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990), P 200.

ثانياً: تعريف المنظمة عند علماء الاتجاه السلوكي:

ينظر أصحاب الاتجاه السلوكي للمنظمات على أنها مجموعة من السلوكيات، تحدد العلاقات وتتحكم في اتجاهات عملها، كما تقوم بتحديد الأدوار والسلوك فيها، وأهم تعريفات هذا الاتجاه مايلي:

يعرف سايمون **Simon 1957** المنظمة بأنها: " عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات المعرفة".

ويعرفها كاست و روزنزويغ **kast & rosenzweig 1974** على أنها: " عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم".

ثالثاً: تعريف المنظمة في الاتجاه الوظيفي:

المنظمة حسب المدرسة الوظيفية عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم التعاريف للمنظمة حسب رواد هذا الاتجاه تجد:

تعرف المنظمة حسب كلا من سيلفرمان و ستونر **silverman & stoner 1978** بأنها "عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

ويعرفها ديسلر **Dessler 1986** " المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة"¹.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة:

وهي بمثابة الصفات المميزة لها، سنعمل على إيجازها فيما يلي:

-الأهلية: يقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع.

-النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي: وهي عبارة عن هوية تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، معلومات كالاسم، والعنوان، والهدف، والمؤسسين، والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي (العقوبات الخاصة لأنواع المخالفات).

¹ W.R Scott: « Organization, Rational, Natural and Open Systems » Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffa N.J. 1992, P P 21-28.

-**القيادة:** سلطة رئاسية أو قيادة إدارية تقود التجمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.

-**التعاون:** وهو مستمد من شعار << في الاتحاد قوة >>، فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.

-**خدمة المجتمع:** مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع، لا خدمة أعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حساباتها هذا الاعتبار، لاشك أن المجتمع المتواجدة فيه سينفر منها وتخسر تأييده ويكون مصيرها الاضمحلال.

-**الشكل العام:** أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة والإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات. وكلما توفرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

المطلب الثالث: وظائف المنظمة:

لقد اتفق الباحثون والمؤلفون على أن هناك وظائف أساسية للمنظمة هي:

- 1- الشراء - 2 الإنتاج - 3 التخزين - 4 التسويق - 5 المالية - 6 الأفراد - 7 العلاقات العامة - 8 البحث والتطوير والمعلومات.

حيث تعتمد وظائف المنظمة على التخصص الأدائي للفعاليات الأساسية المطلوبة من المنظمة والتي لا بد أن تشتري وتنتج وتتسوق وتدير عملياتها المالية والعاملين فيها، وتجري البحوث والتطوير لمستوى أدائها وعلاقاتها مع الأطراف والمحيط الخارجي للمنظمة.

وتقوم المنظمات بالتمييز بين الوظائف التي تقوم بها ولكن تختلف درجة هذا التمييز حسب طبيعة الأعباء المطلوب تنفيذها كذلك طبيعة العاملين، فقد يمكن تنفيذ الوظيفة عن طريق فرد واحد أو أكثر من فرد ومن الوظائف القابلة للتحديد والتمييز بدقة ما يلي²:

¹ عمر وصفي عقيل، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص ص 70-71.

² فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية "الدكاء السلوكي" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،

1998، ص ص 263-264.

الوظائف ذات التمييز الأفقي: Horizontal Differentiation:

وهي الوظائف التي تقبل تقسيم العمل والأنشطة بين مجموعة من الأفراد والجماعات، مثل الأنشطة الصناعية التحويلية والتدريبية حيث يمكن تقسيمها إلى مستويات تنظيمية مختلفة (الإنتاج، التمويل، إدارة المورد البشري).

الوظائف ذات التمييز الرأسي Vertical Differentiation

وهي الوظائف التي تقسم حسب حجم السلطة بين العاملين في المنظمة حيث تميز بين أعضاء الإدارة العليا - الوسطى - الإدارة التنفيذية - الإدارة الإشرافية. (يمكن تقسيم وظيفة التمويل مثلا إلى النقدية والبنك والمدينون والدائنون والائتمان والتمويل واستثمار الأوراق المالية).

الوظائف ذات التمييز المكاني الجغرافي Special Differentiation:

يتم التفريق بين الوظائف إذا ما وجدت فروع ومناطق جغرافية متفرقة كما هو الحال في صناعة وشركات النفط، حيث يبعد السوق عن منابع النفط ومراكز التصنيع وبذلك يتم تقسيم الوظائف جغرافيا في الفروع الداخلية والدولية (المحافظات، المدن، العواصم العالمية، القرى وغيرها ...)

للمنظمة وظائف متعددة، تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ومن وظائفها الشائعة ما يلي:

أ- وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد، ذلك أن الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، كون المنظمة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرقه وأساليبه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب مراحلها والرقابة عليه.

ب- وظيفة التسويق: إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك، وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة¹.

¹ أمين فؤاد الضرعامي، بيئة السلوك التسويقي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979، ص 44.

كما أن للتسويق وظائف أخرى منها: تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيورها، وتنظيمها، وتدريبها، وإجراء البحوث والدراسات التسويقية، والرقابة على أنشطة التسويق.

ج- وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها¹.

د- الوظيفة المالية:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية. والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك².

مما سبق يمكن القول، أنه ولتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة، هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح، وهي:

- النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، والنشاط الإداري.

وهذه النشاطات مجتمعة، تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة هي:

- وظيفة التمويل - وظيفة الإنتاج - وظيفة التسويق - وظيفة التنسيق، وبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة، حكومية أو صناعية أو تجارية، فإن جميع المنظمات تؤدي هذه الوظائف لا محالة، ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف³.

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 292.

² جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989، ص 29.

³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 397.

المطلب الرابع: أهداف المنظمة:

قد تختلف أهداف المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطاتها وحتى بحسب حجمها والبيئة التي تتواجد بها، هذا ما جعل الدارسين يبرزون آراء قد تتناقض أحيانا عند تناولهم لأهداف المنظمات، فمن الهدف الإنتاجي إلى الهدف الاندماجي تعاضمت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في ظل تفاعلها مع البيئة متجاوزة الإطار الاقتصادي والتنافسي وعموما يمكن إبراز أهداف المؤسسات وفق ما يلي¹:

- إنتاج السلع والخدمات بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها إذ في ظل المنافسة لا يبقى لها سوى الإنتاج بكفاءة.

- التسويق وذلك بتعظيم المبيعات (الإيراد الكلي) حيث أن قوة المؤسسة وحرية حركتها في السوق تتحدد بحجم حصتها من المبيعات².

- نتيجة تزايد استقلالية المسيرين النسبية عن المستثمرين في ظل الشراكة فإن الأهداف تصبح عاكسة لاهتماماتهم والتي تصب في خانة سعيهم للاستفادة من المزايا التي يوفرها لهم منصبهم وذلك من خلال شبكة أجورهم والتعويضات المختلفة ونفقات السفر... الخ³.

فقد اختلف الباحثون في تحديد أهداف المؤسسة كما سبق ذكره وللتدليل على ذلك نورد وجهات نظر كلا من سيرت ومارش ووجهة نظر غالبريث

وجهة نظر Cyret & March:

قامت نظريتهما على أنقاض النقص في النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد الجزئي والتي لا يعتبرانها تقدم تفسيراً للمؤسسة بقدر ما هي نظرية السوق⁴، فحسبها إذا المؤسسة هي مجموعة أفراد مختلفي المطالب يجتمعون في شكل تحالف مصالح لكل الأطراف داخلها من

¹ John Charles, mathe et Vincent chagnet: **L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise**, Revue Française de gestion N° 22, Paris, J. Fev. 1999, P 39.

² C. Malcolm Sowyer, Opcit, PP 92-93.

³ Brigitte. Levy maxime, A. Jérôme Doutriaux: **Principe D'economie managériale: Questions, exercices et thèmes**. Gacton Morin, Québec, 1982, P03.

⁴ M. Gilbert, **The modern Business enterprise**, Middles Sex, Penguin books, LTD, Harmonds worth, 1972, P 269.

مسيرين أصحاب الأسهم، العمال وحتى الزبائن وكلهم يؤثر بشكل أو بآخر على أهداف المؤسسة ما يؤدي إلى تغييرها عبر الزمن تتغير طبيعة التحالف¹.

وجهة نظر غالبريث GALBRAITH:

يقدم غالبريث تفسيراً مغايراً لأهداف المؤسسة والتي تقوم حسبها على " اتفاق النمو" الذي تقبل به كل الأطراف، فأهداف المؤسسة إذن مستقلة عن أهداف أفرادها ولا تتأثر بها، فأهداف المكونة البشرية للمؤسسة تابعة لأهداف المؤسسة وليس العكس كما أشارت له النظرية السابقة، هذا خاصة عندما تحقق المؤسسة أهداف النمو فإن الأفراد سيحققون بفضلها أهدافهم فالمسيرون يحصلون على سلطة أكبر، والمساهمون على ربح أكبر والعمال على ظروف وأجر أحسن².

المطلب الخامس: أهمية المنظمات في العصر الحاضر:

يسمى عصرنا هذا "عصر المنظمات" كونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فجميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها ويتمتع بها (صحية، تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة (حكومية أو غير حكومية أو مشتركة..)، إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات التي لولاها ما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية.

على أنه ينبغي ألا يفوتنا أن نشير إلى الجوانب السلبية من مخاطر وأضرار تسببها بعض المنظمات على مستوى الفرد والمجتمع، حيث لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب، وفرضت قيوداً على حريته وأعاقته على التطور والإبداع، ذلك أنها ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات مع عناصر الإنتاج الأخرى، وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضراراً كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها التلوث والخراب والدمار من جراء الحروب والمخاطر الصناعية والنووية.

¹ Kalman J Kuhn, Richard Meyret, **theory of the firm: Resource allocation in a market economy**, Prentice Hall Ink, New jersey, Englewood cliffs. 2end, 1975, PP 400-402.

² François Leroux, Opcit, P 153.

دور العنصر الإنساني في المنظمات:

ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، فلقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينيات، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر بالإنسان على اعتباره العامل الحاسم في نجاحها وازدهارها، وعلى مستوى الدول، أخذت كثيرا منها، وبخاصة الدول الأقل تقدما، تركز أكثر فأكثر على الإنسان على اعتباره عماد ثروتها وتطورها¹.

-أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن تطور المنظمات وانتشارها المضطرد إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمعات يعملون بها، دفع الباحثين والأخصائيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، فشهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات مكثفة لحل مشكلات الأداء، والدافعية والقيادة وإعادة تصميم العمل والمنظمات ووضع السياسات واتخاذ القرارات، كل ذلك من أجل توجيه سلوك الأفراد لخدمة أهداف المنظمة إلى حد أنه سيطر مدخل السلوك التنظيمي على المدخل السلوكي في كثير من التخصصات حاضرا ومستقبلا.

في ضوء ما سبق نخلص إلى القول أن المنظمات تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها وتطورها اقتصاديا واجتماعيا، فهي باقية ودائمة لأنها وحدات فعالة ونشطة تنظم وتدير الحياة، وتتبع أهمية المنظمة مما يأتي:

- 1- تعتبر المنظمات الوحدات القاعدية وعنصر التطوير والتحديث في المجتمع العصري.
- 2- تعتبر المنظمات المستخدم والموزع للموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، وعليه فهي وحدات تطويرية للبشرية.
- 3- المنظمات تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
- 4- المنظمات تمثل مراكز صنع واتخاذ القرارات التطويرية والفعاليات الأساسية مثل الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات وممارسة السلطة وتحقيق أهداف المجتمع...الخ.
- 5- المنظمات لها سلطة تأثيرية فعالة في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية بمختلف صنوفها ومجالاتها.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات"، مرجع سابق، ص ص 70-08.

6-تمتلك المنظمات تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.

7-المنظمات توفر وتضمن للأفراد ممارسة أعمالهم في المجتمع على اعتبار أنها مصدر الدخل والمعيشة.

8-المنظمات تقود المجتمعات وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في مآهات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان¹.

المطلب السادس: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

لقد تقدمت الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعاضمت متطلبات الأفراد، ومن ثم برزت المنظمات الكبرى، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدار، فأسهمت الكثير من العلوم الإنسانية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة وسنعمل على توضيح ذلك فيما يلي:

أ- علم المنظمة وعلم الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية، وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير وإتساع السوق، فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع، وتماسكه، وديناميكية الجماعة، مواضيع أغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كاللتنظيمات غير الرسمية والقيادات وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

ب- علم المنظمة وعلم الإدارة:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينهما، مما اعتبر البعض أن علم الإدارة هو علم التنظيم باعتبارهما لفظان يعبران عن شيء واحد، إلى جانب عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن ترميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم

¹ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 19-20.

المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

ج - علم المنظمة وعلم السياسة:

نعنى بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، هذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا.

لذا فإن كلا العلمين يلتقيان التقاء عضويا فيما بينهما أولا، ويلتقيان بعلم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما¹.

د - علم المنظمة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتوزيع والتسويق إلى جانب اهتمامه برأس المال والعاملين ومشكلات الصناعة والتنمية، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل القومي، فبرز علم الاقتصاد الصناعي ليعالج مشاكل الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية، ولذا فإن الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتمادا كبيرا، كما أسهمت مفاهيم في علم المنظمة إسهاما كبيرا في إرساء تصورات ناجمة عن التنمية الصناعية كجزء من التنمية الشاملة².

هـ - علم المنظمة وعلم النفس:

قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك بدراسة السلوك البشري، ومشاعر الأفراد، ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم، مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال، وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراساته لمواضيع الموائمة والهندسة البشرية وظروف العمل... فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.

¹ مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضالية، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص ص 23-25.

² مصطفى رشدي شيخة، علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985، ص 15.

و - علم المنظمة وعلم الإنسان:

يبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها¹.

المبحث الثاني: سوسولوجيا القيادة الإدارية

تمهيد :

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. وسيتطرق الباحث في هذا الإطار النظري من القيادة الإدارية إلى ثلاثة عناصر هي : القيادة الإدارية وأهميتها، ونظريات القيادة الإدارية ونماذجها وأنماط القيادة الإدارية.

المطلب الأول : القيادة الإدارية وأهميتها:

1-1 مفهوم القيادة الإدارية :

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ولكنه مع تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظاً بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين اهتموا ببحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها. وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف :

فالقيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها².

¹ قيس النوري، المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982، ص20.

² نواف، كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص86.

والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

ويعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها " الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه " ¹.
ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية " ².

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية.

وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " ³.

فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها " ⁴,

والظاهر من هذا التعريف أنه يؤكد على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد.

¹ Tead , Ordway , **The Art of Leadership** , . New York: McGraw-Hill Inc , USA , 1963 , p.19

² Rensis , Likert , **New Patterns of Management** , New York: McGraw-Hill Book Co , usa , 1961 , P.3

³ سعد الدين محمد عشاوي ، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2000 ، ص 82 .

⁴ Wernn Bennis , **Revisionist Theory of Leadership** , . Harvard: Business Review , usa , 1961, p 151 .

ولقد عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها " نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"¹.
ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها إن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.
ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني"².
ويعرف وايت White القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة³.

ويرى هنت ولارسون " بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"⁴.

وتعرف القيادة الإدارية "بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين"⁵.
ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك إلى " محصلة التفاعل بين خصال

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، تطور الفكر المعاصر ، آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض ، السعودية 1999 ، ص 151 .

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 98.

³ L.P , White , **Introduction to the Study of Public Administration**. 3rd , New York , usa , 1962 , p 186

⁴ James , Hunt & G , Larson , **Leadership: The cutting Edge** , Shouth ern Illinois University Press , 1977 , p 238

⁵ محسن العبودي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1984 ، ص 18 .

شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة¹.

كما تعرف القيادة الإدارية " بأنها صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة"².

وبذلك فإن الأساليب الإدارية، تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء"³.

هي الطريقة التي يتم بها التأثير لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ربما نجد التعريف من بين النظريات التي تصب فيها نظرية السمات وسنرى ذلك لاحقاً، ويشير أحد الباحثين ويعتبر أن القيادة "هي مجموعة النشاطات أو الأعمال تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن يؤثر من خلالها القائد في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف، ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة"⁴.

كما يرى البعض الآخر أن مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم.

والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تعني نمطاً من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشكلاتها التي تحول دون فعالية الأداء. وهذه التعريفات للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشمل على الآتي :

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992 ، ص 41 .

² محسن العبودي ، مرجع سابق ، ص 70 .

³ زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 243 .

⁴ Bergeron et autres , les aspects humains de l'organisateur, gaetan Morin, Canada, 1980, p 233.

1- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.

2- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.

3- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة¹.

إذا فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصية شخصية ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه"².
وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذه البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

1-2 عناصر القيادة :

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي :

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

¹ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1993ص 227 .

² علي محمد السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1987 ، ص223 .

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة.

وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

العنصر الرابع : عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان في أدنى الحدود¹.

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية :

1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.

2- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 87 .

3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.

4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.

و عليه يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

1-3 الفرق بين المسير والقائد :

من التعاريف السابقة عرفنا بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التأثير في المرؤوسين، أما المسير (المدير) ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وانجاز مهام من خلال الأشخاص الآخرين بممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، فهو مخطط منظم، مراقب وموجه، ونجده على جميع المستويات الإدارية (مدير، رئيس مصلحة رئيس مكتب...الخ)، وأن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرار وإلا يتحول إلى منفذ ويفقد صفة مسير، لكن مهما يكن فإن هناك ارتباط بين مهام المسير والقائد غير أنهما مفهومان مختلفان، وهنا يشير بعض الباحثين إلى أن "المسير أو المدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها"²، كما يشير أحد المهتمين كذلك بأسرار قادة التميز ويقول أن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، محفز ممتاز، يستطيع بناء فريق و هو ماهر في الاتصال، قادر على حل المشكلات، يحب المخاطرة، يضع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء، بل يضعها بنفسه ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة.

ويشير هذا الباحث بأن مجلة فورتشن، تصيغ الاختلاف بين المسير والقائد كالتالي:³

❖ المسير يقوم بالتسيير... القائد يقوم بالتجديد.

❖ المسير يساعد على استمرارية العمل... القائد ينمي ويطور.

❖ المسير قد يعتمد على السيطرة... القائد يعتمد على الثقة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2006، ص 99.

² عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 23.

³ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات بميك، القاهرة، 1996، ص 229.

❖ المسير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة... القائد يفعل الشيء الصحيح.

كما يمتاز القائد بالإبداع، الرؤية، التأكيد، وهو يهتم بالفعل وأخلاقه حميدة

حقيقة هذه النقطة تثير الجدل الكثير بين الباحثين والممارسين، وهنا نشير إلى كيف يمكن أن نصل إلى المسير وفي نفس الوقت قائد، أي المسير القائد والذي يحقق الأداء المطلوب؟ ما هي العلاقة التي تربط القيادة والتسيير؟ وهل يمكن أن نتميز بدون قيادة؟ وعليه تظهر أهداف القيادة.

على ضوء المفاهيم السابقة حول القيادة يمكن القول ليس بالضرورة أن كل مسير قائد ولكن كل قائد في التنظيم الرسمي هو مسير (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مصلحة، فرع...)، ويقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة بحكم منصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد أشار كثير من الباحثين إلى التمييز بين القيادة والتسيير كوظيفة لمعرفة العلاقة بينهما فكانت علاقة الكل بأحد أجزائه وهنا تم تلخيص التصور الأكثر قبولاً للعلاقة بين كل من القيادة والتسيير فكانت علاقة الجزء بالكل ونتيجة لذلك فإن كل مسير يفترض أن يكون قائداً وليس كل قائد مسيراً¹

و من هنا يتبين أن القادة و المسيرين (المدراء) هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجمع صفتي القدرة على القيادة و التسيير في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، و لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المسيرين (المدراء) على أفراد.

للإشارة أننا لا نهمل القيادة غير الرسميين في التنظيم الغير الرسمي، حيث نجد بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يملكون سلطة رسمية لكنهم قادرون على التأثير على بقية العاملين، وفي بعض الأحيان يحقق هذا القائد بعض الفوائد التي تخدم أهداف المؤسسة لكن ليس بشكل مستمر فربما الأهداف قد لا تتفق بين القائد الرسمي (أهداف المؤسسة) والغير الرسمي، وعلى إثر ذلك فقد يعتبر القائد غير الرسمي ميزة أحيانا تخدم أهداف المؤسسة ومحيط ومثبط أحيانا أخرى، وهنا تظهر قدرة القائد الفعال أو القيادة التسييرية الفعالة.

¹ ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 26.

1-4 الفرق بين القيادة والرئاسة :

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الأخرى، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يُعرف بها.

وتتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولايتهم له وطاعتهم واستجاباتهم لأوامره وتوجيهاته.

أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية. فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة، تقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة الرسمية المحددة له.

كما يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية :

1- القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا هو الذي أهله القيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه لسلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.

2- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به، أما الرئيس فليس الضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.

3- القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل، والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.

4- القيادة تُشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف، أما الرئيس فإنه أحياناً لا يلقى بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

5- التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم القائد لتحقيقه، والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.

6- التابعون مقتنعون بأسلوب القائد في سبيل تحقيق الهدف أما الرئيس فقد لا يرضى أسلوبه الرئاسي مرؤوسيه، وإنما ينفذون أوامره خوفاً مما يملك من السلطات.

8- في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم، أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تتخفص لديهم¹.
ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائداً.

1-5 أهمية القيادة الإدارية :

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرعوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين².

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في منظمات الإدارة الكبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع³.

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها

¹ سيد الهواري ، مرجع سابق ، ص 181 .

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 108 .

³ محمد علي إسماعيل ، إعداد المدرسين في مجال التنظيم والإدارة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري ، القاهرة ، 1972 ، ص 9 .

وتحديدها بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة

على تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها.

من التحليل السابق للدور الذي تقوم به القيادة في جوانب العملية الإدارية يتضح أهمية القيادة للإدارة. ويتبين أن " قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده"¹.

والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها. فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية :

- أ- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- ب- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
- ج- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- د- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- هـ- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- و- أن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة².

لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف

¹ إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، 1988 ، ص 220 .

² مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، دار جدة ، جدة ، 1998 ، ص 291 .

المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحميتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في القيادة بسبب زيادة تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزيد من فرص الرفاهية في الحياة ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً على بروز الاهتمام بالقيادة الإدارية :

1- المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء.

2- التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

3- أثر القوى العاملة وتنظيماتها على إدارة وسياسات المنظمات.

4- الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية.

5- صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم.

ونخلص من ذلك إلى أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد الإداري من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية في المنظمة عن تحقيق الأهداف.

1-6 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هنا العديد من العوامل والمؤثرات التي تثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل :

أ- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ب- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ج- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

د- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار و نوع المهام و نوع الحوافز، وجماعة العمل.
هـ- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية. لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها¹.

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات :

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية:

1-2 نظرية الرجل العظيم :

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف².

كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات³.

¹ ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 228 .

² R M Stogdillk , Personal Factors Assciated with Leadership A Survey of the Literature, Journal of Psychology , 1974, p154

³ هاشم نور جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق ، جدة ، 1991 ، ص 235 .

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد¹. وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة².

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، " وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة "،

وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود wood التي تناول فيها الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أن ذلك البحث كشف " أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقاً لهذه القدرات"³.

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

2-2 نظرية السمات:

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية وتنتقل هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم⁴.

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 302 .

² عبد الفتاح حسين ، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1999 ، ص 127 .

³ محمد عبد الشافي أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 ، ص 17 .

⁴ طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص 59 .

باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية¹.
واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية. ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في :

المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون و ضبط الأعصاب والاستقلالية والتفائل².
ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في : الصحة، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم³.
وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال

النصف الأول من القرن العشرين (1904م-1947م)

اشتملت على الصفات القيادية التالية :

- 1- القدرة: (مثل : الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث).
- 2- الإنجاز: (مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات).
- 3- المسؤولية: (مثل : الاعتماد على النفس - المبادرة - المثابرة).
- 4- المشاركة: (مثل : النشاط - حسن العلاقات - التعاون).
- 5- المركز الاجتماعي : (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة)⁴.

واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في :

الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع والتأثير. والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على كوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي⁵.

¹ كامل حمدي أبو الخير ، أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1989 ، ص 354 .

² هاشم نور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 235 .

³ محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 18 .

⁴ سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة ، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض، 2000، ص13.

⁵ إبراهيم درويش ، مرجع سابق ، صص 111 - 112 .

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية، والإدراك الحسي، والقدرة على التصور، والمهارات في استخدام التكنولوجيا، والمعرفة والذاكرة، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال¹.
لذا أنصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل².

واتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة، وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية مع إدراك القيادة.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى³.
كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائداً ناجحاً بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته⁴.

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد وأن كثيراً من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية وأن كثيراً من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني - إداري - عسكري - سياسي)⁵.

فهذه السمات، ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وكما صورها أنصار نظرية السمات ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني

¹ كامل حمدي أبو الخير ، مرجع سابق ، ص 356 .

² طريف شوقي ، مرجع سابق ، ص 60 .

³ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 16 .

⁴ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 234 .

⁵ سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997 ، ص 319 .

بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشراً لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة¹.

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائياً، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة - والمهارة الإنسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس².

كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

2-3 النظرية السلوكية :

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن

لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية³.

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة⁴.

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث وتوصلت إلى خمسة

عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي :

1- سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد.

¹ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 339 .

² Harold Koontz , **Management** , McGraw-Hill Inc , London , 1980 , p431

³ محمد إبراهيم ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997 ، ص 59 .

⁴ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 19 .

- 2- السلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته،
- 3- السلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها،
- 4- السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين.

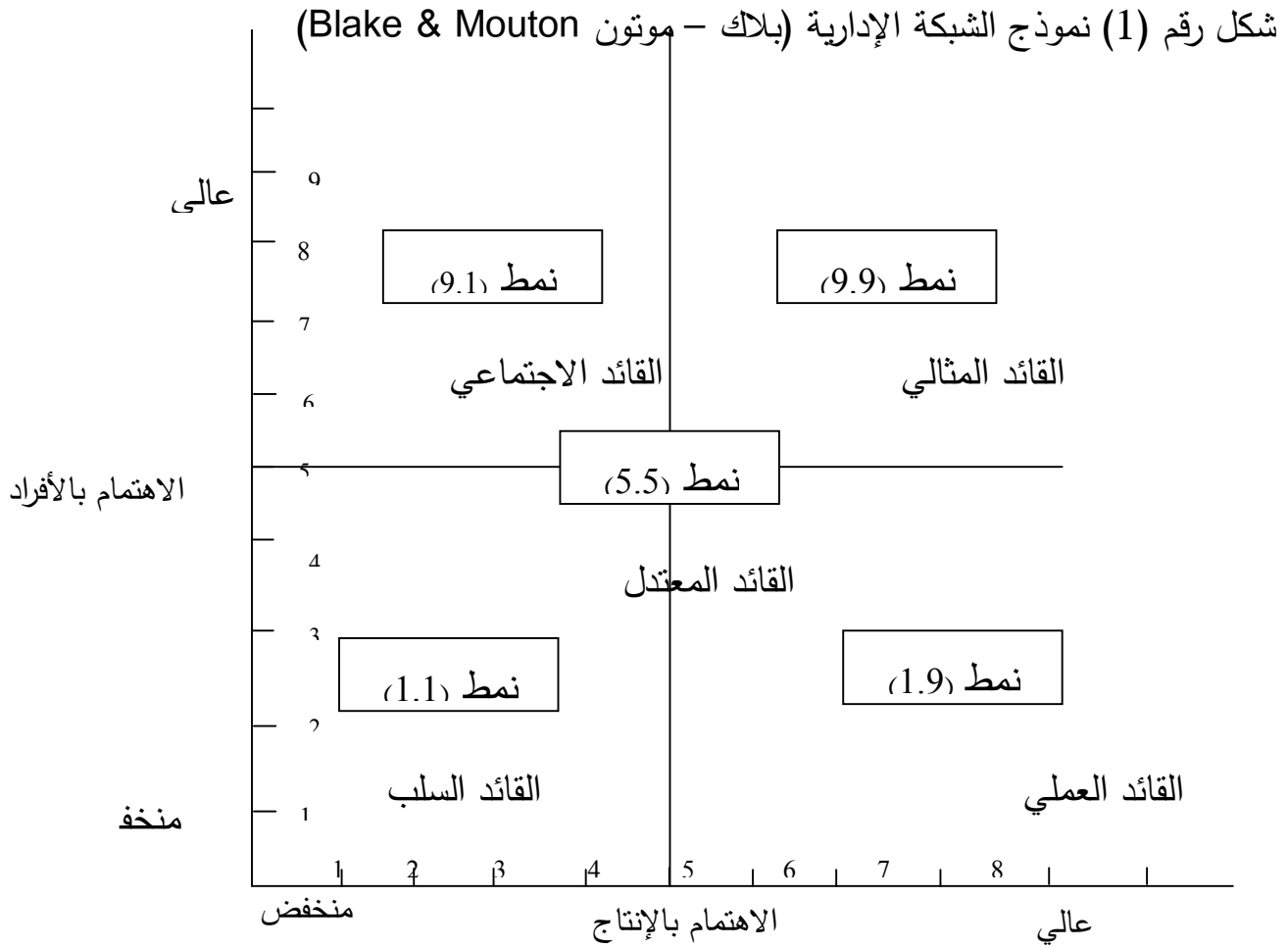
5- السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومتسجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين. ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز. لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين

وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة لعاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري بين العاملين ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين¹.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية يوضحها الشكل رقم(1) وهي :

¹ عبد الفتاح حسين ، مرجع سابق ، ص ص 224-225



المصدر : سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص 335.

- 1- **القائد السلبي**: وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويتعدى عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.
- 2- **القائد العملي**: وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.
- 3- **القائد الاجتماعي**: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.
- 4- **القائد المعتدل**: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

5- القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً، ويحرص تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين، إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي¹.

2-4 النظرية الوظيفية :

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها"². وتشير النظرية الوظيفية للقيادة أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة و منها:

أ- أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أهداف العاملين :

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج- أهداف القائد الشخصية :

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية³.

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية " تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة"⁴.

¹ محمد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 364 - 365

² هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 237 .

³ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 104 .

⁴ هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 238 .

وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

2-5 نظرية الموقف :

تستند نظرية الموقف Situational Theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين¹.

وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات"².

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود³.

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. وإنما نحدد ظروف الموقف :
الأسلوب المناسب للقيادة. والشكل رقم (2) يوضح العوامل
الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي:
صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي،
والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد⁴.

¹ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 354 .

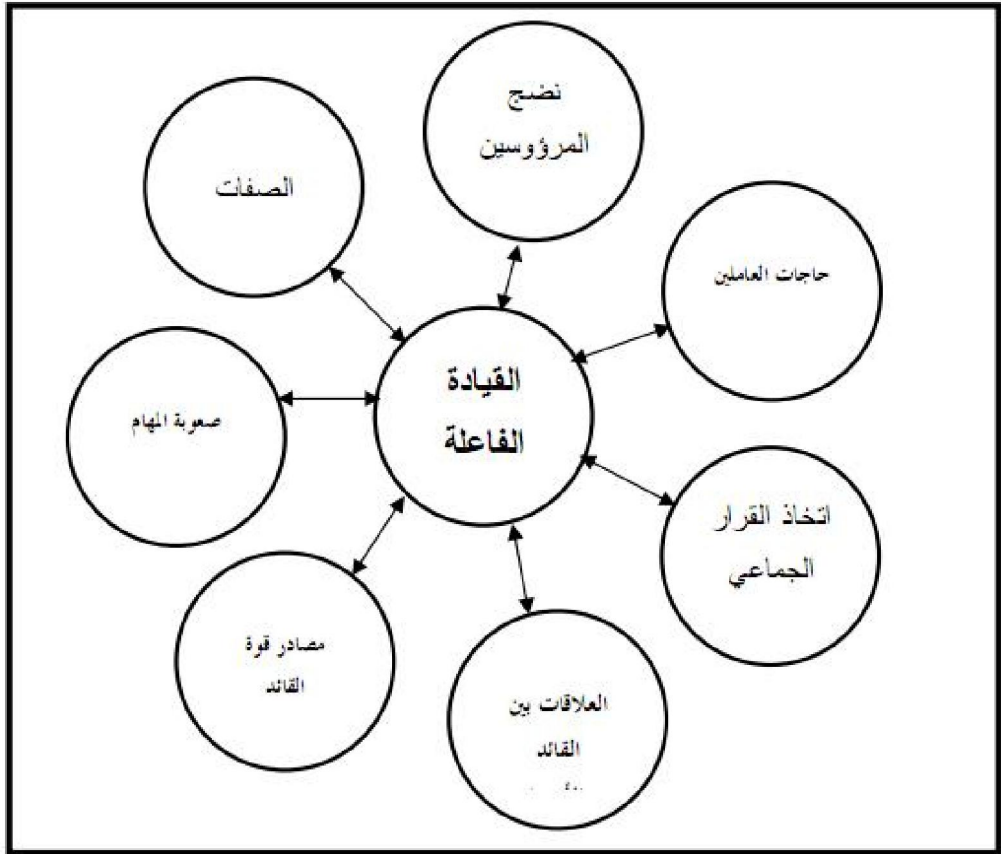
² هاشم أنور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 234 .

³ عبد الكريم درويش ، و ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة ، دار الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1995 ، ص 444 .

⁴ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 365 .

شكل رقم (2)

العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 366.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تتكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار.

وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية. فالرئيس الأمريكي ايزنهاور حقق نجاحاً كبيراً في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات الأمريكية المتحدة¹.

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في نشاط واحد يؤدي أيضاً إلى اختلاف سمات القيادة، مقارنة سمات كل من قادة المستشفيات الحكومية والخاصة توصل

¹ Pfiffner & Bresthus , **Public Administration**. New York: Roland Press , 1967 , P.89

البحث إلى أن نمط السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، والقدرة على المبادرة والابتكار، في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة بالقدرة على البناء والمبادأة والابتكار.

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات حيث يؤدي ذلك إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة. فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وإنجلترا، إلا أن نظرتهم إلى خصائص القيادة تختلف اختلافاً كبيراً، حيث تحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والسياسة في المجتمع الإنجليزي، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي¹.

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد، فمثلاً مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية. فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة².

وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها نموذج فيدلر الموقفي في القيادة، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوس، وهيكل العمل، وقوة المركز الوظيفي³.

¹ نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 345-346 .

² نواف ، كنعان ، مرجع سابق ، ص 348 .

³ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 31 .

وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة. في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإيجار وقوة المكافأة¹.

وافترض نموذج (هيري - بلانكارد Blanchard) أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية و التدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين، ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية يوضحها الشكل رقم (3) وهي :

1 - أسلوب القيادة التفويضي : ويلتزم العاملون ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.

2 - أسلوب القيادة التوجيهي : ويلتزم العاملون الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم، ولذلك فهم في حاجة إلى التوجيه لانخفاض نضجهم وخبرتهم.

3 - أسلوب القيادة التدريبي : يلتزم العاملون ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية وهنا يلجأ القائد إلى تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز، وبناء الثقة.

4 - أسلوب القيادة التدعيمي : ويلتزم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة، ومبادرات المرؤوسين لاستثارة جهودهم وتفجير طاقاتهم².

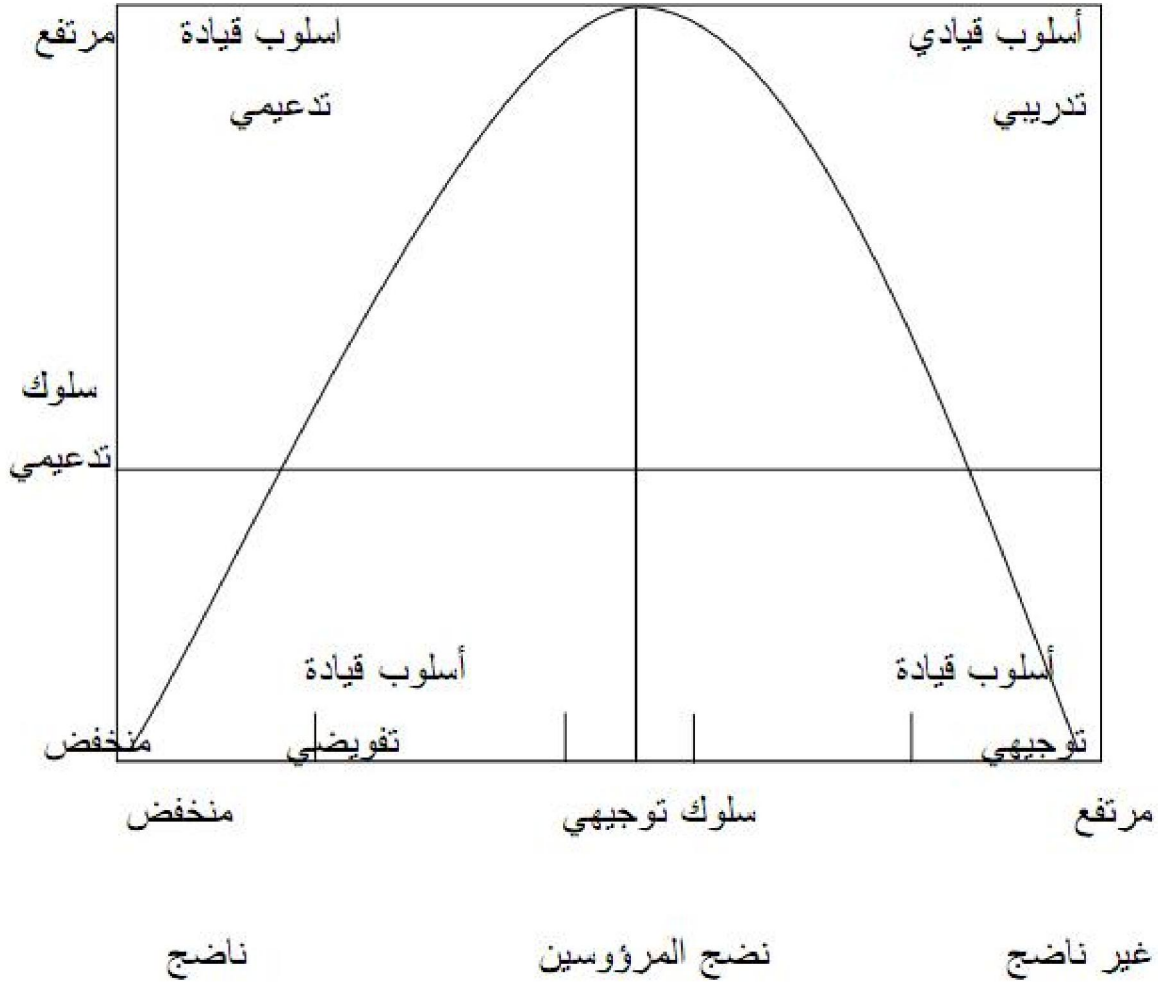
أما نموذج (فروم VRoom - بيتون Yetton) فقد ركز على المشاركة في اتخاذ القرار، وأوضح النموذج أن فعالية اتخاذ القرار بواسطة أعضاء الفريق، وقبول القرار وتحليل الموقف لاختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

¹ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 367 .

² محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 371-372 .

شكل رقم (3)

نموذج (هيرسي - بلانكارد) لسلوكيات القادة



المصدر : محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 371.

وقد حاول النموذج "تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف"¹.

وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي :

القيادي الاستبدادي الكامل الذي يتخذ القرار بمفرده، وهناك القيادي الاستبدادي الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق وهناك القائد

¹ سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 36 .

الاستشاري الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو من أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد، ويتخذ القرار بمفرده أيضاً. وهناك القائد الاستشاري الذي يجمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضاً يتخذ القرار بمفرده، وهناك القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار، وهذه هي القيادة الجماعية¹.

أما نموذج هاوس House الذي أطلق عليه (المسار - والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين ن وغير فعال في مواقف أخرى " ن ويركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملين بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء، أي أن القائد يقوم على تحسين دافعية العاملين لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام².

وهنا يقوم القائد بوضع أهداف تتصف بالتحدي، ويظهر الثقة للعاملين أنهم قادرون على العمل بأعلى مستوى من الأداء لمواجهة هذا التحدي والشكل رقم (4) يوضح نموذج العلاقة بين المسار والهدف. ويرى بعض الباحثين ان اقتصار نموذج هاوس على عدد محدود من المتغيرات الموقفية جعله يفتقد الكثير من المصداقية³.

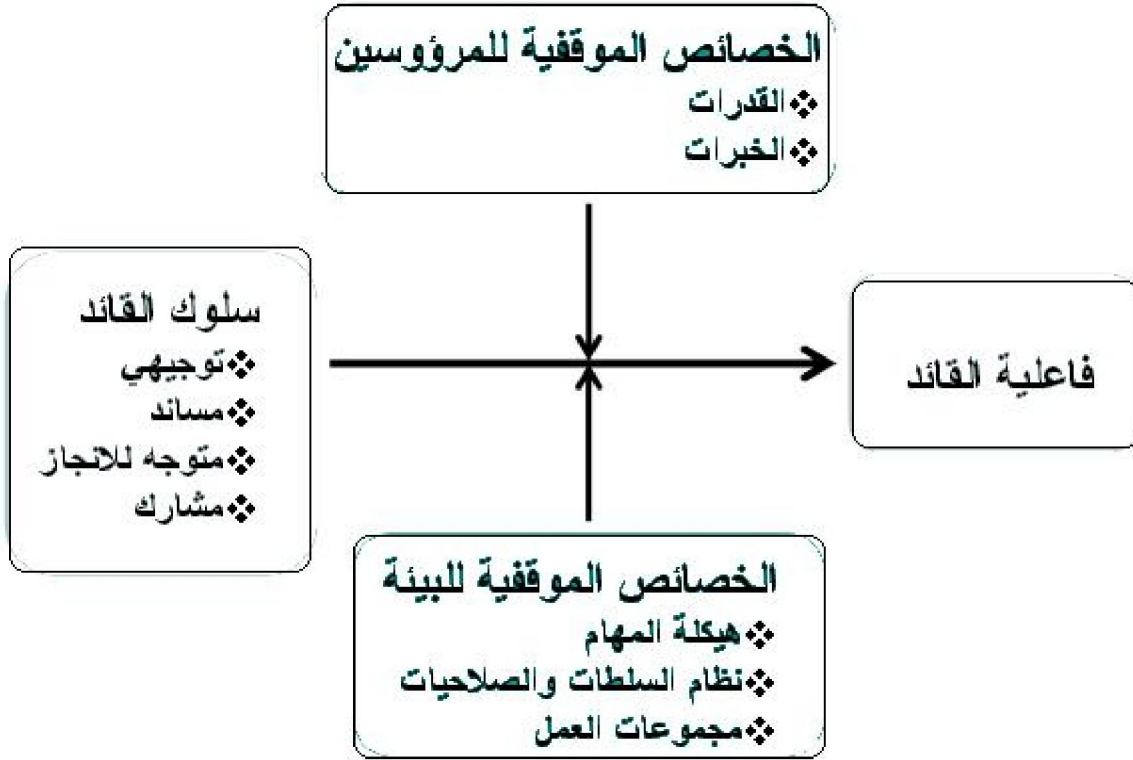
¹ محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 376 .

² محمد إبراهيم ، المرجع نفسه ، ص 373 .

³ سعد عبد الله الكلابي ، المرجع نفسه ، ص 36 .

شكل رقم (4)

نموذج العلاقة بين المسار والهدف في القيادة الإدارية



المصدر : محمد ناصر العديلي، مرجع سابق، ص245.

وتشير جميع هذه النماذج إلى أنه ليس هناك نموذج قيادي مثالي صالح لكل الظروف، وأنها تتغير في نموذجها وفق متغيرات موقفية متعددة بعضها خاص بالقائد، والآخر خاص بالجماعة، والثالث خاص بالمهمة. وعلى الرغم من الإيجابيات التي حققتها نظرية الموقف في تفسير العملية القيادية على اختلاف نماذجها وفرضياتها، وعلى الرغم من أنها تقدم مفهوماً دينامياً ديمقراطياً للقيادة، إلا أنه عليها عدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف، وهذا يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدها، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها، بالإضافة إلى عدم وجود مقاييس موقفية متشابهة. وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية، والنطاق الضيق للمتغيرات التي تتضمنها هذه النظرية أو نماذجها المختلفة¹.

¹ سعد عبد الله الكلابي ، المرجع نفسه ، ص 93 .

2-6 النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على " التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي " ¹.

ويرى أنصار النظرية التفاعلية Interactional Theory أن ظهور القيادة "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية"². والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة.

ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه. وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف. ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضاً علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه³.

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة. وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية :

أ- المجموعة العاملة من حيث عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

¹ لويس ملكية ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1989 ، ص 262 .

² محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 34 .

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 368 - 369 .

ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

ج- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

د- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم. وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية¹.

2-7 النظرية التبادلية :

تتظر النظرية التبادلية Exchange Theory إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم².

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء. وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء. "وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء"³.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 371 - 372 .

² سعد عبد الله الكلابي، مرجع سابق ، ص 46 .

³ محمد عبد الشافي أبو الفضل ، مرجع سابق ، ص 24 .

بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة ."

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما : العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية¹.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يرتكز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة إلى دمج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع إلى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة.

¹ سعد عبد الله الكلابي، مرجع سابق ، ص 51 .

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية :

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

1-3 القيادة الديمقراطية :

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم¹.

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين². والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار.

وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 328 .

² محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق، ص 129.

3-1-1 اشكال القيادة الديمقراطية:

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومنتقاً عليه من قبل المرؤوسين¹.

3-1-2 الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي :

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:-

1- أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد و مرؤوسيه.

2- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 172-174

3- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.

4- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من إنتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم¹.

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سبباً في تدني مستوى الإنتاجية. يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي :

1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه:

فاليئات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين

2- الموقف الذي يعايشه القائد:

فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.

3- نوعية المرؤوسين:

قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 205 .

يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تنتفق مع خصائص مرؤوسيه وسماتهم.

4- نوعية القائد:

فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دوراً كبيراً في استخدام هذا النمط دون غيره. أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط يمكن إجمالها في مايلي :

أ- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.

ب- يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديموقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثراً سيئاً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم.

ج- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

د- أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة¹. ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها. وأن هذا النوع من القيادة مزايًا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية. ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات².

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 207 .

² Rensis , Likert , op cit , p 254 .

3-2 القيادة الأوتوقراطية :

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد¹.

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته²

3-2-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية :

وبميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي :

أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد** : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ب- **القائد الأوتوقراطي الخير**: وهو الذي يحاول استخدام كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ج- **القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق**: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده³.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 126 .

² سعود بن محمد النمر و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 227 .

³ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 247 .

3-2-2 الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي :

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها. والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

1- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

2- الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعاً من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا¹.

3- الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه. فهذه الخصائص الاجتماعية تضيء نوعاً من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

4- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه. لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجوداها².

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :

- 1- أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- 2- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- 3- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين

¹ محمد بن سعود النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 200 .

² William Redden , **Managerial Effectiveness** , McGraw-Hill Book Co. Inc , New York , 1970 , p 226 .

في الاستفادة مما لديهم من مهارات الإبتكارية و الإبداعية، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.

4- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

5- أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين.

6- كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

7- أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.

8- وأخيراً فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم. وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيراً من الجدل والنقاش¹.

3-3 القيادة الحرة :

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون

¹ محمد بن سعود النمر و آخرون ، مرجع سابق ، ص 203 .

أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً¹.

ويرى ديموك وزملاؤه أن أهم المشكلات التي تواجهها القيادات الرسمية تتمثل في بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم وتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء الوحدات الاستشارية².

3-3-1 الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة :

1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات و اتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروؤسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.

3- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار وفي الرأي الذي انتهى إليه.

3-3-2 تقييم القيادة الحرة :

لما كان أسلوب القيادة الحرة يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، فإن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة ومفكريها هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ص ص 239-240 .

² مارشال ديموك وزملاؤه ، الإدارة العامة ، ترجمة : إبراهيم البرلسي ، مؤسسة الحلبي ، القاهرة ، 1967، ص 178 .

على التنظيم وعلى المرؤوسين، ومنها : تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وضعف روح المبادرة والابتكار وزيادة الروح الفردية¹.

3-4 أنماط أخرى للسلوك القيادي :

من المهم أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل. وقد أجريت تصنيفات عديدة للسلوك القيادي منها نموذج تنبوم وشمدة، ونموذج بليك وموتون، ونموذج ليكرت.

3-4-1 نموذج تنبوم و شمدة :

وضع كل من تنبوم وشمدة (Tannenbaum and Schmidt) نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم، وقد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويظهر هذا النموذج أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي. وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يلي :

- العوامل الشخصية للقائد مثل : المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والمعرفة والخبرة.
- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل، والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة وهذه الأنماط هي :

النمط الأول : قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه، وفي هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة، ويضع البدائل الممكنة، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة ويطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 310 .

النمط الثاني : يتخذ القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفعاليتها، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ¹.

النمط الثالث : "قائد يعرض قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر غالباً بشكل فردي، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار. وفي هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار نهائي مع نفسه، ثم عرضه على مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة الاستفسار والمناقشة بشكل يمكنهم من الوقوف بشكل أوضح على مضمون القرار"²

النمط الرابع : "القائد يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ويحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة. هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي"³.

النمط الخامس : يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.

النمط السادس : يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

النمط السابع : تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة⁴.

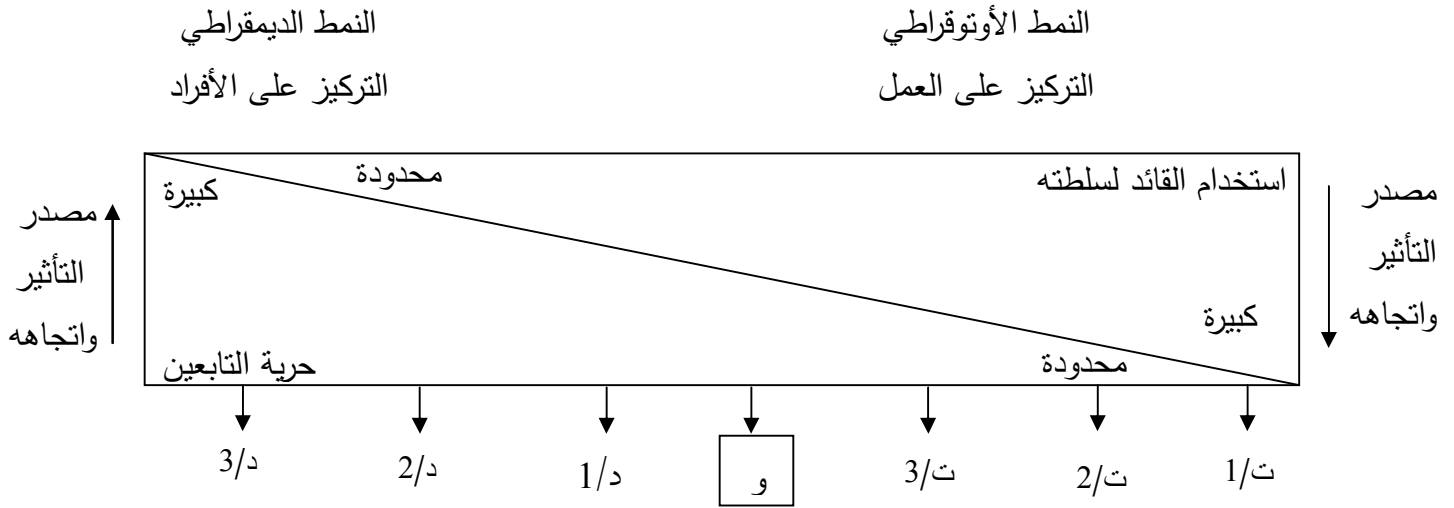
¹ سالم سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادة العالمي ، مطابع مرمر ، الرياض ، 2002 ، ص 135 .

² محمد رفاعي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة النهضة العربية ، الكويت ، 1981 ، ص ص 105-106 .

³ طلعت عوض الله السواط وآخرون ، الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار حافظ ، جدة ، 2000 ، ص 136 .

⁴ سالم سعيد القحطاني ، مرجع سابق ، ص 89 .

الشكل رقم (5) يوضح نموذج تبجوم و شميدت :



المصدر: سعيد محمد المصري، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983 ص 281.

3-4-2 نموذج ليكرت:

استحدث ليكرت (Likert) مع زملائه الباحثين في جامعة ميتشجان نموذج الأنماط الذي يقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طرفي النقيض الاستبدادي والمشارك ويقع بينهما العادل والتشاورى. ويقوم نموذج ليكرت على استخدام النمط الديمقراطي إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة، لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم¹. وعلى هذا الأساس ظهر بالأنماط الأربعة التالية:

1- **الاستبدادي المستغل** : ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعل يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل أيضاً محدداً وقليلًا.

2- **الاستبدادي العادل**: ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة².

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، مرجع سابق ، ص 450 .

² سالم سعيد القحطاني ، مرجع سابق ، ص 87 .

3- القائد التشاوري: وهنا تتصاعد ثقة الرئيس في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن بحدود معينة، أي أن هذه الثقة ليست مطلقاً تماماً، يحاول في العادة استخدام آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، ويستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية وبعض المشاركة.

4- القائد المشارك: وهنا نجد أن المدير يملك كل الثقة والتقدير لمرؤوسيه وفي جميع الأحوال. يمنح التقدير المالي لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم النتائج، يشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها، يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، ويكثف اتصالاته بهم وبأضداده من المديرين الآخرين.

ولاحظ ليكرت أن المديرين الذي يستخدمون النمط الرابع من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحديد الأهداف بالمشاركة¹.

3-5 العوامل المؤثرة في السلوك القيادي :

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم وهي :

أ- العوامل الخاصة بالقائد :

إن سلوك القائد في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخلياً في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمداً في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته.

ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على القائد الآتي:

- 1- نظام القيم الذي يؤمن به:** حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- مدى ثقته في مرؤوسية:** فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

¹ إبراهيم بن عبد الله المنيف ، نفس المرجع السابق ، ص 450 .

- 3- ميوله القيادية الشخصية: يختلف القادة فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.
- 4- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة: إن القادة الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها¹.

ب- العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

- قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضاً مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسية. ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن للقائد السماح لمرؤوسية بدرجة كبيرة من حرية التصرف:
- 1- ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
 - 2- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات.
 - 3- توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية.
 - 4- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها
 - 5- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
 - 6- توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.
 - 7- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحياناً الرفض من جانبهم. والعكس صحيح أي عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس في اتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين.

وبطبيعة الحال فإن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء المدير إلى سلطته المباشرة، بل أن هناك ظروفاً تفرض مبدأ التصرف الفردي للمدير. ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة

¹ إبراهيم الغمري ، السلوك الإنساني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1983 ، ص 331 .

المرووسين في رئيسهم فإن حرته تزداد في تغيير سلوكه دون خوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

ج- العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة :

بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته و بمرؤوسية، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه. ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة¹.

1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة :

أن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماطاً سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعايشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضاً بمجموعة من العوامل مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

2- كفاءة الجماعة :

قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة. ومن أحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما أشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

3- طبيعة المشكلة ذاتها :

بطبيعة الحال نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وبازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه

¹ حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص ص 205-206.

بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات. تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار. فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة. ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

- 1- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
- 2- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
- 3- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- 4- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين¹.

خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن موضوع القيادة الادارية من بين أهم المواضيع في علم الادارة، حيث لا يمكن تصور وجود منظمات بدون قيادة، وأن هذه الأخيرة تؤثر في معظم المواضيع في المنظمات، اذا ما ذكرت القيادة ذكر معها التسيير، التنظيم، التخطيط، التنسيق، التوجيه وغيرها من المهام، وعليه لا بد من اختيار القادة، وتكوينهم وتنمية مهاراتهم، كما يجب على القادة أن يتحلوا بقدر عال من المرونة والذكاء في التعامل مع مختلف المشاكل التي تعترض طريقهم في المنظمات، ويمكن القول كلما كان القائد ناجحاً زاد ذلك من احتمال نجاح المنظمة، ونهوضها وتطورها في مختلف الجوانب.

¹ إبراهيم الغمري ، مرجع سابق ، ص 236 .

الفصل الثالث

سوسيولوجيا العمل واستقرار العاملين في المنظمة

تمهيد

أولاً: سوسيولوجيا العمل.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للاستقرار الوظيفي

ثالثاً: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل

رابعاً: عوامل وأهمية الاستقرار في العمل.

خامساً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل.

خلاصة.

سوسولوجيا العمل واستقرار العاملين في المنظمة

المبحث الأول: سوسولوجيا العمل:

تمهيد:

يعد العمل ترجمة اجتماعية لحاجة الإنسان لتلك المقتنيات البيولوجية والنفسية وكذا المجتمعية، التي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال السعي والنشاط الذي يعود على الفرد بالكاسب التي يريد تحقيقها، ويختلف العمل باختلاف البيئة، حيث مر هذا الأخير بعدة تغيرات ومراحل عبر الأزمان، حيث تجد أن كل المجتمعات والديانات والأعراف والتقاليد تقدر العمل، وتوليه مكانة كبيرة، وفيما يلي عرض لأهم التطورات التي مر بها مفهوم العمل في مختلف الاختصاصات وعبر التاريخ:

المطلب الأول: مفهوم العمل:

1- العمل لغة: عَمَلَ يَعْمَلُ : عَمَلًا ، فَعَلَ بِقَصْدٍ وَفَكْرًا¹.

"يبين التعريف اللغوي للعمل بأنه النشاط الذي ينجزه الفرد أو العامل عن قصد ولتحقيق هدف أو غاية"

2- مفهوم العمل عند علماء الاجتماع:

- يشير هذا المصطلح بمعناه العام إلى أي نشاط أو جهد نحو إنجاز هدف معين².

- تطلق صفة العامل على كل إنسان يمارس نشاطا معيناً³.

- ويعرفه فريدمان، في كتابه رسالة سوسولوجيا العمل بأنه: "هو مجموعة نشاطات ذات هدف إجرائي يقوم بها الإنسان بواسطة عقله ويديه و الأدوات والآلات، و ينفذها على المادة، هذه النشاطات تسهم بدورها في تطويره"⁴.

وما يستخلص من التعاريف السابقة لعلماء الاجتماع فإنهم اعتبروا العمل، نشاط

اجتماعي يقوم به الفاعل ويدخل عليه تغييرات التي ينجزها هو بدوره على هذا النشاط.

¹ جبران مسعود : الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين، ط1، لبنان، 2003، ص 625.

² فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص56.

³ فريديريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية، دار النشر أكاديمية، لبنان، 2001، ص23.

⁴ جورج فريدمان و بيار نافيل : رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة بولاند عما نوتيل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج1، الجزائر1985 .

3- مفهوم العمل عند علماء الإدارة:

يعتبر علماء الإدارة المنظمة مجموعة من الأف ا رد يمارسون وظائف معينة قصد تحقيق أهداف محددة وفقا لنظام يحدد المسؤوليات و السلطات بناءا على مختلف أفكار المختصين في الإدارة، نجد أنها ركزت على العمل بدءا من تايلور الذي سعى إلى تكوين و تدريب العمال لأداء العمل بطريقة أفضل، بالإضافة إلى تقسيم العمل و تنظيمه، كما حاول الفصل بين الإدارة و العمال في المؤسسة.

يرى تايلور أن أهم عنصر في الإدارة هو فكرة الوظيفة، فعل كل فرد مخطط تخطيطا كاملا بواسطة الإدارة يوما مسبقا على الأقل، و في معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة، تشرح بالتفصيل العمل المطلوب منه¹.

فالعامل حسب تايلور يحدد بدقة من طرف الإدارة، و يوزع على العمال حسب قدراتهم ومهاراتهم،"أن كل عامل يجب أن يعطي له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية"².

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه "الأداة والوسيلة التي يحقق بها الفرد ذاته ، ويفرض بها نفسه في المجتمع بما يسمح له نيل اعترافات الآخرين"³.

ويوضح ألان توران A. Touraine معنى العمل فيقول " لا ينبغي أن نغفل أن العمل ضرورة حيوية للإنسان تسمح له بتلبية حاجاته الإنسانية، كالأكل وتأمين شروط وجوده ووسيلة لإنتاج ما يحتاج إليه علاوة على أنه التزام أخلاقي واجتماعي، لأن الإنسان بدون عمل يكون مطرودا ومقصيا من المجتمع"⁴.

أما إيميل دوركايم فيعرف العمل على أنه: " لا يعرف على أساس جانب نفعي فقط و هذا لأن الأفراد لديهم ضمير فردي من أجل تحقيق منافعهم الشخصية للوصول إلى الثروة"⁵.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط : 2 الجزائر . 1998 ص 8 .

² نفس المرجع السابق، ص 126.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي،فرنسي،عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982 ، ص 236.

⁴ شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (02) ، بوزريعة، الجزائر، 2013- 2014، ص 26.

⁵ جورج فريد مان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجية العمل، مرجع سابق، ص 12 .

و يعرف آدم سميث العمل باعتباره " مجموعة من النشاطات، والأموال المنتجة التي تصلح لإشباع الحاجيات الإنسانية ويتحصل عليها الإنسان من جهده وعمله المتواصل"¹.
أما كارل ماركس فيعرفه: " هو عقد قائم بين الإنسان و الطبيعة حيث يلعب الإنسان ذاته اتجاه الطبيعة، دور إحدى القوى الطبيعية بالقوى الممنوحة لجسده بدعمها كلها في حركة تهدف إلى دمج المواد وإعطاءها شكلا ذا منفعة لحياته فيسهم في الوقت ذاته بتغيير الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة نميا مواهبه الكامنة فيه"².

ويمكن تعريف العمل على أنه نشاط أو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الفاعل، قصد تحقيق أهداف معينة، والحصول على أجر أو مقابل لذلك العمل، وهو وسيلة لإدماج الشخص داخل مجتمعه وتكوين شخصيته.

المطلب الثاني: تطور مفهوم العمل عبر التاريخ:

1 تطور العمل في العصور القديمة:

من الثابت أن العمل شرط لنشوء وبقاء الإنسان على وجه البسيطة ، إذ ارتبطت حياته في العصور القديمة بالطبيعة وما تضمنته من وسائل للعمل ، حيث اقتصر في البداية على قطع وسق الحجارة كأدوات بسيطة يستعملها في العمل لتأمين عيشه ، ومع التطور أصبح صنعه للأدوات أكثر اتفاقا وتطورا فكانت أولى المراحل لظهور الأشكال الأولى لتقسيم العمل حسب العمر و الجنس ، حيث أدى ذلك إلى استعمال هذه الأدوات في الصيد البحري ليصبح أهم مصدر للمعيشة ثم انتقل شيئا فشيئا إلى العمل الزراعي في شكل تعاون لاستثمار الأرض ، وبدا التقسيم الاجتماعي للعمل يُظهر المجتمع المشاعي الذي تميز بالملكية العامة لوسائل الإنتاج والعمل المشترك و التوزيع المتساوي لمنتجات العمل نظرا للشعور الجماعي الذي يطبع أفراد المجتمع كذلك ومن ثم خلو هذه المرحلة وتاريخ العمل الإنساني في الطبقة والاستقلال.
ومع تطور الزمن وتراكم الخبرة الزمنية الإنتاجية، نشأت حضارات مختلفة ظلت شواهدا دالة حتى عصرنا الراهن ، ومنها الحضارة الرومانية التي اشتهر أهلها بإنتاج مادي منتج في عدة مجالات صناعية ، مثل صناعة الخشب وصناعة البرونز والصناعة المنجمية ، وصناعة الأسلحة و النسيج وغيرها من الصناعات الأخرى.

1 المرجع السابق، ص 13.

² رافون هنري ، فلسفة العمل ، تر :عادل العوا ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ، 1977 ، ص28.

وقد اشتهرت كذلك الحضارة الفرعونية لاتخاذ مشاريع وأعمال في غاية الاتفاق منها بناء الأهرامات في مصر وبعض المشاريع في مجال الزراعة و الري ، وبل يوجد في عهد الأسرة الفرعونية الثالثة مصلحة خاصة تهتم بتنظيم شؤون العمل و العمال.

لقد تطور العمل الإنساني بتكور الزمن ، حيث أصبح قادرا على إنتاج حتى حاجته الشخصية و نشوء الحاجة إلى التبادل والسعي بين القبائل ، مما كان سببا في ظهور الطبقة والاستغلال، إذ ظهرت الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وتقسيم المجتمع بالضرورة إلى طبقتين ، طبقة الأثرياء و طبقة الرفيق ومن هنا حل مجتمع الرق تدريجيا محل المجتمع المشاعي ، مستندا في ذلك إلى ارتفاع إنتاجية عمل الإنسان إلى حد المنتج القابض إضافة إلى نشوء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج¹.

2 تطور العمل في العصور الوسطى:

وتميزت هذه المرحلة بنوعين من العمل يمكن سردهما فيما يلي:

2-1 العمل في المجتمع الزراعي : حيث تجسد النظام الإقطاعي في كبار الملاكين الزراعيين و طبقة الاقنان المتميزة بتبعية القن للأراضي المملوكة للسيد ، حيث تنتقل ملكيته إلى سيد آخر بانتقال ملكيتها لذلك اختلف هذا النظام عن السابق من حيث انه خفف نوعا ما من حدة العبودية بإيجاد نظام تبعية القن للأرض و السماح له بامتلاك وسائل الإنتاج باستثناء الأرض إضافة إلى سكنه وأثاثه الخاص².

2-2 العمل في المجتمع الصناعي والتجاري:

حيث ظهر ما يسمى بنظام الطوائف ، الذي يمثل مجموعة من الأشخاص يمتنون حرفة معينة ويشكلون طبقة معينة من حيث التخصص(شيخ المهنة والمعلمون الصبية) فشيخ المهنة الذي يعتبر أعلى السلطة ، والتي كانت مهامه تتمثل في تمثيل الطائفة و الدفاع عن مصالحها و توجيهها في العمل ومعاينتها عند مخالفة لوائح وأنظمة ، وأما المعلمون فكان دورهم يتمثل في وضع نظام الطائفة واختيار الأعضاء الجدد بقبولهم في الانضمام إلى الطائفة.

¹ بشير هدي، الوجيز في شرح القانون، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2002، ص17.

² بشير هدي، مرجع سابق، ص19.

لقد ظل هذا النظام سائدا حتى قيام الثورة الفرنسية سنة 1789، والتي احدث تحولات جذرية في ميدان العمل ، وكرست مبدأ سلطان الادارة انطلاقا من مبدأ العام للحرية، إذ ألغت نظام الطوائف الحرفية وأطلقت للأشخاص في ممارسة الأعمال التي يختارونها في سبيل تحقيق ذلك ، فاتخذت إجراءات عملية هامة كان أولها إلغاء الطوائف و الاحتكارات المهنية، ومن هنا بدا الانقلاب الصناعي والتجاري بظهور الآلات الصناعية الحديثة، وظهور التنافس الصناعي بين أرباب العمل ذوي الاختصاص الواحد، فتبلور بذلك المفهوم الاقتصادي الحر للعمل¹.

2-3 تطور العمل في العصور الحديثة:

سادت في الفترة ما بين القرن السابع عشر (17) إلى غاية القرن التاسع عشر (19) بعض المذاهب الفكرية والفلسفية رأسمالية و اشتراكية ساعدت على حمل الدولة للتدخل في تنظيم العمل وإقامة العدالة الاجتماعية ، وقد اختلف هذه المذاهب في نظرتها للعمل حسب اختلاف و تباين مراحل التطور من أهمها مذهب الرأسمالية الاجتماعية التي اتفقت على ضرورة تدخل الدولي في إطار النظام الرأسمالي لتحسين ظروف العمل ، ومن بين ابرز دعاة و مفكري هذا التدخل المفكر السويسري " سيسموندي " و الانجليزي " كينز " من خلال نظرية كان مفادها حول التشغيل الكامل و " ويليام فريدج " الذي طالب بتحقيق الضمان الاجتماعي للعمال كالتأمين ضد المخاطر وإنشاء وزارة للضمان الاجتماعي².

3- تطور العمل في الدين الإسلامي:

لقد أولت جميع الشرائع والديانات السماوية أهمية بالغة للعمل، خاصة الدين الإسلامي الذي اعتبر العمل بأنه عبادة، ونوجز تطور العمل في الدين الإسلامي في النقاط التالية:

4- العمل في الدين والمجتمع الإسلامي:

أولت الشريعة اهتماما كبيرا بالعمل من خلال تفاصيل واسعة لمفهومه وأحكامه في الإسلام وما يتفرع عنها من موضوعات كونه وسيلة لاستمرار الحياة. وقد حث الإسلام الإنسان على العمل باعتباره وسيلة و غاية لتحقيق أهدافه، وذلك بما يتوافق مع الشرع ويرضي الخالق عزّ وجل واعتبره عبادة بعد العبادات المفروضة التي بني

¹ احمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 19.

² احمية سليمان، مرجع سابق، ص 19.

الإسلام عليها، وقد أقر الإسلام أيضا صيغة ربط الأجر بالإنتاج بمقدار العمل المبذول ، ولعل اعتماد مبدأ العمل يقابله أجر معين من شأنه أن يضمن للعمال دخلا يؤمن ويشبع احتياجاتهم الأساسية ينتج عنه استمرار لكل الأنشطة الاقتصادية التي يمارسها من خلال حركية اقتصادية تساهم في نمو المجتمع وثرواته ، ولهذا نجد أن الإسلام قد تصدى للعاطلين عن العمل دون سبب ، واعتبر العمل قيمة في حد ذاته، فالمنهج الإسلامي يغرس في الفرد الإيمان بأنه وهو يمارس العمل ، إنما يتقرب إلى الله وعليه فلا يقتصر الأثر على الثمرة الاقتصادية وإنما يضاف لها الثواب الأخروي¹.

5- تطور العمل في الفكر الاقتصادي:

لقد تعددت الأفكار الاقتصادية في تناولها لموضوع العمل والهدف منه ، فقد كان ينظر إلى أن مصدر الثروة هو الذهب والفضة أمثال ابن خلدون الذي اعتبرهما وحدة قياس ثمن الأشياء ، وهو يعتبر العمل الأساس الذي تقاس به الأشياء المقتناة بالذهب والفضة وما يعبر عن قيمتهما ويميز قوله ليخصص الصنائع أين يظهر الجهد المبذول ، باعتباره العنصر البارز في تحويل المواد إلى منتجات قابلة للاستعمال وفي سياق آخر نجد الاقتصاديون الاشتراكيون يؤكدون على أن عوامل الإنتاج جميعا هي العمل فهو محور النشاط الاقتصادي.

ومن جهة أخرى نجد آدم سميث الكلاسيكي الذي أحدث ثورة على ما روج له الاقتصاديون قبله ، حيث اعتبر أن ثروة الأمم ناتجة عن العمل ، وقد برهن على أن نمو الثروة يصبح ممكنا فقط على أساس تعميق تقسيم العمل.

وارتبط مفهوم العمل بالمنفعة التي تتولد عنه وهي نظرة تبناها معظم الاقتصاديون الليبراليون ، مثل كولسون (1924) حيث أعلن على أن العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات.

ويرى هنري برغسون أن العمل الإنساني يرتكز على خلق المنفعة ، وقد أوغلت الليبرالية في هذا الاتجاه حيث أصبحت الإنتاجية هي المعيار الوحيد لكل مجتمع ، وأصبح تقسيم العمل

1 ناصر دادي عدون، عبد الرحمن العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد (من خلال حالة الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص13.

أمرا مستقرا أدى إلى التمييز بين العمل اليدوي والعمل الذهني وأصبحت ملكية وسائل الإنتاج خاصة¹.

6- العمل في المجتمع الجزائري:

إن المنتبغ لتاريخ العمل في المجتمع الجزائري يلاحظ أن العمل قبل الاستعمار يختلف في جوهره عن العمل في الحقبة الاستعمارية و بعدها ، فأفراد المجتمع الجزائري اشتهروا بتنميتهم للعمل وتمجيدهم للقائمين عليه لما له من فضل في خدمة الناس وباعتباره نشاطا وطريقة للكسب والرزق ، بالإضافة إلى أنه يمثل لهم عنصر إدماج ورمزا للشرف يمكن الفرد من خلاله تكوين هويته الشخصية والاجتماعية قادرة على التواصل والاندماج الاجتماعي ، و ما هو معروف أن المجتمع الجزائري في تلك الفترة كان مجتمع فلاحى بالدرجة الأولى معتمدا على زراعة أراضيهم وتربية الحيوانات بالإضافة إلى تبني حرفة معينة أو التجارة في مجالات مختلفة².

وخلال فترة الحقبة الاستعمارية شهد الوضع في المجتمع الجزائري تغيرا ملحوظا في الواقع الاجتماعي والاقتصادي وحتى السياسي ، فقد تم تجريد الجزائريين من الملكية العقارية والتي تم استغلالها من قبل المستعمر بما يخدم مصالحها وهذا ما أدى إلى تفكيك البنى الاجتماعية القائمة في اقتصادها على النشاط الفلاحي، وفي هذه المرحلة كانت بداية لظهور المصنع في صورته التكنولوجية والتنظيمية الحديثة، إلا أن ذلك لم يحدث إلا بما يخدم مصالح المستعمر مصحوبا باستغلال العامل الجزائري الذي جرد من أرضه وأصبح مجرد عامل عند المستعمر بأجر ضئيل همه الوحيد هو توفير لقمة العيش لعائلته وهكذا تحول معنى العمل ومكانته من عقد اجتماعي ورابطة روحية إلى مجرد وسيلة لكسب القوت .وبعد الاستقلال أصبحت الدولة تهدف إلى خلق مناصب شغل نتيجة إلى نسبة البطالة المرتفعة التي خلفها الاستعمار وتجلى ذلك بظهور المؤسسات الاقتصادية التي دعمتها الدولة في تسييرها³.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الرحمن العايب، مرجع سابق ، ص14 .

² ابراهيم بن بركة ، مساني مريم ، سياسة التشغيل وتنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة د.يحي فارس ، المدية ، ص23 .

³ شريف صديق مرجع سبق ذكره، ص156 .

المبحث الثاني: استقرار العاملين في المنظمة:

تمهيد:

تتاول هذا المبحث مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي، بما في ذلك مفهوم الاستقرار الوظيفي، وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، كما تطرق إلى مظاهر الاستقرار ومظاهر عدم الاستقرار في العمل، وأهم عوامل الاستقرار الوظيفي، وأهميته للفرد والمؤسسة، كما تطرق هذا المبحث إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الاستقرار الوظيفي، وأهميته في المنظمات.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاستقرار الوظيفي

1- مفهوم الاستقرار في العمل

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي- اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

و من هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديها البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

ويتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمل هو عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار".¹

كما أنه: " إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته".²

ويعرف بأنه: " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم".³

ويعبر عنه Kanou بمصطلح: "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية والخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها

1- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط، مصر، 1972، ص 108.

2- التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، ص13.

3- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص108

إلى أقصى درجة " أما P.Albou " فيعرف الاستقرار على أنه: " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد"¹.

و يرى " Henri Fayol " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن والمرض والتقاعد، والموت، كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية ".
2: مفهوم عدم الاستقرار في العمل:

يقول فاخر عاقل : " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة ومتغيرة بسرعة التقلب العصبي، وهو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم وثبات الهدف وضبط الذات. "

ويرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط، وهذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي، وهو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض . وكما سبق وأن ذكرنا فقد سمي "Cannon" هذه الحالة "بالتوازن".

أما Mevtey فيرى بأن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة والمال ".
و بالنسبة لباركر : " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية".

فهو يفسره عن طريق التغييرات التي تحدث في البناء المهني وتتخذ أشكالاً عدة منها:

-الحركة داخل القوى العاملة.

-تغيير صاحب العمل.

-تغيير المهنة أو الطرق المستعملة.

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال بتاتا وحلت محلها مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 169 .

3: بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل:

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1967 "Class" بانجلترا، ودراسة "Janovitz" سنة 1958 بألمانيا اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين الفلاحي والصناعي، بين الريف والمدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة " Lévy Le Boyer " بفرنسا عن مدى تأثر الأبناء بمهن آبائهم و هناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي وحلت محلها مهن أخرى، و هكذا تقابلنا عدة مصطلحات ومفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس والتفرقة بينها:

عدم الاستقرار (L'instabilité) ودوران العمل (Rotation, Turn-over) :

دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الإنجليزية ويقصد به " الدوران حول العمل " وهي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم، أو نتيجة لظروف غير مناسبة، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الإستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح "دوران العمل" (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.

كما يعتبر بعضهم أن كل من (Turn-over,Rotation,Instabilité) كلها مترادفات وتعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

الحراك La mobilité :

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة وتعني التنقل، لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية، والتي لها صفة التغيير أو التبديل والتطور.

فوجد من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم كالمجتمعين (الأمريكي والفرنسي) وأطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي".

يرى " آدم سميت " أنه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة ، ويعني آدم سميت أن التطور الصناعي أثر في الحياة العامة، وكان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي ومن الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد، و هكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغير والتبديل، أما الإستقرار فمعناه الثبات والهدوء، فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الإستقرار، والاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

المطلب الثاني: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل

1 : مظاهر الاستقرار في العمل¹ :

كما سبق وذكرنا في أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفوة وكافية ومستقرة، لضمان إنتاج ذو جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية. من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الإستمرار وعلى مسؤوليها الإطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

1- قلة الشكاوي:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبين والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية للحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

¹ - مراد خلاصي، نفس المرجع السابق، ص 170..

والشكوى هي : " شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن و باللاعادلة في علاقاته الوظيفية ".¹

و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، و هي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وحب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، " فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية".²

ب -الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الإنتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

¹ - نفس المرجع، ص 170.

² -منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط 3 ، القاهرة ص36 .

ج- قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها. ويتحدد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسیر أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الإعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

د- المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمر نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

هـ- الشعور بالأمان:

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- و-تجنب المخاطر غير المتوقعة¹

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر،

¹ - محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ، القاهرة ، 1976 ، ص 146.

يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

2: مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، و هي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة، نوجزها فيما يلي:

أ - التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب هو " الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه".¹

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق وأن ذكرنا، و هو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات الأرخونومية بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع لها تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لأن أغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

ارجع "فريزر" أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض و الاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض، وأن 15% من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدثها كافية لمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم.¹

¹ -طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1982 ص59.

ب - دوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، و موقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية .

ج - الإضراب:

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك: " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط " ². و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، و الإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل.

إذا فهو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل، ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

د - التمارض:

يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقا التظاهر بالمرض" ³.

¹ - نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط 3 ، دمشق، 1968 ص 498.

² - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 4 ، الإسكندرية، 1988 ص84.

³ - عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002. ص.20.

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموماً هروب مقنع من العمل.

هـ - كثرة الشكاوي:

تظهر حالات الشكاوي لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه، وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة.

المطلب الثالث: عوامل وأهمية الاستقرار في العمل

أولاً: عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي أولت اهتماماً بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عامل أساسي في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل تحسين الإنتاج، وهذه الظروف هي (الظروف الفيزيائية، ساعات العمل، الأجور، العلاقات الإنسانية...) واعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل في المنظمة.

ومع التحولات الإقتصادية الحديثة لم تعد ظروف العمل داخل المؤسسة هي العامل الحاسم في استقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهون باستمرار المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى

عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل بأنواعها، ونوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة:

أ - استقرار المؤسسة:

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الاقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي فحسب، بل عند تعرضها لأزمات اقتصادية، أو تكون مهددة بالإفلاس والغلق والتوقف عن النشاط الإنتاجي يتعرض عمالها للتسريح وفقدان مناصب العمل.

واستقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية وتحقيقها لهامش من الأرباح، وهذا مرتبط بالدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي الذي يفرض عليها مجموعة من القيود، كما يمكن أن يوفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها وتسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة.

إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها والتي تمدها بالموارد الضرورية لاستمرار نشاطها، وعليه فإن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر وتتمو دون إنشاء علاقات اقتصادية متينة وثابتة ومستقرة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الاقتصادية المحيطة بها والتي تضم متعاملين اقتصاديين وزبائن وموردين وأسواق ومتنافسين.

فالمؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة وهذا قد يؤثر على مركزها في السوق وعلى نسبة مدا خيلها وأرباحها وعلى استقرارها بشكل عام، لذلك لا بد عليها من أن تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة لها في السوق وهذا يعني وجوب امتلاكها جدولاً مفصلاً وكاملاً حول كل المنتجات المعروضة في السوق، وأن يتميز منتوجها الموجه للتسويق بالجودة العالية حتى تكون مبيعاتها مرتفعة ومدا خيلها مستقرة، وعموماً فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو-اقتصادي . ويمثل العامل في هذا النسق عنصر فعال، فالمنظمة تعتمد عليه من أجل الاستمرار وهو يحتاج إلى استقرارها من أجل الاستمرار بها.

ب - عقد العمل:

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية والاتفاقيات الجماعية وذلك بعد صدور قانون 90-11 الموافق لـ 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي حدد خلاله المشرع الجزائري وبكل وضوح عقود العمل وجعلها نوعان:

- عقود عمل دائمة (Contrats de travail a durée indéterminée C.D.I.):

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية غير محددة ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له مدة فترة التجريب.

وفي هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل، أو يسرح العامل إلا بناء على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية.

ويمكن لصاحب العمل فسخ عقد العمل في ثلاثة حالات فقط:

- عندما يطلب العامل فسخ عقد العمل.

- عند تغيب العامل لمدة تزيد عن الشهر دون العودة، وبعد أن توجه له ثلاث إجازات بالعودة إلى العمل.

- عند ارتكاب العامل لخطأ مهني من الدرجة الثالثة، وإقرار لجنة الطاعة بطرده.

ماعدا هذا يعتبر الطرد تعسفي، يترتب عنه إجراءات قانونية.

- عقود عمل محددة المدة (contrats de travail a durée déterminée C.D.D)

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية محددة، ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له.

وخلافا لعقد العمل الدائم، فعقد العمل المحدد المدة يوضح فيه :

- بداية ونهاية فترة العمل.

- سبب التوظيف، ويحددها المشرع في المادة 12 من القانون 90/11 بخمسة دواعي:

1- أعمال وخدمات غير متجددة.

2- عقود استخلاف.

3- أعمال فصلية غير متجددة.

4- زيادة في وتيرة العمل.

5- نشاطات و أعمال محدودة المدة.

وهكذا يعطي هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل نفسا آخر للمؤسسات، أو بعبارة أخرى تقنين الطرد الفردي للعمال وليس التسريح في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية أو تقنية، والعمال المتعاقد له نفس الحقوق والواجبات مثل العمال الدائمين ويحميه القانون في حدود العقد المبرم، لأن العقد هو شريعة المتعاقدين.

ومن البديهي أن يختلف الشعور بالأمان المادي والانتماء التنظيمي من العامل الدائم إلى العامل المؤقت، فهذا الأخير ينتظر دوما لحظة تجديد العقد، وهذا يعني استمرار الدخل، ومن المتوقع أن يترك المنظمة في أي لحظة إذا وجد البديل الآمن (الدائم).

ج- الاختيار والتوجيه:

اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته، ومما لاشك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة، والسعي للارتقاء فيها والتمسك بها.

التوجيه المهني عملية يقصد بها: " مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله ودوافعه وخطته بالنسبة للمستقبل، فكلما كان هذا التوجيه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة ذات جانبيين:

- أحدهما متصل بالعمال نفسه، ويتمثل في دفعه إلى الاستمرار في العمل والتطور فيه.

بينما الجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتجنب نفقات الإحلال جراء مغادرة العمال للمؤسسة، مع عجزها على بلوغ كفاءتهم في وقت وجيز الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وانخفاض الإنتاج.

و لقد بينت دراسة كل من (BILLS. POND) " أنه من الممكن أن نقلل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم".¹

¹-عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، ال هيئة المصرية العامة للكتاب، ط2 ، الإسكندرية، مصر.ص.64.

و أكدت الدراسة أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر منه عند العمال ذوي الكفاءة المرتفعة.

و من هذا المنطلق تبنى الأخصائيون النفسانيون العديد من الاختبارات الجسمية والفسولوجية كوسيلة لاختيار العمال وتوجيههم.

د- الترقية:

تعني الترقية " أن يشغل العامل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب عنها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة اختصاصاته الوظيفية".¹ و الترقية كنظام في إطارها المحدد وأبعادها ومكوناتها تهدف في غالب الأحيان إلى تحقيق ما يلي:

-خلق روح التفاعل واختيار أفضل العمال لشغل المناصب العليا مع إبقاء حالة التنظيم في حالة معنوية مرتفعة.

-إفساح المجال أمام العمال للوصول إلى المناصب العليا، وخلق نوع من التفاعل والتنافس بينهم وبذل أقصى مجهود لديهم.

- مكافأة العمال على قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤولية على أكمل وجه، وتشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد وعلى الاستمرار في خدمة المنظمة.

هـ -التكوين:

لا توجد عند المسير مشاكل تكوين، بل لديه مشاكل يمكن للتكوين حلها، والهدف ليس تخصيص أيام للتكوين والإنفاق عليها، بل المساهمة في تطوير المؤسسة ومواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:

الأولى: تتمثل في المحافظة على الموجود وتطويره من خلال وضع مخططات التكوين عند تحديد نقائص العمال وحاجتهم للتكوين والذي يكون على شكل:

¹ -محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973 ،

- البرامج الخاصة :كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات.
- الرسكلة :أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة تأهيل أحد العمال لشغل منصب عمل آخر.
- التكوين معمق: كون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر وقدرات أكثر على التحكم في منصب العمل.
- ويبقى التكوين العادي الذي يخص كل الفئات وكل أنواع التكوين والذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى ويسمى تكوينا خارجيا.
- الثانية :تسهيل عملية تغيير المناصب والتحضير لها.
- التكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، فهو وسيلة من وسائل التحسين المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءة الأفراد والجماعات، و الرفع من مستوى المسؤولية في كل المستويات، ومن بين أهداف التكوين:
- زيادة الإنتاج وزيادة الخدمات.
- تقليل النفقات الناجمة عن الأخطاء.
- رفع التعامل و التنسيق في الأعمال بين العمال.
- تقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على إتقان عملهم.
- تطوير المهارات التعليمية لدى الرؤساء وتحسينها.
- الاستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة، ومن المعدات والأدوات الموجودة في المؤسسة.
- تطوير نوع الإشراف.
- تحسين اتجاهات العاملين كتنمية الدافع للعمل ورفع مستوى الإنتاجية.
- تنمية المهارات الفردية لأداء الفرد.
- زيادة تقدير الفرد لعمله و الإهتمام به.
- تكيف العمال مع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على ميدان معين بتكوين أو إعادة تدريبهم.
- اكتساب العمال مهارات عالية أمام تعقد الآلات والأجهزة الحديثة.

-كسب ثقة العمال و الاحتفاظ بهم في المنظمة لأطول مدة ممكنة.

و -الأجر والحوافز المادية:

-الأجور :يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة "إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته"¹.

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله و الاستمرار فيه و الرغبة الشديدة في تحسين مهاراته و إمكانيته، و لقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول و الأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم و تحفزهم للعمل، إذا أن كثيرا من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم، و لقد أجريت دراسات عديدة في الميدان و تم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين و بواعثهم، و عليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل، إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله.

- **2الحوافز:** تعرف الحوافز على أنها " مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج و على زيادته و الإرتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولا به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في جهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر و هذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية"².

ورغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلا على دافعية الأفراد للعمل و في زيادة الإنتاج، إلا انه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، ويمكن التعرض إلى بعض منها:

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 368 .

² - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 17 .

حوافز مادية و معنوية :لاشك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب و تكاليف المعيشة، و يتفق مع الخبرة و القدرات المختلفة لهؤلاء العمال.

لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فأتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه و سعادته و الإلتناء لجماعة العمل، وكذلك إلى الأمن و الطمأنينة و المعاملة الحسنة المتبادلة بينه و بين زملائه و حتى رؤسائه.

حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة :الحوافز المباشرة و هي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل، بمعنى أنه إذا ضاعف جهده لزيادة الإنتاج، أو ابتكر شيئا جديدا يعود بالنفع على المؤسسة، فإنه يجازى على عمله هذا، و ذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح.

أما الحوافز غير المباشرة في التي تتضمن مجموعة الخدمات و الإمتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج و إتقانه، و مثال ذلك : النقل، الرعاية الصحية، الخدمات الإجتماعية...الخ.

ز - الظروف الفيزيائية الملائمة:

"يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه للعمل".¹

وأصبح توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل من الأمور الضرورية، فهي تساعده على تحسين و زيادة الإنتاج، و رفع الروح المعنوية للعمال، كما تساعد على الرضا و الإستقرار في العمل، و عموما تختلف الظروف الفيزيائية من منظمة لأخرى، و كل عنصر من العناصر المكونة لهذه الظروف يأخذ مكانة معينة في تأثيره على العامل.

الضوضاء :إن الضوضاء من أشد العوامل المؤثرة على العامل، و بالتالي على استمراره في العطاء، و استقراره بالمنظمة، و هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في مكان

¹ - أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964، ص 13 .

العمل، تثير الأعصاب و تقلل من قدرة السمع تدريجيا تبعا لطول مدة التعرض للضجيج،
....والضوضاء تسبب حالات الضيق و الشعور بالتوتر النفسي.

ح -توفير وسائل الوقاية والأمن:

كما ذكرنا من الضروري ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل، و تكيفه مع الآلة و
الأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله، فمن الأهمية بمكان توفير وسائل الأمن و الوقاية
من الحوادث و الأمراض المهنية.

إن مشاكل الصحة و الأمن في العمل تمثل أحد العناصر الهامة و المحددة لرضا العمال عن
الوظيفة و بالتالي الاستمرار فيها من عدمه.

فكل عمل مهما كانت بساطة مخاطره مثل الوقوع في حوادث مهنية أو الإصابة بأمراض،
يحتاج الفرد لوسائل و أجهزة خاصة للوقاية منها.

ط -العوامل الإجتماعية:

تعد العوامل الإجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب و مريح داخل
المؤسسة، و هذا عكس نظرية بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ
يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل،

و أن الأجر و الحوافز تسيطر على أفكار العامل بالدرجة الأولى، و من بينهم تايلور الذي
عبر عن هدف نظريته "الإدارة العلمية" إلا أنه أجريت دراسات كثيرة من قبل العديد من
الباحثين، و قد توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة، فقد وجد
أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الإستقرار في العمل والطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب
داعية لذلك، و المعاملة الإنسانية التي تضمن الإحترام، ثم تأتي الأجور الكافية و الموزعة
توزيعا عادلا، التقصير في ساعات العمل، وجود فرص الترقية، الإستماع للشكاوى.... و من
هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا و
الإستقرار عند العامل، و التأكيد على أن النواحي المادية و الظروف الفيزيائية الملائمة، عوامل
مهمة لتحفيز العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع
القيام بعمله على أحسن وجه، ومن بين هذه العوامل:

أ - العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة:

يقول أحمد خاطر " : إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، ولا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماماً، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، و ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والإجتماعية للأعضاء و الذين ينظمون لهذه المنظمة، و نحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية"¹.

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد و الجماعات، و هذا يعني أن هؤلاء الأفراد لابد و أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكّر مثل هذه العلاقات و عمل على القضاء عليها، إلا أنها لابد و أن تنشأ نتيجة تكرر التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض، و بالتالي فهم يعملون على استمرارها و تحقيقها، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أبينا و لا يمكن القضاء عليها، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية و الإجتماعية للأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة.

و عليه تصبح العلاقات الإجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم، مما يستوجب على المديرين و المشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض ودفعهم سوياً للعمل كجماعة منتجة مع ضمان حصولهم على الإشباع والرضا الإقتصادي و النفسي و الإجتماعي، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول و الأهداف المشتركة بينهم.

ب - القيادة و الإشراف:

تعتبر القيادة و الإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، و الإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل.

و قد كشفت العديد من الدراسات و البحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة و المشرفون في ميدان العمل الصناعي و أن أهم عوامل الرضا و الإستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " : رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات

¹ - أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985، ص 23 .

المشرفة برعاية أكثر، و حالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم و مساعديه في الإعراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم و كرامتهم".¹

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد و المشرف الكفاء إتباعها و الالتزام بها و هي مكافأة العمال النشطين، و مدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، و إعطاء الأهمية لمقترحاتهم، و بهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

ج -الخدمات الاجتماعية: هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، و نظام إجتماعي يقوم بحل مشكلاته و تنمية قدراته ".²

تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على رفع مستواهم الإقتصادي و الصحي والتعليمي و تحسين حالة إسكانهم، وتهيئة فرص العمل ...و غيرها من العوامل المادية و المعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسيا و اجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف، و رفع الإنتاج كما وكيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل. و مجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع و ممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال و معيشتهم، و إلى كل ما يؤثر في نفسياتهم و يشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، و يمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

-الخدمة الصحية: الأمن الصناعي و نظام التأمين.

-الخدمات الغذائية: توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.

-تحسين الظروف الإقتصادية.

-تحسين الظروف الاجتماعية و النفسية.

-إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.

-توفير وسائل النقل.

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 187.

² - أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963، ص 15.

ثانيا : أهمية الاستقرار في العمل:

يعتبر العمل تجاوزا المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية.

و لثبات العامل في عمله و استقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه و على المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت و الجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

و من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، و بالتالي نقل من عوامل التعب و انخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم الهرمي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، و العكس صحيح ، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره و صفاته الجامعة لجماعة العمل، و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، و مصيرها الاضمحلال و الفناء.

فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة، و هدف واحد (الإنتاج)، و هوية واحدة هي المنظمة، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الاستمرار و لا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها في الصباح، و

يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم.

المطلب الرابع: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل:

أولاً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات الصناعية و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها وتسييرها وبرزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها و تنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين و الباحثين لإيجاد بعض المبادئ وصياغة بعض النظريات في تنظيم و إدارة المنظمات و الأفراد العاملين فيها، كماكس فيبر، فريدريك تايلور، هنري فايول و إلتون مايو و غيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم و الإدارة.

و رغم بعض النقائص و السلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا أنه و إلى حد الآن لا تزال تمارس و تطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات.

إن تناولنا لموضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي في المنظمات المختلفة، تعد من أهم الأمور التي تشترك فيها الإدارة و العمال بالمنظمة، كل ذا يفرض علينا مناقشة وتحليل البعض من هذه الإسهامات النظرية و التي تناولت بالدراسة و التحليل مختلف الأدوات التنظيمية و مدى تأثيرها على فعالية السلوك الفردي في المنظمة و من ثمة على الأداء العام لهذه المنظمات.

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى أنها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل و الكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة القيم التنظيمية و الاستقرار الوظيفي و محاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف وتحليل دقيق حول كل نظرية من النظريات المعروضة والغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة

التنظيم التي تتبناها كل نظرية وما هي القيم التنظيمية التي تبنتها وما علاقتها بالاستقرار الوظيفي وهذه النظريات هي:

-النظريات الكلاسيكية -النظريات الحديثة.

-النظريات الإنسانية -النظرية الوظيفية.

-النظريات السلوكية.

النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والذين ظهوروا بدايات القرن العشرين ويرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر، وهنري فايول على مجموعة من المبادئ والمسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ويعني الرشد: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة وبطريقة عقلانية.

- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزئياته الصغيرة، وبشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم والاستيعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.

- يعد الأجر والمكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد وبذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.

- يجب تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة كبيرتين من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.

- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة ولصيقة على أدائه.

- يجب الفصل بين مهام المخطط والمنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية وعن تدخل الفرد العامل المكلف بتنفيذها.

- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة والتبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي:

- التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم والمرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه تقريبا هي أهم المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية.

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائدا ومن مؤسسي النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية.

يرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم

البيروقراطي العلمي أو كما أسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية والذي في ضوءه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ والإستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية¹:

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة و يكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الإلتزام بها أثناء تأدية عمله، و هذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع خطط للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق والقواعد.

- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلات، فعلمية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب

¹- إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1980 ص 22 . ص 23.

الاستحقاق، فالحوافز والمكافآت مثلا تكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الكفاءة في العمل أو كلها مجتمعة وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف بمجموعة من المهام والأدوار المحددة تحديدا دقيقا والتي يجب عليه أدائها وتحقيقها وفقا لطريقة محددة وثابتة تضعها السلطة الإدارية.

يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جمع تعاملاته وهناك جهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية وملكية المنظمة، فالموظف في ظل التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له نظير إتمامه المهام المسندة إليه.

يتميز تويج السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة هاته القواعد التي تحدد حجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة و هذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة.

هذه تقريبا هي أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر والذي يرى فيه أن الإلتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وأرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى¹:

- التخلي عن الإعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- إمتلاك الأفراد للكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بفعالية أكثر.
- توفير الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

¹ p14. Jean claud sheid, les grands auteurs en organisation dunad paris 1980-

في الحقيقة أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية فأدائهم، غير أن هذا لا يخفي الكثير من الإنتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم فماكس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف واللوائح وأهمل الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد، باعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الإمتثال والتقيد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة و هذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في كفاءة الفرد اتجاه عمله بدلا من ارتفاعها مما قد يفقده مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات والخبرة تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي وبالتالي يحصل على مستويات أكبر وعلى أجر أعلى وتلك كلها أمور تحفزه على بذل أكبر جهد في العمل خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر ذو سلوك رشيد اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الإقتصادية المادية أكثر.

- مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة ورغم هذا التركيز على الموضوعية إلى أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج الوظيفي، أخذا بعين الإعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير الإستقرار في الوظيفة يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة وذلك من خلال الترقية والأجر الكافي، نظير العمل وحماية المسار الوظيفي للأفراد، لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها.¹

وتنظر هذه النظرية لمسألة الاستقرار الوظيفي على أنه مطلب أساسي من متطلبات الموظف بحيث يتم تحديد مدة العمل بعقد مكتوب، وضمان تدرجه في وظيفته وسيادة العدالة بين الموظفين بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة وبالتالي ضمان الإستقرار الإجتماعي له.

إن تطبيق اللوائح والقوانين والإجراءات على الجميع بعدالة، وإعطاء الموظفين فرصهم في الترقية والحوافز والمكافآت... إلخ بغض النظر عن المكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية والقربان وغيرها من العوامل الذاتية²، إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت

¹ - زكي محمود هاشم، تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، ب ط 1984 ص20 - ص 22.

² - الطاهر بلعير، الإستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995، ص43 .

بالحوافز المادية واعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية والتدرج في السلم الوظيفي، وارتأت أن هذه الحوافز - وان كانت مادية بحتة - تقوم بتحديد مكانة الموظف في المنظمة وموقعه في التدرج الوظيفي يحقق له الإستقرار في الوظيفة، و هذا ما يصبو إليه الأفراد وتنشده المنظمة.

1- مدرسة الإدارة العلمية

وتسمى هذه النظرية بالتايلورية (taylorisme) نسبة لمؤسسيها فريدريك تايلور تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج. كما رأينا سابقا ارتباط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور. (1856-1915 والتي صاغها في بداية القرن العشرين)

بدأ تايلور حياته العلمية كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات، ثم أصبح مهندسا في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الإتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين.

وخلال مسيرته الطويلة والشاقة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها : انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في إنجاز الأعمال، نقص المردودية ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل... الخ.

ولقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور وآخرون إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض وتقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ وضعها تايلور ومجموعة من المفكرين، تتحدد بناء عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة وتتمثل هذه المبادئ في¹:

¹- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ، ص 65 .

أ - تقسيم العمل:

يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى " one best way " الأمر الذي يسهل من عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

ب - قياس العمل ووصفه :

بما أن هدف تايلور الأول هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء والبحث عن أنجح الطرق فاعلية لإنجاز الأعمال، فلقد اهتم بدراسة وتحليل كل من العمل والوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي عن الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد كما ألح تايلور على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معا لقياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

ج - نظام الحوافز:

أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال، وفي ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة، و هذا نوع من الإغراء الذي تمارسها الإدارة على العمال . وإن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير.¹

وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقا والمتمثل في نظام الأجور التشجيعية التي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة ويعني هذا النظام

¹ - حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2003، ص 20 .

تحديد معدلين للقطعة أحدها منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تبلغ إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة.¹ وذلك يعتبر أمراً محفزاً جداً للعامل للزيادة في الإنتاجية بغرض الحصول على زيادة في الأجر.

لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والاختلافات في الإنتاج، لهذا جاء إسهام هنري جانغ لعلاج هذا الوضع من خلال ما عرف بخطة العمل المكافئة والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاضراً وتتضمن الأجر اليومي الثابت بغض النظر عن الفشل الذي ينتاب العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به فإذا استطاع العامل أن يحقق إنجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات فإنه يستحق أجر أربع ساعات وفقاً لمعدل الدفع اليومي، أما إذا فشل في تحقيق ذلك فإنه يحصل على أجره العادي فقط ومن هذا المنطلق نظرت التaylorية إلى الحوافز المادية أيضاً لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي استمرارها واستقرار أفرادها، ويرى أن الإدارة الناجحة لا بد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل وعمل قوائم بواجبات كل وظيفة.

- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل وتدريب العمال.

وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز، أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى، وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله ارتبط به.

وعلى المؤسسة أن تحافظ على كواردها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين² لضمان استقرارهم ومن ثم فإن تايلور ركز على الحوافز المادية لضمان ولاء الأفراد وتحقيق الاستقرار.

¹ - محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ط 1985، ص 39 .

² - محمد على محمد، مرجع سابق، ص 183 .

إن يبدو جليا أن متغير الاستقرار يستند استنادا جوهريا إلى متغير الإنجاز والكفاءة على اعتبار ان هذا الأخير مرتبط بالحوافز المادية كذلك.

إن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يساهم في بناء المؤسسة وتحقيق المتطلبات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لذا يعتقد تاييلور أن الحوافز المادية عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذا استقرار أفرادها، باعتبار أن الحصول على المكافآت المادية والتدرج المهني مرتبط بأقدمية العامل وتكوينه، وبقائه لأطول فترة ممكنة داخل المنظمة.

هذه الطروحات تقودنا بالضرورة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن النظرية العلمية تركز على العلاقة الارتباطية بين حصول العامل على حوافز وعلاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بإجراءات وطرق العمل المحددة مسبقا، واستقرار العامل في عمله.

إن عالجت النظرية العلمية مسألة الأداء الجيد نتيجة للتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية وهذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيد من الارتباط بالعمل وبالتالي تحقيق الإستقرار الوظيفي، على الرغم من الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية كان من المفترض أن تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي فإن الإهتمام الأساسي لهذه الحركة انحصر تقريبا في الوحدات الإنتاجية وقد يقال أن أتباع تاييلور اهتموا بترشيد سلوك العمل في الأقسام غير الإنتاجية لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون تناول وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما.

إن فالنظرية التي سناقشها لاحقا تشكل هذا النقص الموجود في النظرية التاييلورية إذ أنها تحاول الإهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة.

نظرية التكوين الإداري:

تنتسب النظرية إلى العالم الفرنسي هنري فايول ويرتكز مجال اهتمام هذه النظرية على المستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية.

ولا يعتبر فايول الباحث الوحيد الذي طور هذا الإتجاه النظري بل إن هناك العديد من الباحثين الذين اسهمو في بلورة هذه النظرية وإرساء معاييرها ومن بينهم ليندل أوونيك، موني رايلي، غير أن هنري فايول يعتبر رائد هذه النظرية ويعد بحق أول من جاء بنظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكريتي الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.¹

بناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من اسهامات في مجال الإدارة وكيف ينظر إلى الإستقرار وجميع العناصر المرتبطة به.

مبادئ التنظيم عند فايول:

قدم هنري فايول منهجا متكاملا لإدارة المنظمات قوامه فكريتي مبادئ الإدارة والوظيفة الإدارية.

أ - الوظيفة الإدارية: حلل هنري فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 إلى تقسيم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي : التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

ب - مبادئ الإدارة:

أكد فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ، وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ولقد أشار فايول إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها.² ومن بين اهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي³:

- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة اليه من رئيس واحد فقط، وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

¹ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة، 1990، ص 70.

² - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ص 17- ص 18.

³ - J.p.helfer .m. kalika , orsoni:management, stratégie et organistion,vuburt, paris octobre1996. p :343.

- **وحدة التوجيه:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.

- **التدرج:** ويستخدم هذا المبدأ في عملية الإتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض، فالإتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ، وتطبيق هذا المبدأ يسهل عملية الإتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يسهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- **النظام:** ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا ويوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ لا بد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لادائها.

- **مكافأة الأفراد:** يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى تضمن الفعالية والكفاءة في ادائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول ولا بد أن يتوفر هذا المبدأ ويكون بمثابة عنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والواجبات التي تسند للأفراد من قبل الإدارة، فقد يضمن ولاء الأفراد للمظمة.

- **المساواة:** أي انها وجب تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الإختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة وبالتالي زيادة مستوى ادائهم.

الانضباط: ويعني الإحترام والإلتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالإنضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق مستويات أعلى من الأداء.

تقسيم العمل: يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المنظمة بفضلها يستطيع الفرد أن ينتج مثلا نفس القطع دائما أو يمارس نفس الأعمال والحركات، فدائما يكسب مهارة جديدة ودقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود.

المبادرة والابتكار: يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل وأنها تشجعهم كذلك على المشاركة في تقديم المقترحات أثناء إعداد الخطط ورسم الأهداف وتنفيذها ، فالنزام المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة وحثهم على بذل المزيد من المجهود والإلتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة، مما يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وأنه لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم.

روح التعاون: يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة.

هذه تقريبا من أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول والتي - في رأيه - يتم بفضلها تحقيق الفعالة والكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

وبالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة، فقد كان لفايول إسهام آخر في حقل الإدارة لا يقل أهميته عن إسهاماته السابقة ويتمثل فيما أسماه هو القيم الإدارية¹ فقد ألح فايول على ضرورة توفر ثلاثة مجموعات من القيم لدى العمال في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفعالية في الأداء تتمثل مجموعة القيم الأولى في القيم الطبيعية مثل التمتع بالصفة والقوة البدنية اللازمة لأداء الأعمال والشكل العام... الخ، أما المجموعة الثانية من القيم فتشمل قدرة الفرد على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وغيرها من القدرات العقلية، أما الثالثة فهي القيم الأخلاقية وتشمل قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وتبعاته، والتحلي بالعزيمة والنشاط والحيوية... الخ، كما لم يهمل فايول أيضا بعض الخصائص التي يجب أن تميز الأفراد في المنظمات المختلفة كالخبرة العلمية وقدرات العامل الفنية والقدرات والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، كما أكد فايول على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والإطلاع المستمر.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002 ، ص 90 .

في ضوء العرض السابق لنظرية التكوين الإداري التي جاءت كمكمل للنظرية العلمية نجدها أعارت أهميته خاصة للناحية الفنية والتكوينية والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق استقرار الأفراد.

كما تناولت هذه النظرية مفاهيم عديدة منها مثلا : التعاون، المبادرة والابتكار، التخصص، المكافآت، التدرج في الوظيفة، المساواة... الخ التي ترتبط في أساسها بالمهارة والتكوين وسنوات الخدمة (الخبرة) باعتبارها انعكاسا لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن هذه النظرية تولي اهتماما بالغا للفرد وتحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والمشاركة في العملية الإنتاجية، وقد حاولت هذه النظرية التمييز بين الوظيفة، وشاغل الوظيفة، وذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية وتصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة¹ ومن هذا المنطلق فهذه النظرية في تناولها لتلك المفاهيم ، إنما تسعى لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استقرار أفرادها ويقر فايول بأن النظام الاجتماعي الكامل يتطلب مناسبة المكان للموظف كما أن الموظف يجب أن يناسب المكان، (إنها قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب)² ،

ومعنى ذلك أن من أجل اختيار العامل أساسيا لأي منصب، لابد أن تتوفر فيها الخبرة والكفاءة والتكوين بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف، والاختيار الأمثل للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة ويرى فايول أيضا أن التخطيط كوظيفة يجب أن يستند على بعد النظر والتنبؤ ولا بد أن تتصف النتائج والخطوات المرسومة بالمرونة والدقة، مع مراعاة توفر الخبرة والمهارة للقائمين بهذه الوظيفة³، والعمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل. ويرى أيضا أن النظام الرقابي لا بد أن يتلائم مع الأهداف العامة، وأن يتصف بنوع من المرونة والفهم، ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل⁴.

¹ - محمد علي محمد، مرجع سابق ص 143 .

² - مصطفى بوزيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003 ، ص 57.

³ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997، ص 32.

⁴ - المرجع نفسه، ص 35.

ويرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، ويحذر من ارتفاع معدل دوران العمل، وإعطاء العامل بعض الوقت ليلم بوظيفته ويؤديها بشكل مرضي، أما إذا تسرعنا ونقلناه بعد فترة قصيرة، وإذا ما تكرر عدم الاستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أدت على نحو مرض¹.

وخلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور وفبير فيما يخص الحوافز المادية وتحقيق الإستقرار الوظيفي كما ألح فايول على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل، مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد ومراعاة درجة اسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل وبالتالي استقراره في وظيفته.

3- النظريات الإنسانية في دراسة التنظيم

في وقت أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي لها، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة والذي تدور حولها كافة مظاهر التنظيم الأخرى. واهتمت في مجال دراستها بعوامل وعناصر أخرى أهملتها أو تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالروح المعنوية، الاتصالات، الرضا الوظيفي، جماعات العمل، الدوافع والحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي.....الخ.

ويسمى هذا الاتجاه الجديد باسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم ويضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسها إلتون مايو، إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور وفرنسيس ليكرت، كريس أرغريس وآخرون أسهموا في إثراء هذا الاتجاه وبناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 161.

1- إلتون مايو ELTON MAYO :

2- دوغلاس ماك غريغور DOUGLASS MAC GREGOR.

والتي نرى فيها فائدة لبحثنا الحالي وكيف أن كل من هاتين النظريتين تناولتا مسألة الاستقرار الوظيفي والعوامل المساعدة على ذلك.

أ- نظريات العلاقات الإنسانية:

يعتبر العالم الأسترالي "إلتون مايو" الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وهم في ذلك يختلفون في أسلوب تفكيرهم عن أسلوب تفكير أصحاب النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال، أما هذه النظرية فهي تعتبر من التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح ليتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيها، حيث يؤثر فيها عاملان داخلي وخارجي ورغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية التي يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاتها من منظور العقل والرشد بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية وينظر إلى الفرد لا بوصفها عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره منتبهاً إلى جماعة ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً على ذلك ارتباطاتها المحددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة.

-دراسة الجماعة في التنظيم: بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع هاوثورن وقد أجريت الدراسة المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمل، وكانت الطريقة التي اتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من العمال تسمى بالمجموعة التجريبية ومجموعة أخرى تسمى بالمجموعة الضابطة وقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية، ولذلك أثير تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة لظروف العمل بالمصنع، وكان من نتائج ذلك أن أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة وأثر هذه العوامل المادية على إنتاجية العمال

مثل طول فترة العمل، فترات الراحة.... وقد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم للعمل¹. فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، وقد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع ونتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت 14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددته الإدارة، وقد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين ودرجة رضاهم عن العمل²..... وخلصت مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيته³.

-مرتكزات النظرية:

ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي فقط، وعليه فإن إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا.

-ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها أعطت أولوية للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور .

- ركزت النظرية على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العريضة للمشرفين من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية.

¹ - محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2، 2004-2005 ص 176-177.

² - المرجع نفسه، ص 177.

³ - المرجع نفسه، ص 176، ص 178.

-ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على انه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل انه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية¹.

في ضوء طرحنا السابق لنظرية مايو يتضح أنها تستند على الجانب الإنساني وخاصة الحوافز المعنوية كالرضا والعلاقات الإنسانية والتفاعل المباشر لذا يربط إلتون مايو الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال والمشرفين والتي تنعكس بالضرورة في التقارير التي ترفع إلى الإدارة عن أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر في المكافآت والحوافز والتدرج الوظيفي ودرجة الرضا... الخ

وبذلك تساهم العلاقات غير الرسمية التي تنشأ وتتكون بين الطرفين داخل وخارج محيط العمل والذي ينعكس بالإيجاب على التقارير الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا ومساهمتها في ترقية العامل.

إن إن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة العامل الإنسان وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على عمله، وأفكاره وسلوكه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددتها العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، وهذه الحقيقة تؤكدها مواقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، والتي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأاتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.²

¹ - حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 28، ص 29.

² - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط 1، 1975، ص 135، ص 136.

ونخلص إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الاستقرار في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، فالترقية متطلب تابع لطبيعة العلاقات والتفاعل الاجتماعي ومن ثم فالحوافز المعنوية واحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والارتباط أكثر وبالتالي استقراره في عمله.

-نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة¹، والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الافتراضات في²:

-العروض المتعلقة بالنظرية X

-العروض المتعلقة بالنظرية Y

-النظرية X: وتقوم على جملة من الافتراضات أهمها:

-الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

-ليس للإنسان طموح ويكره المسؤولية.

-يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.

-الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهم ذاته فقط بحيث لا تهمله بتاتا أهداف المنظمة ولأجل

هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم

باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.

وتستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل

لقاء الأجر أساسا، أي أن هناك ارتباطا وثيقا بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي

¹-حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 29 .

²- كمال بربر، مرجع سابق، ص 105 - ص 106.

يمكن الحصول عليها نظير القيام بهذا العمل، ومن بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد وهذه النظرية هي التي كانت سائدة ومسيطرة على الكثير من المنظمات، ومن أجل حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني نظرية X وضع ماك غريغور نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت فيما يلي:

النظرية Y وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه

- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بأهداف التنظيمية للمنظمة.

- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، والإبداع، والخيال الواسع ويرى ماك غريغور أن إتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ، والرفع من مستوى أداء أفرادها غير انه ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل نظرية (Y) فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية¹:

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " لوصف الوظائف".

- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة" المعايير وتحديد المسؤوليات".

-مباشرة العملية الإدارية "تنمية القدرات والابتكار يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي مما يحقق له الاطمئنان على مستقبله وبالتالي استقراره في عمله.

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993 ، ص319 - ص320.

خاتمة:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم الموضوعات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، خاصة في المجال الصناعي، حيث يعتبر عنصر أساسي ومهم جداً، فالحفاظ على الموارد البشرية المدربة والتميزة يعتبر رأس مال للمؤسسة، ولتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق لا بد من تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية، هذا ما أصبحت تتادي به معظم النظريات حديثاً، بعد أن انتبهوا إلى هذا الموضوع الحساس، والاستقرار وحده لا ينهض بالمؤسسات، بل لا بد من الاهتمام بمختلف الجوانب التي تخص رأس المال البشري، ولا بد من تحقيق الرضا العام للعاملين، وغرس بذور الالتزام فيهم، والسعي لتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

العدالة التنظيمية

تمهيد

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

المطلب الثاني: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية

المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية

خلاصة .

تمهيد:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين لديها هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة، فتري أن الموظف يحتاج للمنظمة أكثر مما تحتاج هي إليه، ولكن و رغم هذه النظرة الضيقة وفي مطلع الألفية الثالثة من تاريخ البشرية أصبح واضحاً أن مصلحة المصادر البشرية يجب أن تلعب دوراً أساسياً في تطور التنظيمات الصناعية والإدارية، وتؤكد دورها كعنصر إستراتيجي أساسي في بقاء وتطور التنظيمات. فأصبح على المنظمات و خاصة المديرية تناول الرأسمال البشري و ذلك بثمين العنصر البشري و إبراز دوره في خلق القيمة المضافة و العمل على جذب العاملين المتميزين و الاحتفاظ بهم و تحفيزهم من خلال تبني مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، من هذه الإجراءات ما يمس الموارد البشرية، و تتعلق بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية.

إن موضوع العدالة التنظيمية اليوم يمثل مجالاً خصباً للدراسة و وسيلة مهمة من وسائل تقدم المنظمات العربية في سعيها الدائم لتحل مكانتها بين الدول المتقدمة، إن تحقيق العدالة التنظيمية يضمن إلى حد بعيد ولاء دائماً من جانب العاملين بالمنظمة و يحقق للمنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

و من خلال هذا الربط النظري نحاول في هذا المبحث التطرق إلى إبراز الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية، و من ثم نبين أهم المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع، و بعدها نسلط الضوء على أهم نماذج العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية.

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم.¹

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.²

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.³

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.⁴

1 راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، 2009، ص 201.

2حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص6.شوهذ 15 جوان 2019، على الموقع <http://www.iasj.net>.

3 سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4 ، العدد 4، 2008، ص429.

4 عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثلى، مجلة الغري للعلوم، العدد2011، 07، ص 170.

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

نظرية العدالة (المساواة)

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم آدمز (Sarcy Adams, 1963) نظريته تحت مسمى "نظرية المساواة"، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.¹

1. **منطوق النظرية:** إن سلوك الفرد هو بمثابة تفاعل بين عمليتين التقييم و المقارنة، فالفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز (Adams) هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة عن العدالة من عدمها.²

2. افتراضات النظرية:

المرجع: إن الإطار المرجعي أو أساس المقارنة (Frome of Reference) الذي يختاره العامل يزيد من تعقيد نظرية العدالة، ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي: "الأخر"، "النظام" و "الذات".

وتشمل مجموعة الآخر (The other) أفراد آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة، فبناء على المعلومات التي يتلقاها الفرد يمكن له أن يقارن راتبه بما يحصل عليه الآخرون.

وتتنصب مجموعة النظام (The system) على سياسات الدفع و إجراءاته في المنظمة، وعلى إدارة نظام الأجور و المرتبات، فيتم مراجعة أو **فحص**³ سياسات الدفع المعلنة و الضمنية على مستوى المنظمة كلها.

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص 31.

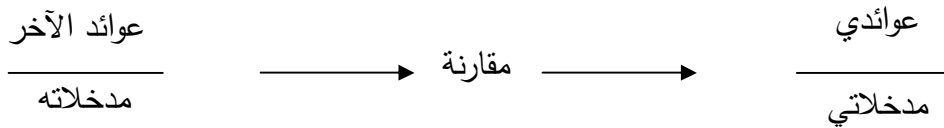
² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط 7، مصر، 2000، ص 163.

³ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002، ص 173.

وتشير مجموعة الذات (The self) إلى نسب المدخلات (ما يقدمه في عمله) إلى المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد من عمله)، الذاتية للفرد.¹

3. أساس المقارنة: تقترح هذه النظرية أن الفرد لا يرضى على ما يحصل عليه من عائد مقابل عمله بناء على الحجم المطلق لهذه العوائد، وإنما بناء على نتيجة مقارنته لتلك العوائد التي حصل عليها مقابل عمله بما حصل عليه أقرانه مقابل عملهم، هذا معناه أن الفرد لا يقارن العوائد التي يحصل عليها من المنظمة مع عوائد الآخرين، وإنما أساس المقارنة هو العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد و الآخرون إلى المنظمة، و المقارنة تعقد كآتي:

الشكل رقم (06): أساس المقارنة للعوائد



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، ص 175

إن النتيجة المقارنة تعبر عن موقف الفرد من المنظمة مقاسا بموقف الفرد الآخر منها، فإن كانت المقارنة تساوي النسبتين و الموقفين شعر الفرد بالعدالة، و إن كانت غير ذلك شعر بالتوتر الذي يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين، فالمسألة هنا ليست مسألة أجور و مرتبات فقط و إنما تتضمن التقدير و المكانة التي يحظى بها الفرد نموه و تقدمه، درجة المرونة و حرية الحركة المتاحة له، في المقابل ليس الجهد المبذول هو المدخل الوحيد الذي يدخل في حسابات الفرد، فهناك أيضا مهاراته و تاريخ خدمته للمنظمة و الأدوار التي يلعبها داخل هذه المنظمة كقائد لمجموعة العمل، فالفرد إذا ينظر إلى تركيبة متكاملة من المدخلات و العوائد الخاصة به و بالآخرين،² و يوضح الشكل رقم (07) عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، و هي عملية تتكون من:

1 محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 173.

2 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 175.

الشكل رقم (07): تشكيل إدراكات العدالة



المصدر: راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 127.

ثانيا: سلوكيات عدم المساواة

إذا كان حكم الفرد على تكافؤ النسبتين سوف يشعر بالعدالة و لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه وأوضاعه بالمنظمة، أما إذا كان تقديره أن النسبتين غير متكافئتين فيشعر الفرد بتوتر نتيجة غياب العدالة وتظهر بعض السلوكيات السلبية، ومن الممكن أن يؤدي هذا الشعور برغبة الفرد في تعديل هذه النسبة حتى يصل إلى حالة الشعور بالمساواة، و يتم ذلك من خلال أحد أو كل الأساليب التالية:

- زيادة المخرجات مثل المطالبة بزيادة الأجر.
- الضغط لتقليل عوائد الفرد الآخر مثل تقليل نصيب الأجر في المكافآت السنوية، أو التأثير على أفراد آخرين لكي يقللوا من تقديرهم للفرد الآخر.¹
- تقليل مدخلاته بتقليل مستوى الجهد المبذول، الذي يبذله في عمله مثلا أو بالحد من المجالات التي يلعب فيها دورا ايجابيا داخل المنظمة.

1 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ص 175.

- الضغط لزيادة مدخلات الفرد الآخر كأن يصر خلال توزيع أعباء العمل أن يتحمل الفرد الآخر أعباء أكثر مثلاً، أو بأن يؤثر على الآخرين لكي يطالبوا الفرد الآخر بمزيد من العطاء.¹

- تعديل عناصر المقارنة (مقارنة الفرد مع غيره من زملاء العمل).

- إنهاء الوضع (الاستقالة).

- العثور على تفسير منطقي للوضع (الاعتناع بأن الظلم صورة مؤقتة فقط).²

- تحريف الإدراك: إن الأفراد يمكن أن يحرفوا إدراكهم للعدالة إذا لم يكن لديهم القدرة على تغيير المدخلات أو النتائج.

- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة أو ترك العمل.³

إن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو المعاملة أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض الإنتاجية كما و نوعاً أو كليهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات.⁴

وخلاصة ما سبق أن إدارة المنظمة يجب أن تسعى دائماً إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق و الواجبات التنظيمية و ذلك تفاعلياً للنتائج السلبية لسلوك العاملين وتدعيماً في نفس الوقت للسلوكات الايجابية و هذا ما يظهره الشكل رقم (08):

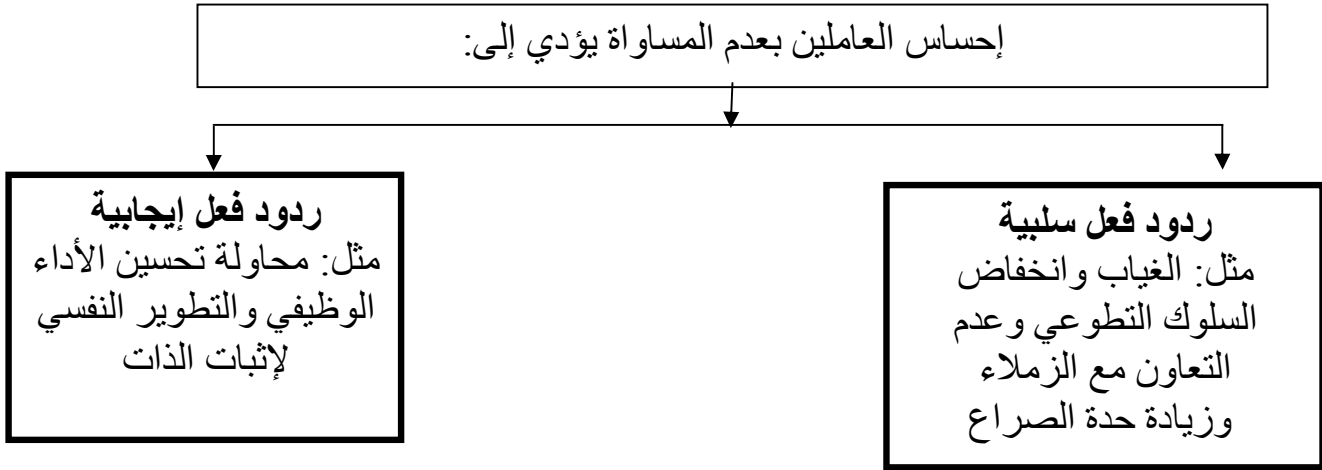
1 هيثم العاني: الإدارة بالحوافز - التحفيز و المكافآت - دار كنوز المعرفة للنشر، ط 1، الأردن، 2007، ص 108.

2 John.R. Schermerhorn: **Comportement humain et Organisation**, 3ed, éditions du renouveau pédagogique. Canada. 2006, p 156.

3 محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 4، الأردن، 2008، ص 299.

4 سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي - أطر نظرية و تطبيقات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص ص 88-90.

الشكل رقم (08): رد فعل العاملين لإحساس بعدم المساواة



المصدر: عادل زايد: مرجع سابق، ص 7.

إن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز وصياغة الإستراتيجيات التنظيمية أن تؤكد مبدأ العدالة للجميع، ويحدد الجدول رقم (1-1) بعض النصائح التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة بهدف زيادة إحساس العاملين بالمساواة، حيث يظهر الجدول (1-1) أهمية تفاعل كل من إدارة المنظمة مع العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية التي يجب على الفرد أن يسعى إلى تحقيقها، و التي تمثل أساسا للعدالة فيما بعد، فالأهداف¹ هي أساس تقييم الأداء الوظيفي، و هي في نفس الوقت أساس اتخاذ كافة القرارات الوظيفية المؤثرة على المستقبل الوظيفي للفرد مثل: الترقية وإنهاء الخدمة، فالتحديد الواضح للأهداف يساعد الفرد على تحديد الجهود والأنشطة الوظيفية التي يجب على الفرد أن يبذلها حتى يحقق الناتج له وللمنظمة، إلا أن التفاعل بين الإدارة والعاملين يجب أن يتواءم مع مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية الداعمة لتحقيق المساواة، ومن أهم هذه القواعد المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعمال خاصة في مجال جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتمييزها ما يلي:

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 7.

جدول (1): نصائح إدارية لتحقيق المساواة

- لتحقيق المساواة بين العاملين يجب على المدير أن:
- يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها كما و نوعا.
- يحدد بدقة المدخلات التنظيمية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.
- يحدد بدقة المخرجات التنظيمية التي سوف يحصل عليها الفرد في حالة تحقيق الأهداف المخططة.
- يحدد الأهمية النسبية للنواتج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في العمل.
- يحدد بدقة معايير السلوك التنظيمي الجيد أو الضعيف و كيفية قياسه حتى يمكن للعاملين معرفة أسس تقييم مجهودهم.
- يؤكد للعاملين قوة العلاقة بين الجهد المبذول و الناتج المحقق، مثل العلاقة بين التفوق في العمل و الحوافز التي يحصل عليها الموظف.
- يناقش مع العاملين الأسباب التي أدت إلى تباين المخرجات التنظيمية التي حصل عليها كل منهم.¹
- يجب أن يعي المديرون بأن دافعية الموظف تتأثر بكل من المكان و المكافآت النسبية المتوفرة في المنظمة.²

الحساسية للعدالة: وتعتبر العدالة متطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة و حل الشكاوي و المشاركة في صنع القرار الديمقراطي، فالعدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 8.

2 محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط 1، مصر، 2007، ص 273.

إن إدراك أحد العاملين بأن الإجراءات متحيزة و غير موضوعية (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية) قد يدركها موظف آخر على أنها إجراءات تتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

فهذا المفهوم يعكس حساسية العدالة، ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان الظروف الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، و طبقا لهذا المفهوم يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهي (Huseman, 1985):

- المؤثرون (Benevolents): و هم الأفراد المعطائيين الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد، و ذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.¹

- المساوون (equity sensitivities): و هم الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين.

- الأثانيون (entitleds): وهم الأفراد الذين لا يرضون إلا في حالة تكون معادلة العدالة في صالحهم، وغالبا ما يشعرون بالاضطراب و القلق و عدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.²

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية ظاهرة نسبية و مفهوم نسبي و ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم العدالة في مكان العمل، و الذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة و قيمتها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، الأمر الذي دفع علماء الإدارة

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 14.

2 أمير محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص 48.

الحديثة إلى تركيز اهتماماتهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف و الأجور المتكافئة، و أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي الاجتماعي و النفسي للمنظمة.¹

تقييم نظرية العدالة: برغم المساهمة العلمية لنظرية المساواة في إرساء المبادئ الأساسية للعدالة التنظيمية، إلا أن هذه النظرية قوبلت بالنقد لعجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية و عجزها عن تحديد الأنواع الأساسية للعدالة التي توجد في المنظمات،² و في تقييمها لهذه النظرية نلاحظ أنها تقترض عملية مقارنة معقدة تشمل عددا من العوامل التي يلزم للفرد أن يقدرها و يقيمها و يجمع بينها في قيمة متكاملة للعوائد و المدخلات، ثم يدخل هذه القيم في معدلات نسبية ثم يقارن، كل ذلك مع مراعاة أن هناك معلومات مطلوب جمعها و تقديرها عن شخص آخر بشيء من التدقيق، فنجد أن هذه العملية يصعب تصور كل فرد يقوم بها بشكل منتظم في حياته، فطريقة المقارنة تكون في كثير من الأحيان أبسط مما تقترحه هذه النظرية،³ إضافة إلى كل هذا فإن هذه النظرية لا تعطي لنا توضيحا دقيقا عن كيفية تغيير الموظفين لسلوكهم داخل المنظمة.⁴

ثالثا: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:

تكامل الكفاءة و المساواة: توجد علاقة تبادلية متداخلة بين الكفاءة و المساواة فقد تفتقد كثير من المنظمات إلى السياسات التي تدعم و بسرعة إحساس الموظفين بقضايا العدالة و نظم الشكاوي، فالاعتقاد هو أنه إذا كان الموظفين يعتقدون أنهم يتعاملون بعدالة كبيرة، فإنهم سوف يكونون أكثر ميلا لقبول إعادة التدريب داخل العمل، و في مثل هذه الشركات فإن الكفاءة و المساواة يتم تدعيم كل منهما و التأكيد على أهميتها بنفس القرارات و الممارسات.

و قد يحدث صراع بينهما في بعض الأوقات، فقد يؤدي التسريح المؤقت للعمالة على استيفاء صغار الموظفين نظرا لمتعتهم بمهارات حديثة و جديدة، و بالرغم من أن كل الوظائف

1 رشدي عبد اللطيف وادي، مرجع سابق، ص 2

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 9.

3 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ص 179.

4 هيثم العاني: مرجع سابق، ص 109.

الإدارية تواجه بأسئلة معقدة من الكفاءة و المساواة، فإن جزء منها هام، و إن التوازن بين العدالة و الكفاءة يمثل تحديا معقدا خاصة حينما يكون مطلوبا لكفاءة المنظمة.¹

علاقة العدالة بالقيادة: و تشير بوجود علاقة بين القيادة التحويلية و التبادلية و العدالة الإجرائية من جهة و العدالة التنظيمية ككل من جهة أخرى، فقد وجد (Moorman, 1991) أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، كما وجد (Tyler, 1986) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، و من ثم على تقويماتهم لقدرات مشرفيهم، و يؤكد (Tyler & Lind, 1990) على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل الطويل و الاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية على أنه بالإضافة للدور الايجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد و تابعيه (Korsgaard et al, 1995) كما أن العدالة التوزيعية تعزز أيضا من الثقة في القائد و المنظمة.²

علاقة عملية الاتصال بالعدالة: إن المعلومات التي تصل الأفراد تكون عرضة للإدراك و التقييم من حيث النوعية، و إن وصولها لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز، و يمكن القول أن الاتصال له قيمة مرغوبة و عرضة للمقارنة الاجتماعية، و في ضوء ذلك يحدد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال.³

رابعا: أبعاد العدالة التنظيمية

برغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات، و برغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم و أهميته تستدعي بالضرورة أن نتعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، و هذا ما يوضحه الشكل (09).

1 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2009، ص ص 10 - 12.

2 عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، مرجع سابق، دون صفحة.

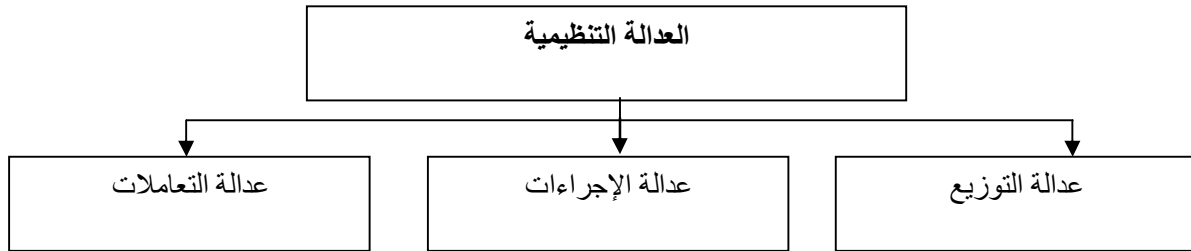
3 علي عسكر، حسن الموسوي، حمدي ياسين، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999، ص 139 - 140.

للعدالة أنواعا مختلفة يجب التعرف عليها بدقة قبل تحديد الارتباط بينها و تأثيرها المتوقع على بقية عناصر الأداء التنظيمي.

وبشكل أكثر دقة يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي (nehoff and moorman.1993.):

- عدالة التوزيع (distributive justice)
- عدالة الإجراءات (procedural justice)
- عدالة التعاملات (interactional justice)

شكل (09): أبعاد (أنواع) العدالة التنظيمية



المصدر: عادل زايد: مرجع سابق، ص 18.

عدالة التوزيع: هي جزء من نظرية العدالة و التي تركز على الكمية و توزيع المكافآت بين الأفراد، و هي تؤثر في مستوى الرضا لدى الأفراد مع النتائج التي يحصلون عليها،¹ و هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (Moorman, 1991) (Williams Et al, 2002) و تتعلق عدالة التوزيع

✓ بالمخرجات التي يحصل عليها الفرد و خاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات.²

و هي تهتم بتخصيص المكافآت (Adams, 1965) و تقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات، و التي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل،¹

1 هيثم العاني، مرجع سابق، ص 110.

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 18.

فهي العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة (Rego & Cunha, 2006) فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee, 2003).

لقد حدد (Organ, 1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:

- قاعدة المساواة: و تقوم على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي.
- قاعدة النوعية: و تعني بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت مثل تقديم الخدمات الصحية يجب أن تشمل على جميع الأفراد.
- قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة تقديم أي إعطاء الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.²

وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية و بين الأداء المتميز للعاملين، فالتوزيع غير عادل لمكافآت العمل يمكن أن يخلق حالة من التوتر لدى العاملين.

و لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب أن نأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين،³ و تتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

1 عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، مرجع سابق، ص 83.

2 عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي- دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي، كلية الإدارة و الاقتصاد، بحث منشور في مجلة القادسية، المجلد 1، العدد 1، جامعة القادسية، 2007، ص 146.

3 عادل زايد، مرجع سابق، ص 19.

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.¹

فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب الأعمال على أنها تبادلات اقتصادية فقط، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز، و سيقنصر التعامل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي، فإن التعامل سوف يحمل معه سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية، و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الايجابي، هذا الأخير الذي يعتبر فعل مناسب اتجاه ما يحسه من عدالة التوزيع.²

عدالة الإجراءات: تشير العدالة الإجرائية إلى العمليات التي يتم بها توزيع النتائج الايجابية و السلبية على العاملين في المنظمة، وتتضمن تحديد المكافآت، نظم تقييم الأداء و توزيع الموارد على العاملين والإجراءات التأديبية، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة، و تعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين، و في رأي (Robinson, 1966) أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي،³

كما تنطوي هذه العدالة على بعدين، يشير أولهما إلى الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)، بينما يشير البعد الثاني للعدالة التفاعلية (الطريقة التي يتم بها حل الإجراءات). كما وجد (Tyler, 1986) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، و من ثم على تقويماتهم لقدرات مشرفيهم.⁴

1 أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص 47.

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 20.

3 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 36 - 37.

4 أحمد اليوسفي، عبد المحسن نغساني، مرجع سابق، ص 85.

ومن مراجعة قام بها (Greenberg, 1990) تمكن من تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة، و الأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز و الأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما (Kulik, 2001):

- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) و الثاني قد يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وعليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر، كونه المسؤول عن وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.¹

و يلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبيين هما (Greenberg, 1990):

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 22

- الجانب الهيكلي: و الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل و الترقية...

- الجانب الاجتماعي: و الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، و ذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات، و قد تم تسمية هذا الجانب من قبل كل من (Moag & Bies, 1986) بعدالة التعاملات.¹

لقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي و رغبة في التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات، و بداية فقد حدد (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، و تشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة و سليمة و دقيقة، و تعتبر الشفافية و الإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.²

- قاعدة القابلية للتصحيح: و التي تعني توفر فرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

1 أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص 24 - 25.

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 25.

- قاعدة الطريقة الثابتة: و تعني تطبيق نفس الإجراءات مع جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

- قاعدة أخلاقية: و تعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية و المعايير المقبولة للأفراد.¹

كما حدد كل من (Neihoff & Moorman, 1993) مجموعة من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت: ثبات الإجراءات و عدم التحيز، دقة الإجراءات و صحتها، واقعية هذه الإجراءات و أخلاقياتها.²

عدالة التعاملات: و هي عدالة الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية (Tyler & Bies, 1990)³ و هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه للمنظمة.⁴

كما يشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموقف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (Greenberg, 1990) و من هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

كما عرفها (Niehoff & Morman, 1993) بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة، و ذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية، و تتضمن عدالة التعاملات (Bies & Shapiro, 1998) جانبيين هما: معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء، و

1 عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، دون صفحة

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 25.

3 خالد يوسف محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 25 - 26.

4 سوزان سلطان، راتب السعود، مرجع سابق، ص 202.

تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول الذي تقدمه المنظمة يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.¹

و ما يمكن أن نستخلصه من كل هذا أن أهمية عدالة التعامل تظهر من خلال أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل هي مترابطة و تؤثر في بعضها البعض، و لذا فإن الحديث على أي منهما دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية، فعندما يتم الالتزام بقيم عدالة المعاملات (عدالة الأسلوب في التعامل مع العاملين) يشعر الموظف بعدالة الإجراءات، و عندما يتم الالتزام بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات يشعر العامل بعدالة التوزيع.²

و منه فالعدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة و ذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد، فلا بد على إدارة التنظيمات الحديثة أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ.

خامسا: العوامل البيئية و أثرها على العدالة التنظيمية

إن بناء صورة متكاملة للعدالة التنظيمية يستدعي ضرورة التعرف على الروافد الخارجية لهذه العدالة، فالمنظمات هي وليدة البيئة تتأثر بها و تؤثر فيها و تتفاعل معها، و ترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب منها:

- إن البيئة الخارجية هي نقطة البداية في تكوين المنظمة، حيث أن المنظمة تستورد كل ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية.
- البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة، فالمنظمات جميعها تصدر السلع و الخدمات للبيئة الخارجية.
- العدالة ممتدة داخليا و خارجيا، فعدم إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس الجمهور الخارجي (المستهلكين) بنفس الشيء.

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 27 - 28.

2 خالد يوسف محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 26.

- المنظمات جزء من البيئة الخارجية و تحمل نفس خصائصها، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر نفسها التي تسود غالبا في المنظمات، فالبدائيات الحقيقية للعدالة التنظيمية تأتي من روافد البيئة الخارجية.

متغيرات البيئة الخارجية:

- المتغيرات السياسية: أي المناخ السياسي السائد في الدول و المنظمات، حيث تمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة و المؤثرة على العدالة التنظيمية، فالاستقرار السياسي و التشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما في تحقيق العدالة التنظيمية فالتحول في الفكر السياسي ترتب عليه إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بنظم الاستقطاب و الأجور و الترقيات و الحوافز و العديد من الممارسات ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

- المتغيرات الاقتصادية: استجابة للمتغيرات الاقتصادية، بدأت العديد من بلدان العالم في تبني فكرة الخصخصة الذي كان من الممكن أن يعود بالنفع على العاملين، و من ثم زيادة درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، حيث استهدف هذا البرنامج منح العاملين مزيدا من الحوافز و تحسين كفاءة المنظمات و حرية الأفراد في ملك بعض الأسهم، و بالتالي حسن توزيع الدخل و الثروة بين طبقات المجتمع بما يحقق العدالة التنظيمية، إلا أنه من جهة أخرى قد يؤدي هذا البرنامج إلى زيادة حجم البطالة و بالتالي فقدان العديد من العاملين لوظائفهم و عدم إحساسهم بتطبيق العدالة التنظيمية.

- المتغيرات التكنولوجية: فهي تؤثر على هيكل و ربحية المنظمات من جهة، و على العدالة التنظيمية من جهة أخرى، و هذا من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة و هيكل المنظمة.

- المتغيرات الاجتماعية: و تعكس القيم و العادات و التقاليد السائدة في مجتمع معين، و من هذه المتغيرات التي تؤثر على العدالة التنظيمية نجد: متوسط دخل الفرد، عدد السكان، حركة الهجرة الداخلية و الخارجية.

وما يمكن أن نخلص إليه هو أن المنظمات إذا كانت تتعامل و تواجه الضغوطات الخارجية فيمكن أن تؤثر هذه الضغوطات على البيئة الداخلية، و بالتالي على الإحساس بالعدالة التنظيمية فعدم قدرة المديرين على إدراك الروافد الخارجية للعدالة التنظيمية بدرجة من الدقة يمكن أن يؤدي إلى تفشي الإحساس بعدم العدالة التنظيمية.¹

المبحث الثاني: المداخل النظرية والعدالة التنظيمية

أولاً: بداية العدالة:

إن تعليمات الإسلام تحت صاحب العمل و العامل على تحقيق العدالة الاجتماعية و ذلك بتحديد الأجر العادل الذي يكفل للعامل تغطية حاجاته.²

فالله عز و جل جعل الناس سواسية لا فرق بين عريهم ولا أعجميهم إلا بالتقوى، حيث أمرنا سبحانه و تعالى بالعدل في آيات كثيرة منها كقوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل و الإحسان و إيتاء ذي القربى و ينهى عن الفحشاء و المنكر و البغي" [سورة النحل، الآية 90]، و لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل و يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه و أن ينصف المظلوم من الظالم و لا يساوي بين المحسن و المسيء في الحوافز و العلاوات و الترقيات، بل يعطي كل ذي حق حقه.³

و لقد قرر أفلاطون أن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة، حيث يتمثل جوهر العدالة في النظام العام، و من ثم على الدولة أن تدعم هذا النظام لكي تثبت أركان العدالة، و لن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تتناسب مع قدراته و مواهبه،⁴ فعلى العدل قامت الدول الإسلامية و رسم لها عمر بن الخطاب الخطوط الأولى لإقامتها حين قال:

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 114 - 127.

2 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 397.

3 بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 108 - 109.

4 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009 ص 69.

"و أمن بين الناس في مجلسك و عدلك حتى لا يطمع شريف في حيفك و لا يبأس ضعيف من عدلك" فهذه فقرات من مبادئ القضاء الإسلامي و ردت في كتب عمر رضي الله عنه.¹ و انطلاقا من هذه البداية لظهور مبدأ العدالة، فقد ظهرت على أثرها العديد من المداخل الإدارية التي تناولت مفهوم العدالة داخل المنظمات من منظور مختلف رغم أن كل منها استهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة في مكان العمل، أي تحليل رؤية كل مدخل من تلك المداخل للعدالة التنظيمية و كيفية تحقيقها.

ثانيا: عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة: و يتضمن ثلاث مداخل أساسية هي:

مدخل الإدارة العلمية و مدخل مبادئ الإدارة و التنظيم البيروقراطي، فالافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي.²

1. العدالة و الإدارة العلمية: يمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة

التنظيمية، حيث استهدف تايلور من دارسته إلى ضرورة التعاون بين الإدارة و الموارد البشرية، حيث يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، حيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته، فالمهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق أقصى عائد ممكن لها مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت، إضافة إلى تقسيم العمل و جدولة أوجه النشاط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و الاختيار العلمي للعاملين بعد التأكد من تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل أعباء و مسؤوليات الوظيفة مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما أكدت على أهمية تحسين ظروف العمل المادية.³

1 إبراهيم مدكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 384.

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 65.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، ط 1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 25

2. عدالة مبادئ الإدارة: لقد وضع هنري فايول أسس و قواعد كل من التنظيم و الإدارة، و قام بتحليل العملية الإدارية و قسم العمل و رسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، و بصدد التنظيم اهتم فايول بتقسيم الوظائف إلى أنشطة، كالنشاط الفني و الاقتصادي و المحاسبي و المالي و الإداري، كما عمد إلى وصف الوظائف الإدارية التي شملت على وظيفة التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق، كما حدد مجموعة من الأسس التي تبنى عليها كل إدارة إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار و تحقيق الفعالية التنظيمية،¹ حيث تعكس تلك الأسس و المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها.

✓ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: و هي مجموعة المبادئ المرتبطة بالمنتجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة و تتضمن: مبدأ التخصص و تقسيم العمل و مكافأة الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمات عن طريق الحوافز و الأجور العادلة، و إلا زادت درجة إحساسهم بعدم عدالة التوزيع.

✓ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: و هي ترتبط بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة، و تتضمن وحدة الهدف، المساواة، بحيث تطبق على كل العاملين نفس القوانين و اللوائح بشكل عادل، و يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.²

إضافة إلى ربط السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، و على قدر المسؤولية تكون السلطة، و مبدأ تدرج السلطات و مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ، و ترتيب الأشياء و الأفراد و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و استخدام مبدأ استقرار العمل و هو دليل استقرار الإدارة.

1 قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981، ص ص 88 - 91.

2 عادل زايد: مرجع سابق، ص 69 - 70.

✓ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: و هي ترتبط بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين و التي تتضمن: وحدة الأمر و وحدة التوجيه طبقا لخطة واحدة و رئيس واحد، أي تلقي الأوامر من شخص واحد فقط، التأديب أي تطبيق العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة، إضافة إلى المبادرة و تشجيع العاملين على التجديد و الابتكار مع اعتبار أن المصالح الفردية إنما ينبغي أن تخضع خضوعا كاملا و مطلقا للمصالح العامة، فمصلحة المؤسسة فوق مصالح الأفراد¹ الجزئية و نزاعاتهم الشخصية، و بفرض الرئيس على كل إدارة و الرقابة الدائمة، مع إتباع الحزم و القدوة الطيبة من الرؤساء و تنمية روح الفريق و التعاون، فكل هذه المبادئ تمثل ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية.

3- العدالة في التنظيم البيروقراطي:

استطاع ماكس فيبر أن يناقش عددا من القضايا الأساسية التي تمثل لب دراسة التنظيم من خلال معالجة العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية، حيث ناقش مشكلة الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية و تأثيرها على شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية، و بالتالي انخفاض الكفاءة داخل المنظمات²، و قد قامت دراسته من خلال التأكيد على المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية و تحديد أشكال البناءات التنظيمية وفقا لأسس رشيدة تسعى في النهاية إلى تكييف العامل في وضعه التنظيمي لكي يحقق أقصى درجات الإنتاجية، كما أكد أن الأساليب للاتحاق بالتنظيمات كشهادات تؤدي بطبيعتها إلى ظهور ضربا من التمييز، كما أن موضوعية القواعد تتسجم بصفة عامة مع المبدأ الديمقراطي المتمثل في مساواة الناس أمام القانون.

1 قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 91 - 93.

2 السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 50 - 55.

✓ و قد نص هذا النموذج على تقسيم العمل بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالي من التخصص الذي يزيد من الخبرة و المعرفة الفنية بين أفراد التنظيم و يوضح البناء التسلسلي الرئاسي الذي يعبر عن السلطة مع توافر نسق مستقر نسبيا من اللوائح و القوانين التي تحكم و تنظم الفرد و أعماله و وجود درجة من الموضوعية في العلاقة مع العملاء، و التخلي عن الاعتبارات الشخصية و الترقية على أساس المؤهلات العليمة، كما أن المكافأة التي يحصل عليها مقابل عمله تتخذ بشكل منتظم يستمر بعد تقاعده، فطبقا لكل هذه الخصائص و السمات يمكن تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية و الكفاية الإدارية.

✓ **انتقادات الرؤية الكلاسيكية للعدالة:** رغم الاختلافات الظاهرية بين تلك المداخل إلا أنها تشترك جميعا في رؤيتها للعلاقة بين أصحاب العمل و العاملين، فرؤية تلك المداخل للعدالة التنظيمية تبنى على أساس أن زيادة كفاءة المنظمة هو الطريق لتحقيق العدالة للعاملين، و تتصف العدالة من هذا المنطلق بأنها عدالة معيارية، إلى جانب آخر فقد تعرض المدخل الكلاسيكي للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين و رغبتهم في الحصول على عائد مادي مناسب، غير أن هذه النظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية و ذلك للأسباب التالية:¹

- ركزت هذه المداخل على التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية بين العمال و المشرفين متجاهلة في ذلك السلوك الإنساني و تعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات و ليسوا كائنات اجتماعية، كما لم تعطي أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العمال لمزيد من الجهد و الإنتاجية.²

- أوضح نموذج فيبر تجاهل مشكلات القوة و الصراع و التغيير في التنظيمات، و هو تجاهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصوري المستقر من التنظيم.³

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 72.

2 بشير العلق، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 63 - 64.

3 السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 59.

- لا يوجد نموذج أمثل للعدالة، حيث من الصعب وجود نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها، حيث أن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية.

- تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية طبقاً للمداخل الكلاسيكية تتحقق نتيجة وجود جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة و العاملين، حيث يغفل هذا الافتراض طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها تلك المنظمات و اعتبارها نظام مغلق، فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية.¹

ثالثاً - عدالة مدخل العلاقات الإنسانية: جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت اهتمامها على الفرد باعتباره عضو في جماعة العمل و على العلاقات الاجتماعية بين العمال و الإدارة مما أدى إلى تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، و قد أكد أبرز روادها و هو إلتون مايو (Elton Mayo) أن إنتاجية العمال و مرد وديتهم و زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يرتبط بالجو السائد بين العمال من جهة، و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى، كما تقطن إلى وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل، حيث أصبح الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و دور هذه العملية في خلق دافعية لدى العمال لتحسين مستوى أدائهم و ضبط سلوكهم داخل المنظمة، فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية لا تقع على عاتق الإدارة فقط، بل أصبح للعمال دور مشترك مع الإدارة لخلق نظام للعدالة التنظيمية و الحفاظ عليه و تطويره.²

رابعاً - عدالة مدخل النظم المفتوحة: تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية و فكر مدرسة العلاقات الإنسانية، و يعتبر مدخل النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه المدرسة

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 73 - 76.

على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية،¹ و تتبع أهمية هذا المدخل في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها.

✓ خصائص النظم المفتوحة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية:

- **التغذية العكسية:** و هي جميع المعلومات التي تؤثر على سير عمليات النظام و مدى قبول البيئة الخارجية للمخرجات من حيث مظاهرها الايجابية أو السلبية في البيئة، و أن استجابة النظام لمتغيرات البيئة تؤدي إلى تصحيح الانحرافات و تزيد من الجوانب الايجابية و ترفع من كفاءة و فعالية النظام، كما تساعد على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات.²

- **الوعي البيئي:** و تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة التنظيمية العامة السائدة في المجتمع، فالمتغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة.

- **خاصية الدورية:** تؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية، فعدالة نظم تقييم الأداء كنظام فرعي تؤثر على عدالة نظام الأجور و نظم الاختيار و التعيين...

- **حالة الاستقرار:** فالاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة التنظيمية و خاصة عدالة الإجراءات.

ومن هنا يمكن القول أن كل مدخل من هذه المداخل يعتمد إلى استخدام أساليب مختلفة لتحقيق العدالة التنظيمية، وهذا ما يوضحه الجدول (02)، فاختلاف هذه الأساليب تؤكد حقيقة أن للعدالة التنظيمية وجوها مختلفة و أن هذه الوجوه مكملة لبعضها البعض، و أن مثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

1 جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 7 - 8.

2 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 128 - 130.

جدول (02): مقارنة أوجه العدالة التنظيمية

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	- الإنسان كائن اقتصادي رشيد. - يسعى الإنسان إلى تعظيم العائد المادي. - الإنسان ينفذ و لا يشارك في القرارات.	- الحصول على العائد المادي المناسب. - الاختيار المناسب. - التأهيل المناسب. - مبادئ إدارة موحدة (التأديب). - الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الترقية و الاختيار...).
العلاقات الإنسانية	الإنسان كيان اجتماعي. - العائد النفسي و الاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي	- التقدير و الاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. - الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية و غير رسمية. - الرغبة في العمل الاجتماعي و تكوين فرق عمل
النظم المفتوحة	النظرة الشمولية للمنظمة. التفاعل مع البيئة الخارجية.	الوعي البيئي. - التغذية العكسية، الدورية، الاستقرار و التوازن و التكيف.

المصدر: عادل زايد: مرجع سابق، ص 82 - 83.

خامسا: الثقافة التنظيمية والعدالة: تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها و إدارتها وفرقها وجماعاتها ومد رائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فهي إدارة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.¹

كما أنها تعتبر وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة و ذلك من خلال:

- أنها تعمل على إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.

1 نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 18.

- هي معيار للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات، كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة و مفتوحة وبعده اتجاهات تساعد بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية و الدقة و بأقل قدر من التكاليف.¹

كما تعمل على تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي، وبصفة عامة يمكن المقارنة بين الثقافة التنظيمية و تحديد انعكاساتها على العدالة التنظيمية اعتمادا على الأبعاد التالية:

- **مسافة القوة:** حيث يصف هذا البعد المساواة أو عدم المساواة بين العاملين في مستويات تنظيمية معينة، حيث تعكس مسافة القوة مدى قبول المجتمع للتفاوت في السلطة و الثروة بين أفراد المجتمع، فالعدالة التنظيمية في المنظمات التي تعمل في مجتمعات تتميز بمسافة قوة قصيرة تتحقق من خلال الجهود المشتركة للعاملين و المديرين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطي، و لا تتحقق نفس العدالة التنظيمية في المجتمعات التي تزداد فيها مسافة القوة، حيث يكون النمط الإداري السائد هو الإدارة العليا و انفرادها باتخاذ القرارات (المركزية في اتخاذ القرارات).
- الصراع بين الرجل و المرأة و هذا يؤثر بشكل مباشر على إحساس كلا الطرفين بالعدالة التنظيمية.²

1 عبد العزيز بن جبتر، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار الميسرة للنشر، اليمن، 2004، ص 201.

2 عادل زايد، مرجع سابق، ص 91 - 94.

المبحث الثالث: نماذج العدالة التنظيمية:

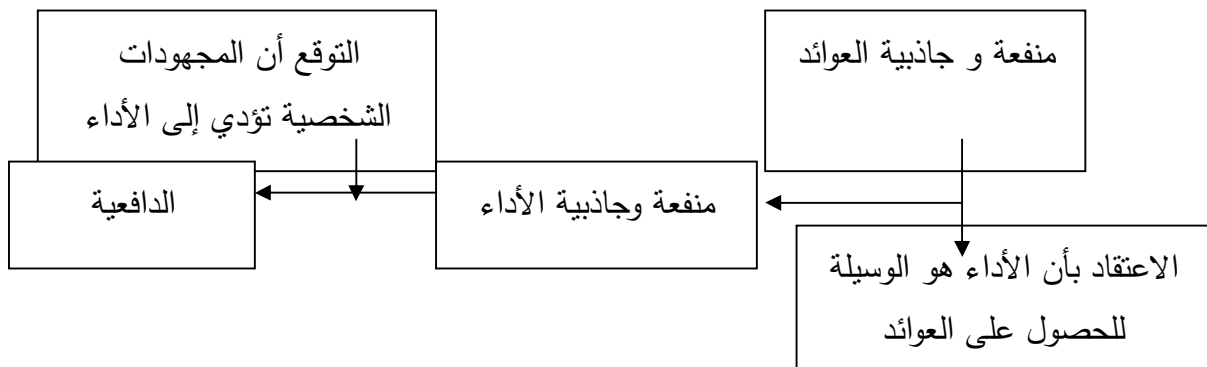
أولاً: نموذج التوقع ل فروم (Vroom Expectancy):

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث نظريات الدافعية و أكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً و دقة في تفسير سلوك الفرد و دوافعه، و تقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء.

عناصر نظرية التوقع:

1. **جاذبية العوائد:** و هي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية و الأجر و الحوافز و تحقيق الذات و غيرها.
2. **الوسيلة:** و هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء و محتواه (أداء عالي مثلاً) و إمكانية الحصول على حوافز معينة، فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز آجرية عالية و العكس صحيح.
3. **التوقع:** و هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود و النشاط الذي سيبدله و بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود. و يوضح الشكل (10) هذه العناصر و العلاقات بينها

الشكل رقم (10): نظرية التوقع



المصدر: محمد سعيد سلطان، محمد صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 230-237.

المسألة إذا باختصار هي أن الفرد يفاضل بين بدائل السلوك على أساس مدى قدرتها على تحقيق نتائج الأداء، ومدى قدرة هذه النتائج على الحصول على عوائد، ومدى قيمة هذه العوائد.

وعليه يمكن القول أن هذا النموذج يفترض أن المدير يجب أن يوجه مرؤوسيه لمساعدتهم في التعرف على حقيقة إمكانياتهم و قدراتهم، و أن يساندهم في تنمية تلك المهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

ثانيا: نموذج بورتر و لولر (Porter & lawler)

اهتم بورتر و لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسة تجارب الهاوثورن بأن رضا العامل يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية، مما جعل المديرين والباحثين يلجؤون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة، ومن ثم زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل و إنتاجيته.

ففي عام 1955م قام عالما النفس (Brayfield & Grockett) بدراسة أكثر من 50 منشأة لمعرفة مدى العلاقة بين اتجاهات العمال و إنتاجيتهم، و نتيجة لدراستهم تبين لهم أن لاتجاهات العمال تأثير لا يكاد يذكر على إنتاجيتهم، و استطاع بعد ذلك بورتر و لولر بعد استعراض و تحليل ثلاثين دراسة عن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية أن يخلصوا إلى أن الرضا يمكن أن يكون نتيجة للإنتاجية العالية و ليس سببا لها إذا ما كوفئ بشكل عادل على إنتاجيته.

افتراضات بورتر و لولر: إن نموذج بورتر و لولر اشتمل على افتراضات منها:

✓ إن العوائد (Rewards) تسبب الرضا و أحيانا ما تكون نتيجة للأداء المرتفع، فهم يضعون حلقة وسطية بين الانجاز و بين الرضا و هي العوائد، فرضا الفرد يكون نتيجة لعدالة العوائد التي يحصل عليها، و هي بدورها نتيجة للانجاز كما هو مبين في الشكل رقم (11) فهناك نوعان من العوائد:

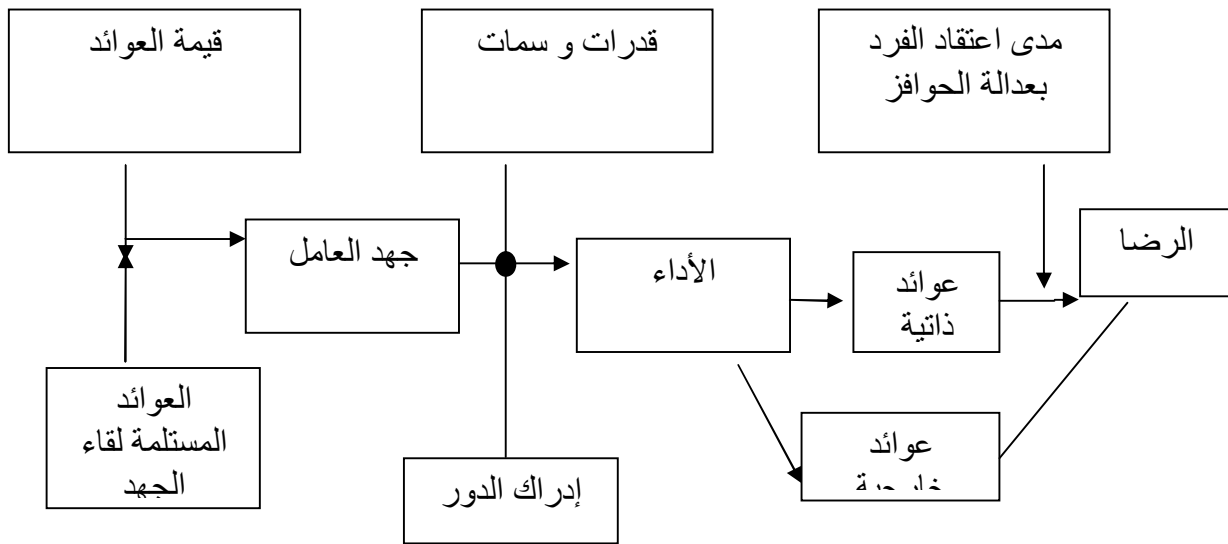
- **العوائد الذاتية:** و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الأداء المرتفع (الشعور بالفخر إلى الانجاز المرتفع).

- العوائد الخارجية: و هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته (الأجر و الترقية و الأمان و الاستقرار في العمل...)¹.

فإدراك الفرد لعدالة هذه العوائد تتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائده إلى ما يقدمه للمنظمة بمعدل عائد الآخرين، فإدراكه للعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة: الرضا عن العمل = قيمة الإشباع X إدراك عدالة العائد.²

ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الإنصاف (العدالة) أو المقارنة الاجتماعية، فالموظف لا يكتفي فقد بتقييم وضعه و ما يحصل عليه بل إنه يقيم أيضا مواقف الآخرين، لأن الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه، و يجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات و العوائد التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين.

الشكل رقم (11): نموذج بورتر ولولر



المصدر: حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 52.

1 حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 50 - 51.

2 محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، ص 231.

ثالثاً: نموذج الجدارة

إن نموذج الجدارة جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات الأعمال، فالعنصر البشري يعتبر المكون الأساسي في مجالات الجدارة لكل المنظمات، فهي تقدم لنا نماذج واقعية لمجموعة السلوكيات الوظيفية التي يمكن أن تفرق بين الأداء الوظيفي المتميز و المتوسط، فشركة (IBM) تعرف الجدارة على أنها تنمية مهارات و خبرات العاملين من خلال التدريب أثناء العمل، إلا أن تلك المهارات لن تتحقق ما لم يتم تحقيق العدالة التنظيمية لأعضاء المنظمة، فترجع بداية الاهتمام بالجدارة إلى كتابات (Taylor) بشأن الإدارة العلمية و دراسة الحركة و الزمن، فالجدارة تعبر عن ما يمتلكه الموظف من خصائص تؤدي إلى زيادة كفاءته و تميز أدائه (Lucia and Iepsinger/1999)، فيمكن تحقيق العدالة التنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين، مما يؤدي بهم إلى تحسين مخرجاتهم (عدالة التوزيع).

كما أن نماذج الجدارة تتيح للمنظمة فرصة لاتخاذ القرارات بشكل موضوعي عن طريق نقادي عوامل التقييم الشخصي، و التي يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و الاعتماد على مجموعة موضوعية من المعايير السلوكية، و التي يمكن أن تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، تلك المعايير يطلق عليها معايير الجدارة.¹

- نماذج الجدارة و تنمية الموارد البشرية: ينتقد البعض المنظمات لكونها لا تعامل جميع العاملين فيها بمساواة و اعتماداً على الكفاءة و الجدارة، حيث تشير الدراسات إلى وجود تمييز بين الأفراد في المنظمات على أساس العرق و الجنس و الخصائص الشخصية،² لذلك كان لابد من استخدام نماذج الجدارة في العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في المجالات ذات الارتباط بالعدالة التنظيمية مثل الاستقطاب و تحديد الأجور و التدريب و تقييم الأداء، إلا أن المسؤولية الجديدة هي بناء و تطبيق نماذج الجدارة و تحديد أثرها على قدرات المنظمة التنافسية، فهي تساعد مديري إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة و فعالية العاملين عن طريق تحديد هيكل الأجور على أساس الجدارة و إزالة الغموض الوظيفي.

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 237 - 246.

2 حسين محمود حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط 3، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 21.

إن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة عن رغبتها في زيادة عدالة نظام الأجور هو كيفية تحويل فكرة الجدارة إلى خصائص يمكن قياسها بحيث تكون معياراً صادقاً لتحديد الأجور، إن التكاليف الباهضة لعملية إعداد نموذج الجدارة جعل المنظمات تعتمد على نماذج جاهزة، و هذا ما أثر على إحساس العاملين بعدالة نظم جدارة مستوردة و مدى قبول العاملين بالمنظمة لهذا النموذج و مدى إحساسهم بعدالته.

- **فعالية عدالة نماذج الجدارة:** تمثل نماذج الجدارة نقطة محورية في دراسات و ممارسات المهتمين بالعدالة التنظيمية، و يرجع السبب في ذلك إلى ارتباطها المباشر بكل الوظائف الحيوية لإعداد الموارد البشرية،¹ و يمكن زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على:

■ الفرد شريك في تحقيق العدالة: فعلى الموظف اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية و نزاهة مطلقة، و بمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو بالمفاهيم النفعية، و دون أي تمييز مبني على النوع الاجتماعي أو العرق أو العمر، و بإتباع أسس الاستحقاق والجدارة و التنافسية.²

■ تحديد فجوة الجدارة و الأداء و العمل على تقليصها، و من ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

■ تشجيع التعيين من داخل المنظمة.

■ زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الجدارة.

■ ارتباط العدالة بالدور الوظيفي، حيث لا بد أن ترتبط بالدور الوظيفي و تأخذ في الحسبان التنوع و التباين في قدرات العاملين و طبيعة وظائفهم.

خلاصة القول أن نماذج الجدارة هي وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية، و أن تعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن طريق تفهم التأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك

1 عادل زايد: مرجع سابق، ص ص 249 - 260.

2 بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 211.

العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج، وعلى قدرة تلك النماذج على إحداث تغييرا ايجابيا على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.¹

رابعا: نموذج العدالة لجون رولز (Rowls)

يمكن النظر إلى نظرية العدالة التوزيعية التي صاغها الفيلسوف الأمريكي جون رولز (1961، 2002) تشكل أهم محاولة فلسفية بعد النظريات التعاقدية في القرن 18 (جون لوك، جون جاك روسو،...) فقد عدت نظرية العدالة التوزيعية التي طرحها رولز 1971 حدثا كبيرا في تاريخ الفلسفة السياسية لأنها أول نظرية تقدم مفهوما لتأسيس مرجعية العدالة في تلك الفترة، فهو يعتبرها نظرية سياسية تهدف للكشف عن المبادئ الناظمة للعدالة داخل المجتمع، كما اعتبرها منطلقات إنسانية عقلية، ففي الكتاب الذي صدر عنه عام 1971، بين بوضوح أن هدفه هو تقديم تصور للعدالة تعميم و ترفع عن التجريد، أما في كتابه الصادر عام 2001 تحت عنوان "العدالة بصفقتها إنصافا" عرف المجتمع بأنه نسق التعاون الاجتماعي القائم على الإنصاف، حيث يضمن هذا الإنصاف بين المشاركين بما يقوم عليه من تكافؤ في الحقوق و الفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعية و السياسية مع تحديد نمط و ضوابط لتقسيم هذه المنافع المترتبة عن طريق التعاون الاجتماعي، و قد توصل من خلال نظريته هذه إلى مبدئين هما:

- يجب أن يتمتع كل شخص بحق متساو مع غيره، كما يجب أن تنظم أشكال التفاوت الاجتماعي الاقتصادي.²

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 262-264.

2 الموقع الالكتروني، <http://www.hekmah.org/portal> ، تاريخ النشر: 2010/12/23.

خلاصة

بما أن المنظمات تسعى إلى تحقيق الاستقرار يجب أن تتصف بقدر عالي من التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع المتغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها، لذلك لا بد عليها أن تمارس دورا أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل الفعال وتحقيق الميزة التنافسية التي تركز حولها إستراتيجيات المنظمة، ولكي تواجه التحديات التي تصادفها لا بد عليها من التركيز على العناصر البشرية في التنظيم وإعطائها مزيدا من الصلاحيات والاعتراف بجهودها وتوفير العدالة فيما بينها في تقييم الأداء وتوزيع الأجور والمكافآت، فالعدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، خاصة عندما يعرف العمال أن العمل هو الطريق الوحيد للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة فإن هذا سيكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم، ولعل هذا ما يشجع على انتشار السلوكات السلبية داخل المنظمات، هذه الأخيرة التي تعتبر عائقا كبيرا يهدد تطور المنظمات و سعيها لتحقيق الفعالية التنظيمية و الوطنية.

الفصل الخامس

أثر الأنماط القيادية في
الاستقرار الوظيفي للعاملين

أثر الأنماط القيادية في الاستقرار الوظيفي للعاملين:

إن المتتبع للتراث النظري لعلم اجتماع التنظيم، يلتبس أن جل إسهامات الباحثين تتحدث عن التسيير والإدارة، وطرق الإشراف وضرورة تنسيق الجهود، حيث لا يمكن تصور منظمات دون مسيرين أو بدون قادة، الذين يقومون بدورهم بالتخطيط الاستراتيجي، والتنسيق والتوجيه والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية، وعليه يمكن القول أن موضوع القيادة له ارتباط وثيق بمعظم العمليات داخل التنظيمات، ويمكن للقادة أن ينتهجوا نمطا أو أنماطا قيادية من شأنها تطوير وتنمية المنظمات والفاعلين فيها، وفي هذا الفصل سنتعرف على أثر الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية والحرّة) في استقرار العاملين بالمنظمة من خلال التراث النظري.

المبحث الأول: تأثير نمط القيادة الديمقراطي في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة:

1- نمط القيادة الديمقراطي وشكاوي العاملين:

من مميزات القائد الديمقراطي أنه يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن آرائهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأطراف مؤثرين فيها، من خلال مشاركتهم وإبداء آرائهم، مما يقلل من كثرة الشكاوي.

تعتبر ظروف العمل المناسبة وعلاقات العمل الجيدة بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للثقة، وبالتالي الرضا عن العمل وتحقيق استقرار العاملين بالمؤسسة.

وكلما زاد تفويض السلطة من القائد لأتباعه، والمساعدة في حل مشاكلهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار كلما قل معدل الشكاوي وعبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الفاعلين في التنظيم.

مما سبق نستنتج أنه لنمط القيادة أثر إيجابي ويساهم في التقليل من شكاوي العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإحساسهم بالعدالة داخل التنظيم، وتوفير ظروف مناسبة للعمل، والحصول على فرص للتعبير عن آرائهم، وحصولهم على تفويض للسلطة من طرف قادتهم، مما يوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي، وكذا إحساسهم بأن لهم وزن وقيمة في

التنظيم، وعليه لا يفكرون في مغادرة منظماتهم، بل يعملون على المشاركة في ترقيتها و تتميتها.

2- نمط القيادة الديمقراطي والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

يعمل القائد الديمقراطي على رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال توفير جو ملائم للعمل، وتفعيل ثقافة الحوار، وتبادل الآراء والخبرات مع الفاعلين في التنظيم، إذ يتيح القائد الديمقراطي لمروسيه الفرصة في التعبير عن احتياجاتهم، واختيار جماعة العمل المناسبة لهم، كما يعمل القائد الديمقراطي أيضا على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، مما يساعد على رضا العاملين وشعورهم بارتياح نفسي يحثهم على العمل، والاستمرار بالمنظمة لوقت أطول.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، وهذا ما يعمل القائد الديمقراطي على تحقيقه.

من خلال ما سبق نستخلص أن أسلوب القيادة الديمقراطي يعمل على جعل الأتباع يشعرون بالراحة النفسية والانسجام مع زملائهم في العمل، من خلال خلق جو ملائم للعمل، وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وتفويض جزءا من سلطته لهم، وزيادة شعورهم بالأمان واستمرار أجورهم وترقيتهم، ومساعدتهم على تطوير وتنمية مهاراتهم.

3 - نمط القيادة الديمقراطي وحوادث العمل:

إن رضا العمال وعدم سخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس إيجابا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى الارتياح وعدم اليأس، وقلة التعب العضلي، والذي يزيد من تركيزهم مما يقلل من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، التي من شأنها أن تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا جسيمة.

عادة ما تكون أسباب حوادث العمل القلق واليأس وعدم التركيز، فالقائد الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي يحتوي مروسيه، ويساعدهم في التركيز على العمل، وعدم القلق ويقف إلى جانبهم لتجاوز هذه الحالة النفسية، وبالتالي التقليل من حوادث العمل الناجمة عن ظروف نفسية كضغوط العمل وغيرها.

التقسيم العادل لأدوات السلامة المهنية بين العاملين، من شأنه التقليل من حوادث العمل، والحد منها، فالقائد الديمقراطي يتيح للعاملين الفرص المتساوية للحصول على هذه الأدوات.

وضع إجراءات ولوائح بالتشارك مع الفاعلين في التنظيم، تخصص طرق الوقاية من حوادث العمل، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

نستنتج مما سبق أن معظم حالات حوادث العمل لها علاقة وطيدة بالحالة النفسية للعامل، حيث تعمل هذه الحالة على التقليل من تركيزه مما يجعله يقع في الخطأ ويتسبب في حادث عمل، يخلق به أو بالمنظمة أضراراً كان من الممكن تفاديه، والقيادة الديمقراطية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعمل على تنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة، مما يشعرهم بالرضا وبالتالي المحافظة على أنفسهم وعلى المنظمة في آن واحد.

4- نمط القيادة الديمقراطي والمواظبة على العمل:

من المعروف أن نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، وبالتالي شعور العاملين بأنها ملكيتهم الخاصة، وعليه يواظبون على العمل، ويقل مستوى الغياب والتأخر عن العمل، والمواظبة على العمل تعتبر التزام من العامل نحو منظمته، ولأن الفاعلين يشعرون بالمعاملة الجيدة من مشرفيهم ومسؤوليهم، تنشأ لديهم ثقافة عمل خاصة، تحثهم على المحافظة على منظمتهم والقيام بأعمالهم على أكمل وجه دون تقصير، مما يجعله يرى في عمله مستقبلاً مهنيًا، مما يدل على وجود استقرار وظيفي للعاملين.

القائد الديمقراطي الناجح هو ذلك القائد الذي يغرس في ذهنيات مرؤوسيه حب العمل والمواظبة عليه، وعدم الهروب منه بالتغيب والتأخر وغيرها من الأمراض المهنية، وذلك بامتياز به خصائص القيادة الديمقراطية، كمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار، وتفويض جزء من سلطته لهم، وتحسين العلاقات بين الفاعلين فيما بينهم.

5- نمط القيادة الديمقراطي والشعور بالأمان:

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان، الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، ويمكن للقائد الديمقراطي أن يساهم في الحماية من هذه المخاطر عن طريق

التوجيه والتخطيط الصحيح والملائم لتفاديها، وتحفيز العمال ماديا ومعنويا، مما يزيد من شعورهم بالأمان داخل التنظيم، وترتفع روحهم المعنوية، مما يكرس استقرارهم بالمنظمة وعدم التفكير في مغادرتها.

6 - نمط القيادة الديمقراطي والتغيب:

لقد تحدثنا بإسهاب عن الغياب في العناصر السابقة، حيث يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق ذكره، و هو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

وإذا كان القائد في التنظيم يتبع النمط الديمقراطي في التسيير فبإمكانه التقليل من أسباب التغيب، وذلك بتحسين العلاقات بين المشرفين والتابعين لهم، وتوفير ظروف فيزيائية جيدة للعمل، والعمل على تحفيز العاملين ومنحهم أجورا تتماشى وجهودهم في العمل، حتى لا يضطرون للتغيب من أجل العمل في أماكن أخرى.

7 - نمط القيادة الديمقراطي ودوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، ونمط القيادة الديمقراطي يتيح للعاملين الفرصة في اختيار المنصب الذي يتماشى وقدراتهم ومهاراتهم، مما يجعلهم يوافقون على المناصب التي يختارونها بأنفسهم وعدم التنقل بين المناصب والتلاؤم معها قدر الإمكان.

ومن بين الأمور التي تعمل على زيادة دوران العمل، نمط الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، و موقف العاملين من الجهاز الإداري ومن حجم

التنظيم، ومستوى الإشراف، شعورهم بالظلم، و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

وهنا تكمن أهمية القائد الديمقراطي حيث يعمل على التشاركية مع مرؤوسيه في كل العمليات التنظيمية، ويعمل على خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل التنظيم بين المشرفين و الأتباع، إشاعة العدالة التنظيمية بأبعادها، تقسيم العمل بالشكل المناسب، وإعطاء كل ذي حق حقه، من خلال التوزيع العادل سواء للعمل أو المقابل.

8- نمط القيادة الديمقراطي والإضراب:

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل، ونمط القيادة الديمقراطية يساهم في توحيد وتكريس الأهداف المشتركة للتنظيم والتي تعود بالنفع على المنظمة والعمال على حد سواء، وبالتالي الحد من الصراع التنظيمي.

يعمل القائد الديمقراطي على أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، و الإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل، ويعمل أيضا على توحيد وجهات نظر العاملين والسماع لأفكارهم والعمل بها، مما يزيد من درجة انتمائهم للتنظيم وعدم تفكيرهم في الإضرابات.

والتفكير في الإضراب مؤشر قوي على أن العمال يفكرون في ترك المنظمة، وبالتالي عدم الاستقرار الوظيفي بها.

9- نمط القيادة الديمقراطي والتمارض:

يعني التمارض إيهاام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض"، وبالتأكيد هناك أسباب تجعل العاملين يفكرون في التمارض، قد تعود أسبابها إلى نمط الإشراف، وإحساس العاملين بالظلم، وعدم مكافأتهم على أعمالهم، فالإنسان بطبعه يحب الثناء والتقدير كحافز للاستمرار في العمل، والتمارض عبارة عن هروب من العمل، وبالتالي زيادة الرغبة في ترك المنظمة.

وللحد من ظاهرة التمارض يعمل القائد الديمقراطي على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وزيادة الشعور بالولاء للمنظمة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على فرص لتطوير أنفسهم وتنمية مهاراتهم، وتقدير جهودهم في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب من القيادة على رفع الروح المعنوية للعاملين ومعاملتهم بقدر كبير من الإنسانية والاحترام.

لاحظنا من خلال ما سبق تأثير النمط القيادي الديمقراطي في مؤشرات الاستقرار الوظيفي، والدور الفعال للقائد الديمقراطي الذي يعمل على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ويتيح لهم الفرص للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم بها في التنظيم، ويمنحهم السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما يعمل أيضا على تنسيق الجهود بين العاملين فيما بينهم، ويعطي لهم الفرصة في حل مشاكلهم بمفردهم، ويناقش القائد أفكاره مع المرؤوسين قصد تعديلها والعمل بها، ويعملون على السير الحسن لتنفيذ اللوائح التنظيمية، كل هذه الخصائص التي يمتاز بها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وشعورهم بالرضا على منظماتهم، وبقائهم بها لوقت أطول، وعدم التفكير في تركها.

المبحث الثاني: تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة:

القيادة الأوتوقراطية :

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته وفيما يلي علاقة نمط القيادة الأوتوقراطية وعلاقته بمؤشرات الاستقرار الوظيفي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية وشكاوي العاملين:

يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية كما يطلق عليها في بعض الأحيان الاستبدادية، من الأنماط القيادية المنبوذة في التنظيمات، وذلك لأن القائد في هذا النمط يركز السلطة في يده، ويتجاهل آراء العاملين، مما يؤدي إلى تذرهم وبالتالي زيادة الشكاوي من مسؤوليهم المباشرين، بالإضافة إلى إحساسهم بالتهميش وأن آرائهم لا تعني شيئا للتنظيم، بل هم مجرد آلات عليهم بالعمل وتنفيذ اللوائح والقوانين دون مناقشتها، والاعتماد على رؤسائهم في حل مشاكلهم، والفاعلين في التنظيم الأوتوقراطي، لا يشعرون بأن لهم أهمية.

وكثرة الشكاوي من هذا النمط تجل العاملين يبحثون عن منظمات أخرى للانتقال إليها، وعدم الرضا عن العمل، وهذا ما يهدد استقرارهم بالمنظمة، وبالتالي خسارتهم، خاصة تلك الموارد البشرية المدربة وذات المهارات العالية.

2- نمط القيادة الأوتوقراطية والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

من المعروف أن الراحة النفسية هي إحساس العامل بالأمان في منصبه الوظيفي، وإحساسه بالتقدير والاحترام من طرف المشرفين عليه بالمنظمة، عندما يعمل الفرد في منظمة

ذات قيادة تسلطية، فإنه يفقد الأمل فيها، وذلك لكثرة العقوبات التي يتعرض لها كما يحس بأنه مهدد بالتوقيف، وخسارة راتبه، وعدم الحصول على فرص للترقية، عدم الإحساس بأنه فرد مهم ومؤثر في منظمته، مما يجعله يحس بأنه غير مهم ويمكن الاستغناء عنه في أي لحظة، الأمر الذي يجعله يفكر في البحث عن مكان آخر، ليحقق ذاته، هروبا من التسلط المفروض عليه من القيادة، ويحس أنه غريب في هذا التنظيم، ولا يوجد انسجام مع جماعة العمل، أيضا الرقابة الشديدة المفروضة من القيادة عليه، وبالتالي عدم استقراره بالمنظمة.

3 - نمط القيادة الأوتوقراطية وقلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.

ونمط القيادة التسلطي يعمل على تكريس الملل لدى العاملين، حيث تقل لديهم الدافعية للعمل، ويصبح الفرد يعمل فقط لإتمام الدوام، وانتظار انتهائه، للخروج من العمل والهروب من الواقع المزعج داخل المنظمة، ولأن القائد الأوتوقراطي لا يهتم بالعاملين، ولا بحالتهم النفسية، ما يهمه أن تسير الأعمال دون أن يفكر بإنسانية، يؤثر سلبا على مردود العاملين، ويشتت أفكارهم ويقل لديهم التركيز، مما يوقعهم في أخطاء تؤدي بهم إلى حوادث عمل قد تكون مميتة أحيانا. ولقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن معظم الحوادث العمل المتسبب فيها الأكبر هو الإنسان، وبشكل خاص نمط الإشراف.

4 - نمط القيادة الأوتوقراطية والمواظبة على العمل:

المقصود بالمواظبة على العمل هو عدم التأخر عنه و قلة الغياب، وفي حال وجود قيادة أوتوقراطية بالمنظمة، فإن تحقيق هذا الأمر يعتبر صعبا، بل مستحيلا خاصة وأن العمال يعتقدون أن القائد الأوتوقراطي مستبد، ولا يساهم في تنمية الولاء للمنظمة لديهم، بل ينفرهم منها، ويجعلهم يفكرون في التغيب و التأخر عن عملهم، ويصبح مجرد التفكير بالذهاب إلى العمل هاجسا، ويفكرون دوما في حدوث الأسوأ، من خلال التهديدات التي يتعرضون لها

بالفصل من العمل، أو بالعقوبات من طرف القائد الأوتوقراطي، ولا ينتظرون التحفيز من قادتهم، ولا يعتقدون أن لهم مستقبل في هذا العمل، الأمر الذي يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي نقل مواظبتهم على العمل.

وعدم المواظبة على العمل تعني بالضرورة عدم الاستقرار فيه فيما بعد، وبالتالي مغادرة المنظمة.

6- نمط القيادة الأوتوقراطية والتغيب:

كما تطرقنا في السابق إلى تعريف التغيب على أنه مفتعل من العامل ويعتبر تهريا من العمل، في المنظمات ذات القيادة الأوتوقراطية تكثر مثل هذه الأمور، ويصبح التغيب كحل للهروب من المشرفين والقادة، فطريقة المعاملة، وعلاقات العمل السيئة، وعدم وجود قنوات للاتصال بين أصحاب القرار والعاملين، وكذلك إصدار القرارات دون إشراك العمال فيها، أو الأخذ برأيهم فيها، كلها أمور تزيد من قلق وتوتر العاملين، وإحساسهم بالاغتراب، الأمر الذي يدعوهم بأنهم ليسو جزءا من التنظيم، بل مجرد آلات تعمل وتأخذ أجرا مقابل ذلك العمل، وبالتالي لا يشبعون حاجاتهم من العمل، فقط الحاجة الفيزيولوجية، لا حاجات الأمن، ولا حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات، وبالتالي يصبح التغيب عن العمل متنفسهم الوحيد للهروب من واقع (المنظمة) لا يعينهم أو بالأحرى لا يمت لهم بصلة.

ويستنتج من هذا أنه لا يمكن أن نتوقع أن العاملين سيفكرون في البقاء في المنظمة، ولا يريدون تحقيق الاستقرار فيها، بل همهم الوحيد الهروب منها.

7- نمط القيادة الأوتوقراطية و دوران العمل:

يعتبر الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقف العمال من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، من مسببات دوران العمل، الذي يعني الانتقال من منصب إلى منصب آخر بسبب عدم القدرة على العمل في المنصب الأول، أو للأسباب المذكورة سابقا، ونمط القيادة الأوتوقراطي من الأنماط التي يجعل الأفراد الفاعلين في التنظيم يحسون باللاعادلة، والظلم من المسؤولين، وبالتالي تكثر في المنظمات ذات القيادة الأوتوقراطية حالات دوران العمل أكثر من غيرها، وذلك لهروب العاملين من المشرفين في الأقسام أو

المصالح التي يعملون فيها، في اعتقادهم أنهم إذا ما انتقلوا إلى قسم آخر أو مصلحة أخرى، سيتغير المشرف وبالتالي يتغير نمط القيادة، الذي يختلف من شخص لآخر، أي أنهم دائماً في رحلة بحث عن مشرفين ذوي قيادة غير تسلطية، لتحقيق الاستقرار في مناصبهم.

نستنتج أن دوران العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة التسلطي، وبالتالي عدم استقرار العاملين في مناصبهم أو حتى في منظماتهم.

8- نمط القيادة الأوتوقراطية والإضراب:

يحدث الإضراب نتيجة لوجود أوضاع متردية بالمنظمة، يجعل العمال لاستخدام هذا التكتيك لتغيير هذه الأوضاع، أو المطالبة بما يعتبرونه حقوقاً مسلوقة، أو زيادة في الأجر وغيرها، وأحد أهم الأسباب التي تدعو العمال للقيام بالإضراب بنمط القيادة بالمنظمة، إذ أنهم يحسون بعدم وجود معاملة حسنة، وأن علاقتهم بالمسؤولين لا تتعدى كونها مجرد أوامر يجب تنفيذها، أو أعمال يجب القيام بها دون مناقشتها، ونمط القيادة التسلطي ونظراً لخصائص هذه القيادة وامتيازها بإنفراد القادة بأرائهم، وعدم مشاركة العاملين في حل مشاكلهم، وعدم وجود إنسانية في المعاملة تجعلهم يفكرون في الإضرابات وبالمطالبة بالتغيير سواء تغيير الإجراءات أو القيادات.

وعليه يمكن القول أن نمط القيادة الأوتوقراطي يسبب الإضرابات أكثر من أنماط القيادة الأخرى، وعليه يؤثر بشكل سلبي على المنظمة والفرد على حد سواء، ويزعزع استقرار العاملين بالمنظمة.

9- نمط القيادة الأوتوقراطية والتمارض:

ويعني التمارض التظاهر بالمرض وهو شكل من أشكال الهروب من المنظمة، وذلك بسبب ضغوط العمل المتواصلة، وعدم الشعور بالأمان في المنظمة، وعدم الإحساس بالراحة النفسية، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية وعدم القدرة على العمل، وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى التمارض.

يساهم القائد الأوتوقراطي بشكل كبير في زيادة نسبة التمارض لدى العاملين، ويجعلهم يتمارضون ويبررون غياباتهم بشهادات طبية، فقط للهروب من العمل، وذلك من خلال معاملة

هؤلاء القادة (الأوتوقراطيين) للموارد البشرية داخل التنظيم السيئة، وغياب العلاقات الإنسانية الجيدة، وعدم إتاحة الفرص للعاملين في إبداء آرائهم والتعبير عنها بحرية، وقتل روح المبادرة لديهم والإبداع.

نستنتج من خلال ما سبق أن نمط القيادة الأوتوقراطي يساهم بشكل كبير في زيادة عوامل عدم الاستقرار في المنظمة، حيث تجد العاملين في التنظيم الأوتوقراطي يغيبون عن العمل لمدة تزيد عن ثلاثة (03) أشهر في السنة كلها غيابات وعطل مرضية سواء بسبب حوادث عمل أو بسبب التمارض، ناهيك عن العطلة السنوية التي تساوي واحد (01) شهر في السنة، وكل هذه الأمور هي بالفعل هروب من التنظيم يعود بنسبة كبيرة لنمط القيادة السيئ، وعدم الشعور بالراحة النفسية والانسجام مع جماعات العمل، ومثل هذه الأمور لا تعود بالنفع على الفاعل ولا على المنظمة على حد سواء، وهي تؤدي حتماً إلى عدم استقرار العاملين بالمنظمة سواء بتسريحهم أو تركهم لها.

المبحث الثالث: تأثير نمط القيادة الحرة في الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة:

القيادة الحرة، التسببية أو الفوضوية هي نمط يعتمد في القائد إلى إعطاء الحرية المطلقة للفاعلين في التنظيم في العمل كما يروونه مناسباً، التفويض المطلق للسلطة للمرؤوسين، إتاحة الفرصة لهم في عمل ما يروونه مناسباً وحل مشاكلهم بأنفسهم دون التدخل، إلا من خلال إعطاء بعض التعليمات للمشرفين ورؤساء الأقسام أو المصالح، وما يعاب على هذا النمط من القيادة أنه يعمل على تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وضعف روح المبادرة والابتكار وزيادة الروح الفردية، والقضاء على روح الفريق، وبالتالي تشجيع الفوضى بسبب أن الكل حر في طريقة عمله وفيما يلي نحاول سرد العلاقة بين نمط القيادة الحرة وبعض مؤشرات الاستقرار الوظيفي للعاملين:

1- نمط القيادة الحرة وشكاوي العاملين:

كما سبق وذكرنا أن الشكاوي تأتي بسبب عدم رضا العاملين عن أشياء معينة في العمل، وبما أن نمط القادة الحرة يمتاز بالتسببية والفوضى، فإن الأتباع يعانون من سيطرة المشرفين والقادة في المستويات الوسطى والدنيا يسيطرون على الوضع في ظل غياب القائد الفوضوي، ويسود الظلم وتفتك مجموعة العمل، مما ينجر عنه كثرة الشكاوي، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين والإحساس بعدم وجود قائد حازم يحفظ لهم حقوقهم، ويؤمن لهم جو عمل ملائم، وينحصر الاتصال التنظيمي في اتصال واحد صاعد من المستويات الدنيا (العاملين) إلى هرم السلطة في شكل شكاوي، وتردد القادة في اتخاذ القرارات، وعدم اهتمامهم بميول العاملين واتجاهاتهم، كما لا يهتم هؤلاء القادة بتنفيذ اللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل، يؤدي إلى إهمال التنظيم ككل وبالتالي استمرار التوتر لدى العاملين، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وكثرة الشكاوي.

2- نمط القيادة الحرة والراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

لا يمكن بأي حال الإحساس بالراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل في منظمة تسود فيها الفردانية، بسبب القيادة الحرة، حيث كل فرد يعمل كما يحلو له، ولا وجود لروح الفريق، مما يجعل العاملين يشعر كل منهم أنه يعمل في منأى عن الجماعة، وأنه وحده يمثل التنظيم، في

غياب التعاون بين العمال، مما يزيد لديهم الإحساس بمسؤولية كبيرة اتجاه منظماتهم، وكل شخص يرى أنه يتحمل حجم عمل يفوق طاقته، بسبب عدم وجود تنظيم وتقسيم جيد للعمل، مما يؤدي أيضا إلى تداخل الأدوار، ويصبح الفرد في ظل القيادة الحرة يشعر بالتوتر والقلق إزاء عمله، مما يفقده الشعور بالراحة النفسية، وعدم وجود قائد، باعتبار هذا الأخير حاضر جسديا غائب عن التسيير والتدخل لحل المشكلات ومساعدة أتباعه وتنظيم شؤون عملهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

وتعتبر الراحة النفسية من أهم المؤشرات على استقرار العاملين بالمنظمة ورضاهم عنها، والولاء لها.

3- نمط القيادة الحرة وقلة حوادث العمل:

تحدث غالبا حوادث العمل بسبب قلة التركيز، والتوتر وعدم الراحة في العمل، وعندما يشعر العاملون بأن رؤسائهم في العمل لا يهتمون بهم ولا بكيفية أداء أعمالهم، ولا يهتمون بميولاتهم ولا يستمعون إلى أفكارهم، ونمط الإشراف السيئ وعدم الإحساس بوجود قائد حازم يراقبهم، يشعرون باليأس وعدم الطمأنينة في العمل، مما يشنت تفكيرهم ويحد من تركيزهم في العمل، وبالتالي الوقوع في حوادث العمل.

عدم قيام القائد بالوقوف على العمل وتحديد الطرق والكيفيات التي يؤدي بها هذا العمل، ويجد العامل نفسه حرا في اختيار الطريقة التي يراها مناسبة يحدث نوع من التسبب وعدم الاهتمام باللوائح والقوانين والإجراءات مما يزيد من فرص وقوع حوادث العمل.

4- نمط القيادة الحرة والمواظبة على العمل:

يتخذ الأفراد في التنظيم قادتهم قدوة لهم في حياتهم العملية، وعندما يكون القائد فوضويا يبيت في نفوس إتباعه طباعه، والمواظبة على العمل هي أسلوب ونمط للعاملين في المنظمة، حيث يرتبط هذا الأسلوب بالتنظيم والجدية في العمل، واحترام القوانين والإجراءات، وتحتاج المواظبة إلى من يعمل على ترسيخها في أذهان العاملين، وثقافتهم العملية، ولأن نمط القيادة الحرة لا يهتم بتنظيم العمل، ولا يهتم بغياب العاملين أو حضورهم، يشكل لدى العاملين فرصة

للهروب من العمل، وعدم احترام توقيت العمل، والتغيب دون سبب أو مبرر، لأن الفاعل لا يعاقب ولا يحاسب إن غاب عن العمل، وإن واطب على العمل لا يكفى ولا يجازى على ذلك.

5- نمط القيادة الحرة والتغيب:

كغيره من المؤشرات التغيب كما سبق وتعرضنا لمفهومه، ففي نمط القيادة الحرة الذي يمتاز القائد فيه بالتسيب، وعدم الاهتمام باللوائح والقوانين، كما لا يتابع غياب وتأخر العاملين، فإن عنصر التغيب يكثر في المنظمة، وبما أنهم لا يتعرضون للعقوبات جراء التغيب، فإنهم يتغيبون لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية خاصة المادية، وذلك بالتغيب عن العمل بالمنظمة والتوجه لبعض الأعمال الموسمية، كالحصاد، والأعمال الحرة الموسمية، وذلك لتحصيل أجر إضافي يفوق أجرته في المنظمة، وبالتالي يغلب مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة.

وعليه يمكن القول أن المنظمة في ظل القيادة الحرة تخسر الكثير، بسبب تغيب العاملين عن مناصب عملهم، وتأخير انجاز المهام الموكلة لهم.

6 - نمط القيادة الحرة ودوران العمل:

في ظل التسيب والفضولية للقائد، يكثر دوران العمل بسبب أو بدون سبب، ولعل أهم الأسباب التي تجعل العاملين يقومون بتغيير مناصبهم البحث عن الراحة النفسية والجسدية، أو للتهرب من المسؤولية، يرجع ذلك لأن أصحاب القيادة الحرة يسمحون للعاملين بالخروج قبل الوقت، كما لا يحاسبونهم على الغياب والتأخر الأمر الذي يتيح التصرف كما يحلو لهم والتفكير في مصالحهم الشخصية على حساب مصالح وأهداف المنظمة.

7- نمط القيادة الحرة والتمارض:

التمارض ما هو إلا هروب من العمل مهما كانت الأسباب، فالعامل عندما يستنفذ العطل القانونية سنوية كانت أو استثنائية، يبحث عن أسباب أخرى قانونية كالتمارض للغياب عن العمل، وهو تكتيك من العامل حتى لا يتعرض للمساءلة، وفي المنظمة ذات القيادة الحرة يقل

معدل التمارض لأن العمال يمكن لهم الغياب والتغيب بأريحية تامة، باعتبار أن القيادة الحرة لا تحاسب على ذلك ولا تتدخل حيال تغيب العمال ولا في برمجة العمل، فتجد العمال يتفوقون فيما بينهم لتعويض بعضهم البعض في مناصب عملهم، دون الرجوع إلى الإدارة التسيبية التي لا تعارض ذلك.

حسب التراث النظري للقيادة الحرة، وخصائصها، ونتائج بعض الدراسات الميدانية حول القيادة الحرة اتضح أن معدل التمارض قليل مقارنة مع معدلات الغياب والتغيب، ودوران العمل، وذلك راجع كما ذكرنا آنفا إلى أن العاملين لا يحتاجون لهذا النوع من الغياب في ظل قدرتهم على التغيب دون حساب أو عقاب.

خاتمة:

من خلال ما سبق تطرقنا لأنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية والحرية) وأثرها في الاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تحليل مؤشرات الاستقرار الوظيفي (التغيب، دوران العمل، التمارض، الراحة النفسية والانسجام مع جماعات العمل، المواظبة على العمل، شكاوي العاملين ... إلخ) ضمن خصائص ومميزات كل نمط قيادي من خلال التراث النظري لهذه الأنماط وبعض نتائج الدراسات السابقة.

حيث تبين أن النمط القيادي الأمثل للحفاظ على استقرار العاملين في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي، الذي يدعم ويساعد على تقوية علاقات العاملين بمشرفيهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات والمعاملة بعدالة ومراعاة العلاقات الإنسانية في ذلك، مما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة والعمل براحة نفسية دون اللجوء للهروب من العمل بالتغيب والتمارض وكذلك يقل معدل الشكاوي من العاملين، ويساعد أيضا النمط الديمقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة ويعزز ولائهم و انتماءهم لها.

أما بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي) فإن القائد هنا يعمل على تركيز السلطة في يده، ويقصي العمال من المشاركة في اتخاذ القرار، كما لا يسمع لآرائهم وآرائهم، ويحرص على أن يكون هو الممثل الرسمي للعاملين وهو الذي يقرر ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وغيرها من خصائص القائد الأوتوقراطي المعروفة، كلها أفعال ومعاملات تجعل العاملين يكتفون بالدرجة الأولى من دوران العمل بحثا عن منصب أو مشرف يعمل معه براحة أفضل من السابق، كما ترتفع معدلات الغياب والتمارض هروبا من العمل في ظل الأوتوقراطية التي تشكل له عبء وضغط نفسي كبير، وكلها مؤشرات تدل على عدم استقرار العاملين بالمنظمة.

وعن أثر نمط القيادة الحرة في استقرار العاملين بالمنظمة فإنه يعمل على تكريس الفوضى بالمنظمة، وعدم الاهتمام بنظام العمل، وتفويض كامل سلطته للعامل مما يزيد من كثرة الشكاوي بسبب ظلم المشرفين، وحجم العمل، وعدم تنظيم العلاقات داخل التنظيم، عدم وضوح الأدوار وغموضها، زيادة معدل الغياب لتحقيق أهداف شخصية للعاملين، عدم

الانضباط والمواظبة على العمل، وغيرها من المؤشرات التي تدل على الاستقرار وعدم الاهتمام بالعمل والمنظمة، مما يجعل هذا النمط القيادي غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة، ولا أهداف العاملين فيها، وذلك بسبب تخلي القائد يتخلى عن سلطته ومسئوليته اتجاه التنظيم، كما لا يقوم بوظائفه الإدارية من تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق وتخطيط، كلها أمور تجعل المنظمة تسير نحو الاضمحلال والتلاشي.

الفصل السادس

الإطار المنهجي

للدراصة

تمهيد:

للقوف على مدى تحقق فرضيات الدراسة و الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في إشكالية البحث لم تعتمد هذه الدراسة على التراث النظري فقط، بل تم تدعيمها بالدراسة الميدانية لأنها المعيار الحقيقي لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، بطريقة علمية وموضوعية. حيث يتضمن هذا الفصل مجالات وحدود الدراسة الزمكانية، البشرية والموضوعية، كما احتوى أيضا على المنهج العلمي المتبع، مجتمع الدراسة والتعريف بالمؤسسة التي أجريت بها، كذلك أهم أدوات جمع البيانات، والطرق الإحصائية لمعالجة البيانات المجموعة من مجتمع الدراسة والخطوات المتبعة إلى غاية الوصول إلى نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تحديد مجالات الدراسة

لقد أجرى الباحث الدراسة بشركة بن ناصر للاستثمار ببلدية مقرة ولاية المسيلة حيث انحصرت حدود الدراسة في المجالات التالية:

المطلب الأول: المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: شركة بن ناصر للاستثمار هي عبارة عن وحدة لأغذية الأنعام تم إنشاؤها سنة 2011، تقع ببلدية مقرة ولاية المسيلة، وبدأت عملية الإنتاج فيها سنة 2014 ، ولقد تم توسعة المشروع مؤخرا حيث بدأت بـ 5 أطنان في الساعة، ثم إضافة خط إنتاج جديد لتزويد طاقة الإنتاج إلى 8 أطنان في الساعة، وتم إضافة آلات جديدة لتصل طاقة الإنتاج إلى 30 طن في الساعة وتسعى بكل ما أوتيت من جهد للمضي قدما في هذا المشروع الضخم الذي يوظف أزيد من 70 عاملا.

تقوم شركة بن ناصر للاستثمار وحدة أغذية الانعام بانتاج أعلاف الحيوانات، حيث تنتج أغذية دجاج اللحم بأنواعها، وأغذية الدجاج البياض بأنواعها، أغذية الديك الرومي، البقرة الحلوب، تسمين العجول والأغنام، وأغذية الأرانب وغيرها من الأعلاف المختلفة، تستخدم كمواد اولية (الذرة، الصوغة، نخالة، رمل كلسي، شعير، قمح وبعض المكملات المعدنية الفيتامينية)، معظم المواد الأولية تستوردها الشركة من البرازيل، الأرجنتين، وفرنسا، وبعضها الآخر محلي كالرمل الكلسي والنخالة... الخ.

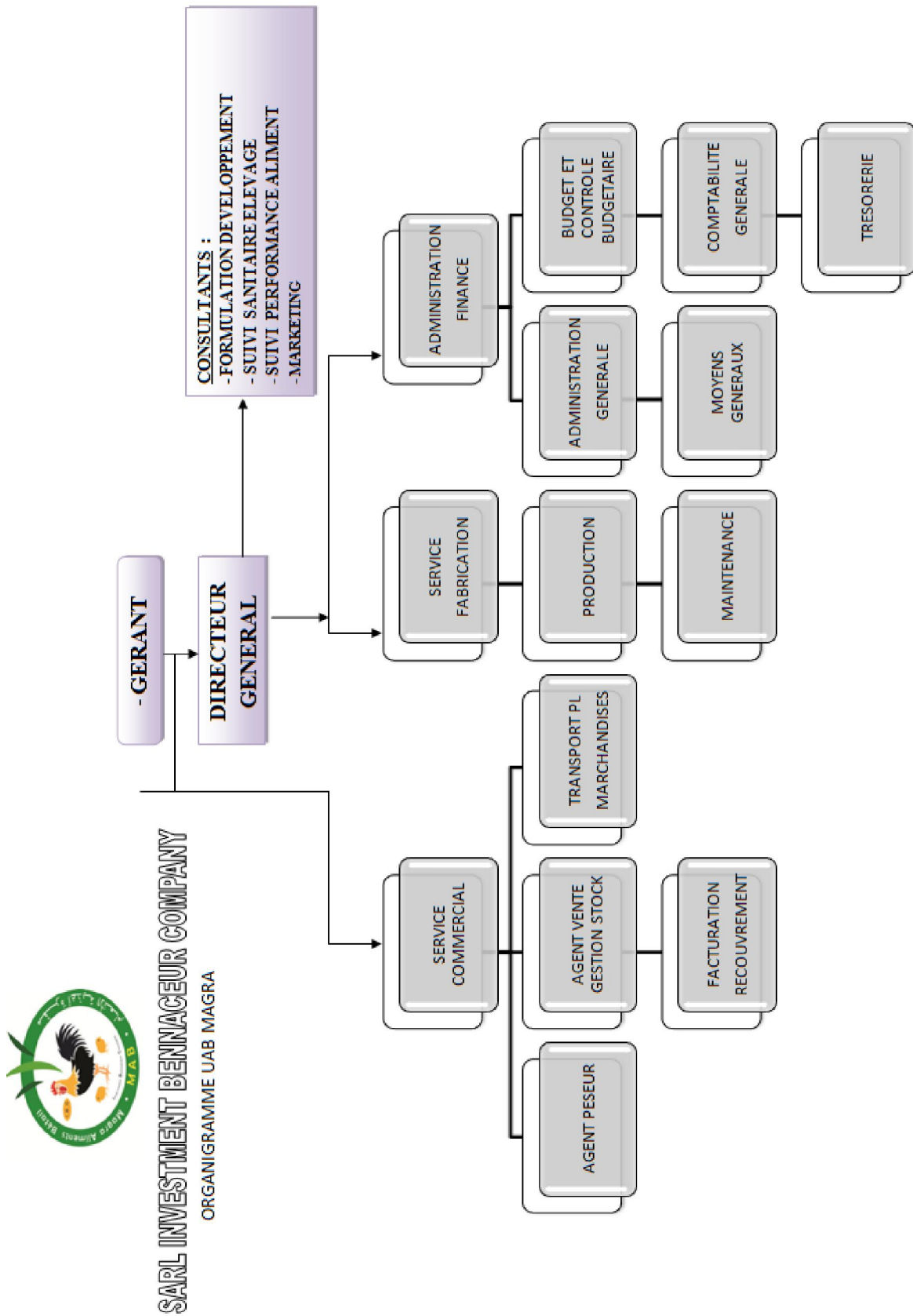
تسوق الشركة منتجاتها عبر عدة نقاط في الوطن، شرقا وغربا، كما تربي الشركة أزيد من مليون و مائتي ألف دجاج بياض في ولايات : مستغانم، تيسمسيلت، الجلفة وعين الدفلى.

أما عن أهداف المؤسسة التجارية التي تسعى لبلوغها نذكر منها:

- ✓ عرض وتقديم منتجات ذات نوعية وجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- ✓ مواجهة المنافسة باستراتيجية تسويقية.
- ✓ البقاء والاستمرارية وتوسعة المؤسسة، والبحث عن بدائل محلية للتخلص من تبعية الاستيراد.

✓ تزويد السوق المحلية بالأعلاف، وتحقيق الاكتفاء قدر الامكان.

وفيمائلي الهيكل التنظيمي لشركة بن ناصر للاستثمار:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثاني : المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في ما بين 2018 ومطلع سنة 2022، حيث كان الباحث موظفا بالشركة قبل بداية البحث، وعاش مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة، وكل التغيرات التي حدثت بها، وكان تواجد الباحث بصفة دائمة ومطلع على كل حيثياتها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية.

المطلب الثالث المجال البشري : انحصرت الدراسة من ناحية المجال البشري في العاملين بشركة بن ناصر، وهم أنفسهم مجتمع الدراسة، وانحصرت عينة الدراسة في:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه: "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة"¹. ويضم مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين بشركة بن ناصر للاستثمار والبالغ عددهم 76 عامل، موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (03) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التوزيع الوظيفي:

النسبة	التكرار	المهنة / التكرار
18.42%	14	إطارات
21.05%	16	أعوان تحكم
60.52%	46	أعوان تنفيذ
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

¹ محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص30.

2- عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله"¹.
لقد أجريت هذه الدراسة على جميع عمال شركة بن ناصر للاستثمار، أي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة كما سيرد لاحقاً، تم توزيع 73 نسخة من الاستبيان على عمال الشركة، أي بنسبة 96.05% من مجتمع الدراسة، وأمكن استرجاع 71 استمارة استبيان منها أي نسبة 93.42%، وتم استثناء 3 استمارات استبيان لعدم استيفائها لشروط القبول، وعليه أصبح عدد استمارات الاستبيان المعتمدة في هذه الدراسة 68 استمارة، تم إجراء المعالجة الإحصائية عليها وقدرت بنسبة 89.47%.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

في هذا المبحث يبين الباحث مختلف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين في الدراسة الحالية، حيث تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وأخيراً الخبرة المهنية للمبحوثين وهي كمايلي:

¹ محمد خليل عباس وآخرون، مرجع سابق ، ص218.

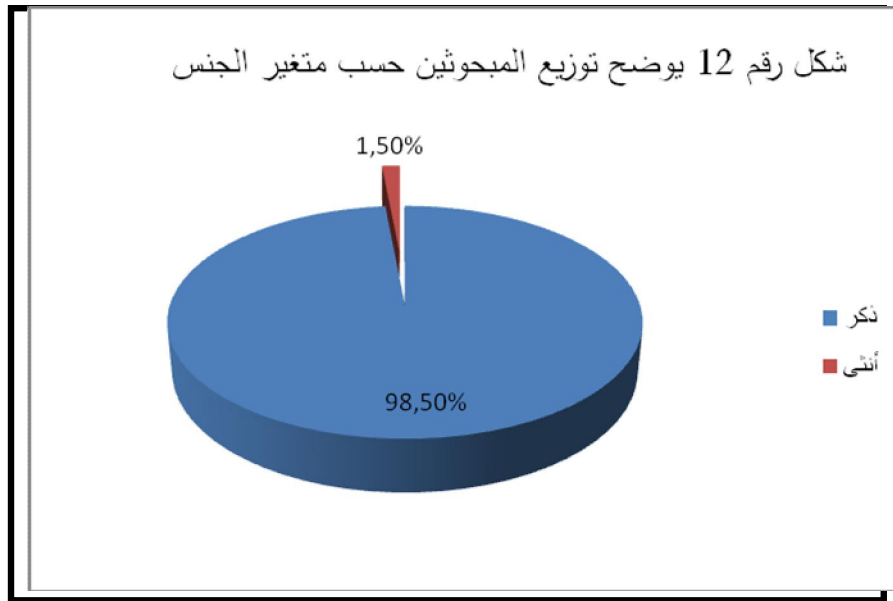
1- متغير الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
98.5 %	67	ذكر
1.5 %	1	أنثى
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS



يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 98.5% من الذكور، و 1.5% من الإناث، يعود ذلك إلى طبيعة النشاط (مصنع أغذية الأنعام)، حيث يحتاج المصنع إلى عمال في مجال الميكانيك والكهرباء وسائقي شاحنات لتسويق المنتج وهذه المهن تعتبر حكرا على الذكور، وكذلك طبيعة وخصوصية المنطقة (مجتمع ذكوري) حيث يقع المصنع في منطقة بعيدة عن مركز المدينة، مما يصعب على الإناث العمل به.

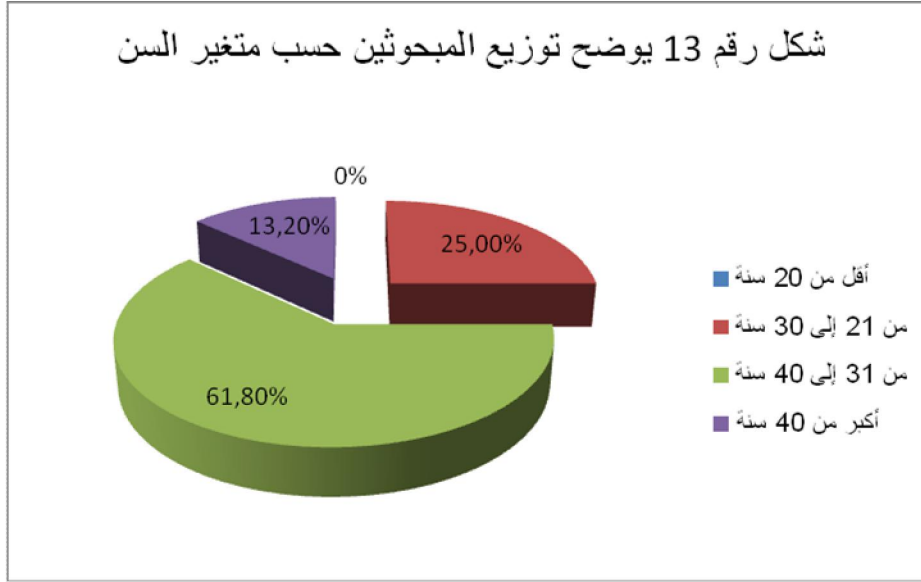
2- متغير السن:

يتوزع أفراد العينة حسب أعمارهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
0 %	0	أقل من 20 سنة
25 %	17	من 21 إلى 30 سنة
61.8 %	42	من 31 إلى 40 سنة
13.2 %	9	أكبر من 40 سنة
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS



يظهر من الجدول السابق أن نسبة 61.8% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، أما نسبة 25% منهم يمثلون فئة بالشباب بين 21 و 30 سنة، أما 13.2% الباقية فهي فئة الأفراد الأكبر من 40 سنة.

يستنتج من هذا أن معظم العاملين بالشركة من فئة الشباب حوالي 86.8% منهم تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة، وهذا في حد ذاته يعتبر مكسب للشركة حيث إن حافظت على استقرار مواردها البشرية، ستستفيد منهم لوقت أطول حتى التقاعد.

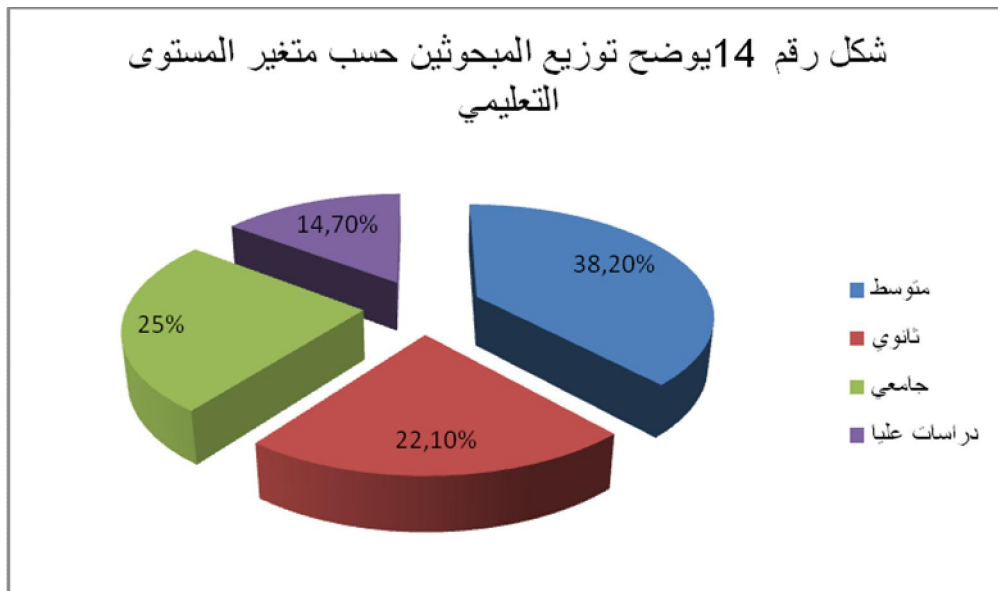
3- متغير المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
38.2 %	26	متوسط
22.1 %	15	ثانوي
25 %	17	جامعي
14.7 %	10	دراسات عليا
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS



يبين الجدول أعلاه أن نسبة 38.2% من المبحوثين لديهم مستوى متوسط، و 25% مستواهم جامعي، أما 22.1% مستواهم التعليمي ثانوي، بينما 14.7% منهم لديهم دراسات عليا.

يرجع كون حوالي 60% من أفراد الدراسة لديهم مستوى ثانوي فما أقل، لأن أغلبية العمال بالمصنع هم عمال شحن، أعوان أمن وسائقي شاحنات، أما حوالي 40% الباقية مستواهم بين جامعي ودراسات عليا، وذلك راجع إلى وجود مهندسين للصيانة، وأعوان تحكم بوحدات الانتاج، والبقية إداريين (مسؤولين عن العمال، محاسبين، ومستخدمي المصلحة التجارية وغيرهم من الاداريين الآخرين).

4- متغير الوظيفة:

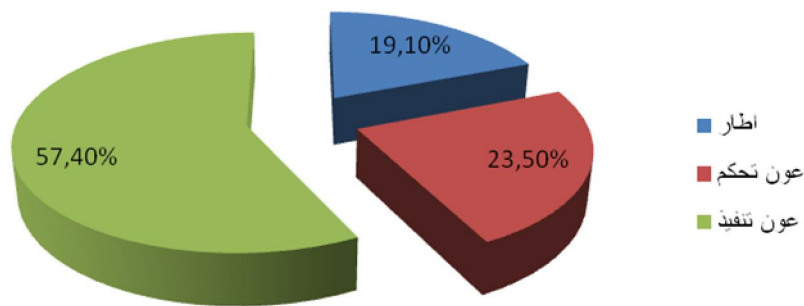
يتوزع أفراد العينة حسب تقسيمهم الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
19.1 %	13	إطار
23.5 %	16	عون تحكم
57.4 %	39	عون تنفيذ
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 15 يوضح توزيع المبحوثين حسب وظائفهم



يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 57.40% من أفراد الدراسة هم من أعوان التنفيذ، بينما 23.5% منهم أعوان تحكم، و 19.1% إطارات.

يعود ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ لطبيعة النشاط (مصنع أغذية الأنعام)، حيث يحتاج مجموعة كبيرة من أعوان التنفيذ بينما يحتاج لعدد قليل من أعوان التحكم لتسيير الإنتاج والشحن داخل وحدة الإنتاج، بينما يحتاج إلى مجموعة أقل من الإطارات المسيرة بالإدارة وبوحدة الإنتاج.

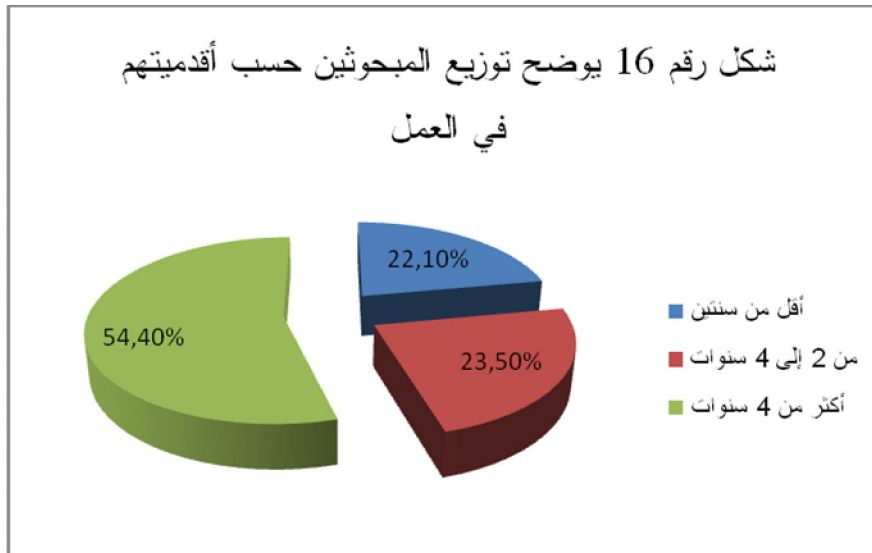
5- متغير الخبرة المهنية:

يتوزع أفراد العينة حسب أقدميتهم في العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
22.1 %	15	أقل من سنتين
23.5 %	16	من 2 إلى 4 سنوات
54.4 %	37	أكثر من 4 سنوات
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS



يبين الجدول رقم السابق أن نسبة 54.4% من المبحوثين لديهم أقدمية بالشركة تفوق 4 سنوات، بينما نسبة 23.5% منهم يتراوح تواجدهم بالشركة بين 2 و 4 سنوات، أما نسبة 22.1% منهم لديهم أقل من (2) سنتين بالشركة.

باعتبار أن الشركة فنية بدأت الإنتاج والتوظيف سنة 2014، أي قبل حوالي سبعة (7) سنوات من إجراء الدراسة الحالية، فإن وجود أكثر من نصف المبحوثين لديهم أقدمية تفوق 4 سنوات، وربع المبحوثين موجودين منذ أكثر من سنتين، فهذا دال نسبيا على وجود استقرار للموارد البشرية بالشركة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول: المنهج المستخدم:

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث إن ينتهجه وكذا أدوات جمع المعلومات، يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث¹.

لذلك " إن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما أنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث"².

ومن منطلق أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والاستقرار الوظيفي، كان لا بد من اختيار المنهج الوصفي والذي يسمح لنا بوصف طبيعة هذه العلاقة، ليس وصفا علميا دقيقا وحسب، وإنما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها وكذا امتدادها لمجالات أخرى في العمل وخارجه.

إن البحث الوصفي هو إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة وهو يتضمن قدرا من التفسير، يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات حول موقف اجتماعي معين أو مجتمع محلي معين³.

¹ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص 104.

² Luc Albarello et Autres , **Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales**, Armand colin, paris, 1995, p 64.

³ عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985، ص 40.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها من مجتمع الدراسة، وطبيعة

المطلب الأول: الملاحظة:

لا يخلو أي بحث ميداني من أداة الملاحظة، حيث يكون الباحث في الميدان على مقربة من مجتمع دراسته، فيلاحظ سلوكياتهم، وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، والعلاقات السائدة بينهم. وتعرف الملاحظة على أنها: "هي نقطة البداية في أي دراسة علمية. ذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل وأنواع الخدمات الاجتماعية والمرافق المختلفة وظروف العمل... الخ وتعتبر الملاحظة من أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات ولبحث أي ظاهرة تقريبا"¹.

وتعتمد الملاحظة في جمع البيانات من ميدان الدراسة، من خلال ملاحظة سلوك الأفراد، وباعتبار أن الباحث أحد مستخدمي الشركة منذ تأسيسها تقريبا، فإن أسلوب الملاحظة بالمعايشة يساعده على جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: الاستبيان:

يعرف على أنه: " الاستبيان أو الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"².

وقد تم تصميم استبيان الدراسة الحالية بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع، وكانت أسئلة الاستبيان تهدف إلى الإجابة على المحاور التالية:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية للمبحوثين:

واشتملت على النقاط التالية:

- 1- الجنس، 2- السن، 3- المستوى التعليمي، 4- الوظيفة، 5- الخبرة المهنية.

المحور الثاني: المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)

واحتوى هذا المحور ثلاثة أنماط أساسية للقيادة الإدارية موضحة كمايلي (ملحق رقم 01):

¹ عماد بوحوش، دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص32.

² ذوقان عبيد وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

✓ نمط القيادة الديمقراطي: ولقياس هذا النمط اعتمد الباحث الأسئلة الموضحة في الاستبيان من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 13.

✓ نمط القيادة الحرة (التسيبية): اعتمد الباحث الأسئلة التالية لقياس وجود هذا النمط في الشركة محل الدراسة من السؤال رقم 14 إلى السؤال رقم 21.

✓ نمط القيادة الأوتوقراطي: واختار الباحث لهذا النمط الأسئلة من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 29.

المحور الثالث: العدالة التنظيمية (المتغير الدخيل):

واحتوى هذا المحور على أسئلة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث كما يلي:

✓ بعد عدالة الإجراءات: استعان الباحث بالأسئلة التي تقيس بعد عدالة الاجراءات من السؤال 30 إلى السؤال 35.

✓ بعد عدالة التوزيع: ورقمت أسئلتها في الاستبيان من السؤال 36 إلى السؤال 43.

✓ بعد عدالة التعاملات: واحتوى هذا البعد على الأسئلة من 44 إلى السؤال 49.

المحور الرابع: الاستقرار الوظيفي (المتغير التابع):

ولقياس استقرار المبحوثين من عدمه فقد استعان الباحث ببعض الدراسات السابقة، لانتقاء أسئلة تخص أبعاد الاستقرار الوظيفي كما يلي:

✓ بعد الرضا العام: استخدم الباحث العبارات من السؤال 50 إلى السؤال 57، لقياس هذا البعد.

✓ بعد الالتزام: احتوى هذا البعد على الأسئلة من العبارة 58 إلى العبارة رقم 65، كما احتوت على سؤالين رقم 60، ورقم 63 طرحا بشكل عكسي لأغراض البحث العلمي.

✓ بعد النمو والتطور المهني: واحتوى على العبارات من السؤال 66 إلى السؤال الأخير رقم 73.

1-2 صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها." وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

أ - الصدق الظاهري للأداة :

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على عدد من الأساتذة إضافة إلى الأستاذة المشرفة، و الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة الفقرات، وضوحها، انتمائها لمجال البحث وسلامة الصياغة اللغوية، حيث تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي (انظر الملحق رقم 02 قائمة المحكمين).

ب - الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي) :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها 18 مفردة بالمنظمة محل الدراسة، أي نسبة 23.68% من مجتمع الدراسة والهدف من هذا التوزيع المبدئي هو التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات أقسام الاستبيان. حيث تم التحقق من الصدق البنائي بحساب مصفوفة ارتباط أبعاد المحاور للأداة مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (04)

وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين ويأخذ قيما تتراوح بين (-1) و (+1) وهذه القيمة تدل على قلة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة الارتباط فهي تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية، أما إذا كانت الإشارة سالبة فإن العلاقة بين المتغيرين عكسية¹.

جدول رقم (09) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لأنماط القيادة مع مجموع محور القيادة

معامل بيرسون	النمط الديمقراطي	النمط الحر	النمط الاوتوقراطي
مجموع المحور الثاني	.564*	.794**	.899**
أنماط القيادة الادارية	.015	.000	.000
قيمة مستوى الدلالة	18	18	18
N			

*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، **معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص224.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. (ملحق رقم 03) يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، مما يشير إلى إتساق داخلي بين أنماط القيادة الادارية والدرجة الكلية للمحور الثاني (محور أنماط القيادة الادارية).

جدول رقم(10) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لأبعاد العدالة مع مجموع محورها

عدالة الاجراءات	عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	معامل بيرسون
.918**	.937**	.939**	مجموع المحور الثالث
.000	.000	.000	العدالة التنظيمية
18	18	18	قيمة مستوى الدلالة
			N

*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، ** معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. (ملحق رقم 03)

يظهر من الجدول رقم(05) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد العدالة التنظيمية، والارتباط الكلي للمحور(العدالة التنظيمية) موجبة وقوية جدا عند مستوى دلالة 0.01، وعليه يمكن القول بأن هناك اتساق داخلي قوي جدا بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الكلي لمحورها.

جدول رقم(11) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الاستقرار الوظيفي مع محوره

التطور والنمو	الالتزام	الرضا العام	معامل بيرسون
.903**	.705**	.903**	مجموع المحور الرابع
.000	.000	.000	لاستقرار الوظيفي
18	18	18	قيمة مستوى الدلالة
			N

*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، ** معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. (ملحق رقم 03)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد الاستقرار الوظيفي قوية وموجبة ودالة احصائياً، عند مستوى معنوية 0.01، وعليه هناك اتساق داخلي بين أبعاد الاستقرار الوظيفي والدرجة الكلية للمحور.

ج - ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات أداة الدراسة: " أنه في حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج"¹.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ على نفس العينة المسحوبة سابقاً (18 مفردة)، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:
جدول رقم(12): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	درجة ثبات المحور
محور القيادة الادارية	24	0.825
محور العدالة التنظيمية	20	0.952
محور الاستقرار الوظيفي	24	0.901
معامل الثبات الكلي	68	0.944

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. (ملحق رقم 04)
يبين الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جداً إذ بلغت:

✓ 0.825 لمحور أنماط القيادة الادارية.

✓ 0.952 لمحور العدالة التنظيمية.

✓ 0.901 لمحور الاستقرار الوظيفي

ومعامل كلي بلغ 0.944 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

¹ خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام spss، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص138.

المبحث الرابع: أساليب التحليل الإحصائي:

المطلب الأول: الجداول البسيطة والمركبة:

واستخدمت فيها التكرارات والنسب المئوية بغرض التعرف على الخصائص والبيانات الشخصية للمبحوثين، وتحديد إجاباتهم اتجاه عبارات محاور أداة الدراسة.

المطلب الثاني: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 21.0.

حيث اعتمد الباحث على هذا البرنامج للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وغيرها من من معاملات الارتباط ومقاييس النزعة المركزية والتشتت.

كما اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي التي تم ترميزها على النحو التالي:

1	2	3	4	5
غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي يتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} \quad (4=1-5) \quad \text{المدى} = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الدرجات} \quad (0.80=5/4) \quad \text{طول الفئة} = 0.80$$

وبما أن لكل فئة حدين (الحد الأدنى والحد الأعلى) فإن:

$$\text{الفئة الأولى} = \text{الحد الأدنى} + \text{طول الفئة}$$

$$\text{الحد الأدنى للفئة الأولى} = 1$$

$$\text{الحد الأعلى للفئة الأولى} = \text{الحد الأدنى لها} + \text{طول الفئة} \quad (1.80=0.80+1)$$

وعليه تكون فئات مقياس ليكرت كما يلي:

$$\text{الفئة الأولى} = (1.80 - 1)$$

$$\text{الفئة الثانية} = (2.60 - 1.80)$$

$$\text{الفئة الثالثة} = (3.40 - 2.60)$$

$$\text{الفئة الرابعة} = (4.20 - 3.40)$$

$$\text{الفئة الخامسة} = (5 - 4.20)$$

ويتم التعليق على النتائج بحصر متوسطات العبارات في افئات أعلاه وكل فئة تعبر عن المستوى على النحو التالي:

- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا.
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض.
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على مستوى مرتفع.
- ✓ قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

عرض وتحليل

معطيات الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل يقوم الباحث بعرض، تحليل وتفسير البيانات المجموعة من مجتمع الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، للوقوف على واقع العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية(المتغير المستقل) والاستقرار الوظيفي(المتغير التابع)، وكذا علاقة المتغير الدخيل (العدالة التنظيمية) بالاستقرار الوظيفي، من خلال عرض شدة الاتجاه والانحرافات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومعاملات الارتباط بين المتغيرات ودرجة الارتباط للمتغيرات.

المبحث الأول: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محاور الدراسة:
المطلب الأول: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور القيادة الإدارية:
جدول رقم(13) يوضح نتائج نمط القيادة الديمقراطي: (ملحق رقم 05)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	النسبة %		
05	0.553	4.30	0	1	0	44	23	التكرار	06	يمنح المديرون للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
			0	1.5	0	64.7	33.8	%		
08	0.997	3.57	2	13	3	44	6	التكرار	07	يقوم المديرون بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة.
			2.9	19.1	4.4	64.7	8.8	%		
07	0.700	4.04	0	1	12	38	17	التكرار	08	يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين.
			0	1.5	17.6	55.9	25	%		
04	0.610	4.48	0	1	1	30	36	التكرار	09	يهتم المديرون بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم.
			0	1.5	1.5	44.1	52.9	%		
03	0.503	4.51	0	0	0	33	35	التكرار	10	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم.
			0	0	0	48.5	51.5	%		
06	1.03	4.27	0	7	8	12	41	التكرار	11	يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم.
			0	10.3	11.8	17.6	60.3	%		
01	0.496	4.69	0	0	1	19	48	التكرار	12	يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم.
			0	0	1.5	27.9	70.6	%		
02	0.678	4.54	0	1	4	20	43	التكرار	13	يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين وأخذ رأيهم فيها.
			0	1.5	5.9	29.4	63.2	%		
	0.240	4.30	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لنمط القيادة الديمقراطي							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق استجابات المبحوثين حول نمط القيادة الديمقراطي، وكانت درجة شدة الاتجاه الكلية لهذا النمط قد بلغت 4.30 من 5، وهي شدة اتجاه تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.20 إلى 5)، وهذا يعكس أن نمط القيادة الديمقراطي موجود بمستوى مرتفع جدا بشركة بن ناصر للاستثمار.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على نمط القيادة الديمقراطي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.240، وهذا يعكس تمركز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

كما يمكن من خلال نفس الجدول ملاحظة إجابات الأفراد على عبارات نمط القيادة الديمقراطي، حيث تراوحت شدة الاتجاه لهذه العبارات بين 4.69 و 3.57 ويمكن ترتيبها تنازليا حسب شدة اتجاهها كمايلي:

✓ جاءت العبارة رقم (12) وهي "يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم." في المرتبة الأولى بشدة اتجاه قدرها 4.69، وانحراف معياري قيمته 0.496، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على أن المدير يشاركهم في عملية اتخاذ القرار.

✓ وكانت العبارة رقم (13) " يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين وأخذ رأيهم فيها." في المرتبة الثانية بشدة اتجاه تقدر بـ 4.54، وانحراف معياري بـ 0.678، أي أن المدير بالشركة يعبر عن أفكاره لمروؤسيه لمناقشتها معهم وإبداء آرائهم فيها وبدرجة كبيرة جدا.

✓ أما العبارة رقم (10) "يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم." في المرتبة الثالثة بشدة اتجاه بلغت 4.51، وانحراف معياري 0.503، مما يعني أن المدير بالشركة يتيح الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم بدرجة كبيرة جدا.

✓ وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (09) "يهتم المديرون بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم." بشدة اتجاه قيمتها 4.48، وانحراف معياري قدر بـ 0.610، وهذا يدل على درجة كبيرة من موافقة أفراد الدراسة على العبارة وأن المدير يهتم بتنسيق الجهود بين العاملين فيما بينهم.

✓ وتأتي العبارة رقم (06) وهي العبارة " يمنح المديرون للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم." في المرتبة الخامسة بشدة اتجاه قدرها 4.30،

وانحراف معياري قدره 0.553 وتعتبر درجة موافقة عالية على العبارة، وعليه يمكن القول أن المديرين يمنحون للعاملين السلطة المساوية لمسؤولياتهم.

✓ أما في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (11) "يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم"، بشدة اتجاه قدرها 4.27، وانحراف معياري قيمته 1.03، ويعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون وبدرجة كبيرة جدا أن المدير يعطي الفرصة للعاملين بحل مشاكلهم بأنفسهم.

✓ وتحتل العبارة رقم (08) " يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين." المرتبة السابعة بشدة اتجاه تقدر ب 4.04، وانحراف معياري قدره 0.700، وهي درجة موافقة عالية، مما يدل على المديرين بالشركة يفوضون جزءا من سلطتهم للعاملين.

✓ وفي المرتبة الثامنة والأخيرة تأتي العبارة رقم (07) " يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة." بشدة اتجاه بلغت قيمتها 3.57، وانحراف معياري قيمته 0.997، وتعتبر شدة اتجاه هذه العبارة كبيرة، مما يثبت أن المديرين بهذه الشركة ينفذون اللوائح التنظيمية بسهولة.

ومن خلال شدة الاتجاه الكلية لبعده نمط القيادة الديمقراطي التي قدرت ب 4.30 وهي ايجابية، تدل على مدى وجود النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة كبيرة، مما جعل المرؤوسين يوافقون وبشدة على معظم العبارات التي جاءت في هذا البعد، ويبدون ارتياحا لمثل هذا النمط من القيادة، وبالتالي المحافظة على مناصب عملهم والاستقرار في المؤسسة لمدة أطول.

جدول رقم (14) يوضح نتائج نمط القيادة الحرة (التسيبية): (ملحق رقم 06)

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	شدة الاتجاه	الانحراف المعياري	التباين
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
14	يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	التكرار	5	8	22	19	14	7.4	2.57	1.163	03
		%	7.4	11.8	32.4	27.9	20.6				
15	يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار.	التكرار	1	13	28	12	14	1.5	2.63	1.063	02
		%	1.5	19.1	41.2	17.6	20.6				
16	كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.	التكرار	0	2	7	18	41	0	1.55	0.798	08
		%	0	2.9	10.3	26.5	60.3				
17	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل.	التكرار	1	12	20	27	8	1.5	2.57	0.966	03
		%	1.5	17.6	29.4	39.7	11.8				
18	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	التكرار	0	2	12	30	24	0	1.88	0.801	06
		%	0	2.9	17.6	44.1	35.3				
19	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.	التكرار	0	11	3	52	2	0	2.33	0.784	05
		%	0	16.2	4.4	76.5	2.9				
20	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في إنجاز أعمالهم.	التكرار	1	32	23	12	0	1.5	3.32	0.781	01
		%	1.5	47.1	33.8	17.6	0				
21	لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل.	التكرار	1	1	1	43	22	1.5	1.75	0.693	07
		%	1.5	1.5	1.5	63.2	32.4				
	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لنمط القيادة الحرة										
									2.33	0.202	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (14) استجابات المبحوثين حول نمط القيادة الحرة، حيث كان شدة الاتجاه الكلية للنمط تقدر بـ 2.33، والانحراف المعياري بقيمة 0.202، حيث انحصر شدة الاتجاه في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي (1.80 - 2.60) أي مستوى منخفض من القبول، وهذا يدل على أن نمط القيادة الحرة موجود بمستوى منخفض بالشركة محل الدراسة. كما يتضح من خلال الانحراف المعياري الكلي لهذا النمط (0.202) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت غير متشعبة.

وأما عن إجابات المبحوثين عن عبارات النمط القيادي الحر فتراوحت بين 3.32 و1.55 حيث تم ترتيبها تنازلياً كمايلي:

✓ جاءت العبارة رقم (20) " يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم." في المرتبة الأولى بشدة اتجاه قدرها 3.32، وانحراف معياري قيمته 0.781، حيث دلت على مستوى متوسط من القبول، وهذا يعني أن المدير يوافق بدرجة متوسطة على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم.

✓ وتأتي العبارة رقم (15) " يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار." في المرتبة الثانية بشدة اتجاه تساوي 2.63، وانحراف معياري يساوي 1.63، وتعتبر درجة القبول نسبياً متوسط حسب فئات سلم ليكرت الخماسي، وعليه يستنتج أن تردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار حاز على درجة قبول متوسطة من أفراد عينة الدراسة.

✓ والعبارة رقم (14) "يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها." تحتل المرتبة الثالثة بشدة اتجاه تقدر بـ 2.57، وانحراف معياري قيمته 1.163، وحسب شدة الاتجاه لهذه العبارة فإن درجة القبول تعتبر ضعيفة، مما يفند القول أن المدير يعطي للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم.

✓ وتقاسمت العبارة رقم (17) " يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل." المرتبة الثالثة مع العبارة السابقة بنفس شدة الاتجاه 2.57، وانحراف معياري قدره 0.966، وكانت درجة هذه العبارة ضعيفة أيضاً كسابقتها، مما دل على أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المدير يسمح للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل.

✓ وجاءت العبارة (19) " لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم." في المرتبة الخامسة، بشدة اتجاه قيمتها 2.33، وانحراف معياري يساوي 0.784، وحسب

شدة الاتجاه للعبارة فإنها تتمتع بمستوى ضعيف من قبول المبحوثين، مما يفسر حسبهم أن المدير يهتم بالتعرف على ميولهم واتجاهاتهم.

✓ وتأتي العبارة رقم (18) في المرتبة السادسة والتي تقول " يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم." بشدة اتجاه تساوي 1.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.801، بمستوى منخفض من القبول، مما يمكن القول بأن المدير حسب المبحوثين لا يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.

✓ وكانت العبارة رقم (21) " لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل." قد احتلت المرتبة السابعة بشدة اتجاه قيمتها 1.75، وانحراف معياري قدره 0.693، بمستوى قبول منخفض جدا حسب فئات سلم ليكرت الخماسي، وعليه يستنتج أن المدير حسب المبحوثين يهتم باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل.

✓ وجاءت العبارة رقم (16) " كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل." في المرتبة الثامنة بشدة اتجاه تقدر بـ 1.55، وانحراف معياري قيمته 0.798، وحسب شدة الاتجاه يعتبر مستوى القبول ضعيف جدا، مما يمكن القول أنه من غير الممكن أن ينفرد كل عامل برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل بالشركة محل الدراسة.

توحي شدة الاتجاه الكلية لنمط القيادة التسيبية (الحرّة) والتي قدرت بـ 2.33، والتي تعتبر منخفضة مقارنة بالنمط السابق، إلى أن نمط القيادة التسيبية غير منتهج بصورة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع لكون المؤسسة في القطاع الخاص، ولا يمكن للقادة فيها أن يكونوا متسيبين نظرا لدرجة الرقابة العالية من طرف أرباب العمل في القطاع الخاص.

جدول رقم (15) يوضح نتائج نمط القيادة التسلطي (ملحق رقم 07)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	النسبة %	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	مباين	موافق	موافق بشدة				
03	1.011	2.19	17	31	12	6	2	التكرار	يركز المدير السلطة في يده.	22	
			25	45.6	17.6	8.8	2.9	%			
06	0.685	1.91	15	48	1	4	0	التكرار	لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.	23	
			22.1	70.6	1.5	4.9	0	%			
04	0.794	2.10	12	42	10	3	1	التكرار	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها.	24	
			17.6	61.8	14.7	4.4	1.5	%			
07	0.821	1.83	25	32	9	1	0	التكرار	لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات.	25	
			36.8	47.1	13.2	1.5	0	%			
01	1.028	3.32	1	13	29	13	12	التكرار	يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين والمتحدث باسمهم.	26	
			1.5	19.1	42.6	19.1	17.6	%			
02	1.001	2.66	10	17	29	10	2	التكرار	يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه.	27	
			14.7	25	42.6	14.7	2.9	%			
04	0.755	2.10	12	41	11	4	0	التكرار	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ هذا العمل.	28	
			17.6	60.3	16.2	5.9	0	%			
07	1.166	1.83	36	20	2	7	3	التكرار	يتابع المدير عمليات الغياب والتأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.	29	
			52.9	29.4	2.9	10.3	4.4	%			
	0.258	2.24	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لنمط القيادة التسلطي								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التسلطي، وكانت شدة الاتجاه الكلية للعبارات هي 2.24%، والانحراف المعياري الكلي 0.258، حيث يعتبر مستوى القبول ضعيف، وعليه فإن نمط القيادة التسلطي متواجد بمستوى ضعيف بالشركة محل الدراسة. كما يُلاحظ من خلال الانحراف المعياري الكلي لنمط القيادة التسلطي (0.258)، وهذا يدل على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

وتباينت إجابات أفراد حول عبارات نمط القيادة التسلطي، حسب شدة الاتجاه بين (3.32 و1.83)، وترتبت تنازلياً كمايلي:

✓ تأتي العبارة رقم (26) "يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين والمتحدث باسمهم." في المرتبة الأولى بشدة اتجاه قيمتها 3.32، وانحراف معياري قدره 1.028، مما يدل على أن العبارة جاءت بمستوى قبول متوسط وبالتالي يمكن القول أن المدير يحرص على أن يكون الممثل العاملين والمتحدث باسمهم بدرجة متوسطة.

✓ واحتلت العبارة رقم (27) "يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه." المرتبة الثانية بشدة اتجاه تقدر بـ 2.66، وانحراف معياري يساوي 1.001، حسب إجابات الباحثين، أي أن المدير بالشركة محل الدراسة لا يرفض أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه.

✓ جاءت العبارة رقم (22) "يركز المدير السلطة في يده." في المرتبة الثالثة بشدة اتجاه 2.19، وانحراف معياري قدره 1.011، وهي درجة موافقة منخفضة، وهذا معناه أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن المدير يركز السلطة في يده.

✓ وكانت العبارة رقم (28) "يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ هذا العمل." بشدة اتجاه 2.10، وانحراف معياري يساوي 0.755، في المرتبة الرابعة حسب إجابة أفراد العينة، تعتبر درجة موافقة منخفضة، وعليه فإن المدير بالمؤسسة لا يقرر ما يجب عمله ولا طريقة تنفيذه.

✓ وتأتي العبارة رقم (24) "يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها." بشدة اتجاه تساوي 2.10، وانحراف معياري قيمته 0.794، في المرتبة الرابعة مناصفة مع العبارة السابقة، بمستوى قبول منخفض، أي أن الباحثين لا يوافقون على العبارة وعليه فإن المدير لا يطالب المرؤوسين بتنفيذ الخطط بحذافيرها دون ضبطها أو تعديلها.

✓ وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (23) "لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار". بشدة اتجاه قيمتها 1.91، وانحراف معياري يساوي 0.685، حيث يعتبر مستوى قبول أفراد العينة للعبارة منخفض، وبالتالي لا يوافقون على أن القادة لا يأخذون بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.

✓ كما جاءت العبارة رقم (25) "لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات". في المرتبة السابعة بشدة تساوي 1.83، وانحراف معياري بقيمة 0.821، أي أن المبحوثين غير موافقين على العبارة، وهذا يدل على أن المدير يشارك مرؤوسيه في حل المشكلات.

✓ العبارة رقم (29) "يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين". في المرتبة السابعة بنفس قيمة شدة الاتجاه وهي 1.83، وانحراف معياري يساوي 1.166، ومعناه أن المبحوثين غير موافقين على العبارة، أي أن المدير يهتم بظروف العاملين في عملية متابعة الغياب والتأخر.

يتضح من خلال ما سبق أن نمط القيادة التسلطي (الأوتوقراطي)، متواجد بشكل منخفض جدا، وذلك بالنظر إلى شدة الاتجاه الكلية لهذا النمط التي قدرت بـ 2.24، قد يعود ذلك إلى أن القادة في المؤسسة محل الدراسة لا ينتهجون هذا النمط من أنماط التسيير، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة (أبوية) ومعظم العاملين فيها هم من أقارب أرباب العمل، وهذا ما يلاحظ في الميدان من خلال الملاحظة بالمعايشة.

ترتيب الأنماط القيادية بالشركة محل الدراسة: يمكن تلخيص ترتيب الأنماط القيادية في الشركة محل الدراسة، قصد معرفة النمط القيادي السائد فيها، من خلال ترتيب مخرجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (محور أنماط القيادة الإدارية) الذي ضم 24 عبارة من العبارة رقم (6) إلى غاية العبارة رقم (29) موزعة بالتساوي ثمانية (08) عبارات لكل نمط قيادي على النحو التالي:

✓ من العبارة رقم (06) إلى غاية العبارة رقم (13) لنمط القيادة الديمقراطي.

✓ من العبارة رقم (14) إلى غاية العبارة رقم (21) لنمط القيادة الحرة.

✓ من العبارة رقم (22) إلى غاية العبارة رقم (29) لنمط القيادة التسلطي.

جدول رقم (16) يوضح ترتيب الأنماط القيادية بالشركة حسب شدة اتجاهها:

الترتيب	الانحراف المعياري الكلي	شدة الاتجاه الكلية	نمط القيادة
1	0.240	4.30	الديمقراطي
2	0.202	2.33	الحر
3	0.258	2.24	التسلطي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. يبين الجدول أعلاه شدة الاتجاه الكلية لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية، حيث جاء في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطي بشدة اتجاه قدرها 4.30 وانحراف معياري يساوي 0.240، بدرجة قبول عالية جدا، ثم يليه نمط القيادة الحر، بشدة اتجاه تقدر بـ 2.33، وانحراف معياري قيمته 0.202، في المرتبة الثانية، بدرجة قبول منخفضة، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التسلطي حيث بلغت شدة اتجاهه 2.24، وانحرافه المعياري 0.258، بمستوى قبول منخفض.

وعليه يستنتج من الجدول السابق أن نمط القيادة السائد في الشركة محل الدراسة هو نمط القيادة الديمقراطي، وهذا راجع إلى طرق التسيير بالشركة، وانتهاج النمط الديمقراطي كان هو النمط الأمثل والأنسب لهذه الأخيرة، حيث ساعدها على المحافظة على مواردها البشرية، وتطويرها وتنمية مهاراتها.

المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور العدالة التنظيمية:

جدول رقم (17) يوضح نتائج بعد عدالة الإجراءات (ملحق رقم 08)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	مباين	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
03	0.781	4.32	1	0	7	28	32	التكرار	إجراءات العمل في الشركة عادلة.	30
			1.5	0	10.3	41.2	47.1	%		
01	0.694	4.60	1	0	2	19	46	التكرار	تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبدلها من أجل تحسين أدائي.	31
			1.5	0	2.9	27.9	67.6	%		
06	0.601	4.25	1	0	0	47	20	التكرار	يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم.	32
			1.5	0	0	69.1	29.4	%		
04	0.777	4.30	1	0	7	29	31	التكرار	تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات.	33
			1.5	0	10.3	42.6	45.6	%		
04	0.833	4.30	1	0	10	23	34	التكرار	يتم اتخاذ القرارات اعتماداً على معلومات دقيقة.	34
			1.5	0	14.7	33.8	50	%		
02	0.773	4.38	1	1	3	29	34	التكرار	تطبق القرارات على جميع العمال دون تحيز.	35
			1.5	1.5	4.4	42.6	50	%		
	0.233	4.36	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لعدالة الإجراءات							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن درجة أفراد عينة الدراسة على بعد عدالة الإجراءات دالة على مستوى مرتفع جدا، حيث بلغت شدة الاتجاه الكلي لهذا البعد 4.36، وهذا يعكس رضا أفراد الدراسة بشكل كبير جدا على بعد عدالة الإجراءات بالشركة محل الدراسة. كما يوضح الجدول أيضا أن إجابات المبحوثين لم تكن متشعبة حيث بلغ انحرافها المعياري 0.233، وهذا يعكس مدى رضا أفراد عينة الدراسة على بعد عدالة الإجراءات بالشركة.

ويلاحظ من خلال الجدول أيضا أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة جدا على جميع عبارات بعد عدالة الإجراءات بالشركة محل الدراسة، حيث تراوحت شدة اتجاه البعد بين (4.60 و 4.25) وكلها تقع في الفئة السادسة من سلم ليكرت الخماسي أي (من 4.20 إلى 5)، وهي تدل على مستوى مرتفع جدا من القبول.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا حسب شدة الاتجاه لها على النحو التالي:

✓ جاءت العبارة رقم (31) "تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبذلها من أجل تحسين أدائي". في المرتبة الأولى بشدة اتجاه قيمتها 4.60، وانحراف معياري بلغ 0.694، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على أن إدارة الشركة تشجع المجهودات التي يبذلها العاملون لتحسين أدائهم.

✓ وكانت العبارة رقم (35) "تطبيق القرارات على جميع العمال دون تحيز". في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المبحوثين عليها، بشدة اتجاه بلغت 4.38، وانحراف معياري قيمته 0.773، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى مرتفع جدا على أن القرارات تطبق على الجميع دون تحيز في الشركة محل الدراسة.

✓ والعبارة رقم (30) "إجراءات العمل في الشركة عادلة". في المرتبة الثالثة حسب إجابة العاملين عليها، بشدة اتجاه تساوي 4.32، وانحراف معياري يقدر بـ 0.781، وهذا يعني أن المبحوثين يرون أن إجراءات العمل في الشركة عادلة بدرجة كبيرة جدا.

✓ وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (33) "تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات". بشدة اتجاه بلغت 4.30، وانحراف معياري يساوي 0.777، وهذا يعكس رضا المبحوثين بمستوى مرتفع جدا على أن الشركة تمتاز بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

✓ وتناست العبارة رقم (34) " يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة." المرتبة الرابعة مع العبارة السابقة بشدة اتجاه قدرها 4.30، وانحراف معياري قيمته 0.833، بمستوى رضا مرتع جدا حسب أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن اتخاذ القرارات في الشركة يكون بناء على معلومات دقيقة.

✓ وجاءت العبارة رقم (32) " يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم." في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المبحوثين عليها بشدة اتجاه قدرت بـ 4.25، وانحراف معياري يساوي 0.601، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية جدا على حرص المسؤول أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم.

تبين شدة الاتجاه الكلية لهذا البعد والتي بلغت 4.36، بأن بعد عدالة الإجراءات تطبق في المؤسسة وبصورة عالية جدا، ويعود ذلك إلى تطبيق القوانين بكل موضوعية على جميع العمال دون استثناء، كما قد يرجع ذلك إلى تطبيق قوانين العمل والنظام الداخلي بكل شفافية، واحترام العاملين لهذه اللوائح والأنظمة، وكذا حرص المسؤولين على تنفيذها، ويعود أيضا الفضل في ذلك إلى دور المؤسسات الرقابية الحكومية مثل مفتشية العمل المختصة إقليميا، وبعض الدوريات التفتيشية لمختلف المصالح الحكومية.

جدول رقم (18) يوضح نتائج بعد عدالة التوزيع (ملحق رقم 09)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	النسبة %	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
08	0.940	3.83	1	7	9	36	15	التكرار	أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي.	36	
			1.5	10.3	13.2	52.9	22.1	%			
06	0.732	4.02	1	0	11	40	16	التكرار	أتلقي منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي.	37	
			1.5	0	16.2	58.8	23.5	%			
05	0.843	4.22	1	0	12	25	30	التكرار	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة.	38	
			1.5	0	17.6	36.8	44.1	%			
07	0.800	3.98	1	0	16	33	18	التكرار	نتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة.	39	
			1.5	0	23.5	48.5	26.5	%			
03	0.649	4.23	0	0	8	36	24	التكرار	نتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة.	40	
			0	0	11.8	52.9	35.3	%			
03	1.052	4.23	0	10	1	20	37	التكرار	يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة.	41	
			0	14.7	1.5	29.4	54.4	%			
02	0.697	4.42	0	0	8	23	37	التكرار	يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة.	42	
			0	0	11.8	33.8	54.4	%			
01	0.633	4.45	0	1	2	30	35	التكرار	نتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة.	43	
			0	1.5	2.9	44.1	51.5	%			
	0.231	4.17	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لعدالة التوزيع								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الباحثين ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد عدالة التوزيع، حيث بلغ شدة الاتجاه الكلية لعبارات هذا البعد 4.17، وهذا دال على درجة موافقة مرتفعة للمبحوثين على هذا البعد بصفة عامة، أي أن هناك عدالة توزيع بالشركة.

ويمكن ملاحظة أن إجابات أفراد العينة قد كانت متمركزة وغير مشتتة حسب الانحراف المعياري الكلي لبعد عدالة التوزيع، حيث بلغ 0.231.

كما يمكن ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة على العموم موافقين بدرجة مرتفعة على بعد عدالة التوزيع ما عدا العبارتين رقم (43) والعبارة رقم (42) كانت درجة الموافقة بهما مرتفعة جدا، وتراوحت شدة الاتجاه لعبارات هذا البعد بين (4.45 و 3.83)، وعليه ترتب العبارات ترتيبا تنازليا حسب شدة اتجاهها كما يلي:

✓ تصدرت العبارة رقم (43) " تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة." المرتبة الأولى حسب درجة موافقة المبحوثين بشدة اتجاه قدرها 4.45 وانحراف معياري قيمته 0.633، وهذا يدل على أن المبحوثين موافقين بمستوى مرتفع جدا على أن عملية التقييم تتم بصورة عادلة في الشركة.

✓ وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (42) " يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة." بشدة اتجاه قدرها 4.42، وانحراف معياري يساوي 0.697، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة على أن المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل توزع بطريقة عادلة في الشركة.

✓ وجاءت العبارة رقم (40) " تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة." في المرتبة الثالثة بشدة اتجاه قدرها 4.23، وانحراف معياري يساوي 0.649، معناه أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة وبدرجة موافقة عالية جدا.

✓ وتناست العبارة رقم (41) المرتبة الثالثة مع العبارة السابقة، بشدة اتجاه تساوي 4.23، وانحراف معياري قدره 1.052، مما يدل على أنه وبمستوى قبول مرتفع جدا، يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة.

✓ أما العبارة رقم (38) " تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة." جاءت في المرتبة الخامسة، بشدة اتجاهها بلغت 4.22، وانحراف معياري 0.843، وهذا معناه أن المبحوثين موافقين بدرجة كبيرة على أن الترقية تعتمد على معايير واضحة وعادلة.

✓ وجاءت العبارة رقم (37) " أتلقى منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي." حسب موافقة المبحوثين عليها في المرتبة السادسة بشدة اتجاه قدرها 4.02، وانحراف معياري ساوى 0.732، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بشكل كبير أنهم يتلقون منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتهم.

✓ أما في المرتبة السابعة تجد العبارة رقم (39) " تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة." وشدة اتجاهها تساوي 3.98، أما انحرافها المعياري فقد بلغ 0.800، وهذا دال على أن المبحوثين يوافقون بمستوى مرتفع على أنهم يستفيدون من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة.

✓ وفي المرتبة الأخيرة والثامنة جاءت العبارة رقم (36) " أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي." بشدة اتجاه قدرها 3.83، وانحراف معياري يساوي 0.940، وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على أنهم يحصلون على رواتب عادلة بالمقارنة مع زملائهم في العمل.

يظهر من خلال شدة الاتجاه الكلية للجدول السابق المقدر بـ 4.17، أن بعد عدالة التوزيع ومن خلال العبارات المستخدمة لقياسه، أن أغلب المبحوثين يعتقدون أن هناك عدالة توزيع في المؤسسة محل الدراسة، قد يرجع ذلك إلى كون أن النظام السائد في المؤسسة مبني على الشفافية، حيث أن تنقيط الحضور يتم في كل مصلحة على حدا، ثم يوجه لإدارة الموارد البشرية لإتمام إجراءات الراتب ودفع المستحقات بطرق قانونية، وكذلك الأمر بالنسبة للتقييم والترقية، وتوزيع المكافآت على الجميع دون تمييز وذلك لتحفيزهم من أجل تقديم المزيد للمؤسسة، والسهر على رفع الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية، مما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء.

جدول رقم (19) يوضح نتائج بعد عدالة التعاملات (ملحق رقم 10)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	النسبة %	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	مباين	موافق	موافق بشدة				
01	0.585	4.50	0	1	0	31	36	التكرار	يتعامل معك مسئولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك.	44	
			0	1.5	0	45.6	52.9	%			
04	0.606	4.42	0	1	1	34	32	التكرار	يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية.	45	
			0	1.5	1.5	50	47.1	%			
06	0.713	4.29	0	1	7	31	29	التكرار	يعمل مسئولك على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال.	46	
			0	1.5	10.3	45.6	42.6	%			
05	0.717	4.30	0	1	7	30	30	التكرار	يقوم مسئولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة.	47	
			0	1.5	10.3	44.1	44.1	%			
03	0.720	4.44	0	0	9	20	39	التكرار	يراعي مسئولك المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	48	
			0	0	13.2	29.4	57.4	%			
02	0.559	4.47	0	0	2	32	34	التكرار	تتعامل معي الإدارة باحترام.	49	
			0	0	2.9	47.1	50	%			
	0.175	4.40	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي لعدالة التعاملات								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عدالة التعاملات، حيث كانت شدة الاتجاه الكلية لعبارات هذا البعد بقيمة 4.40، مما يدل على موافقة قوية جدا من أفراد عينة الدراسة على بعد عدالة التعاملات.

ويظهر من خلال الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.175، أن إجابات المبحوثين قريبة جدا من الصفر وبالتالي لا يوجد تشتت لإجابات أفراد العينة.

ويلاحظ من خلال الجدول ذاته أيضا، أن استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد عدالة التعاملات، وعلى كل العبارات مرتفعة جدا، حيث انحصرت شدة اتجاهها بين (4.50 و 4.29)، ويمكن ترتيب هذه العبارات تنازليا حسب شدة اتجاهها على النحو التالي:

✓ تصدرت العبارة رقم (44) " يتعامل معك مسئولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك." في المرتبة الأولى، بشدة اتجاه 4.50، وانحراف معياري 0.585، بمستوى قبول مرتفع جدا، أي أن المسؤولين بالمؤسسة يتعاملون باحترام مع مرؤوسيهم عندما يتخذون قرارات متعلقة بعملهم.

✓ وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (49) " تتعامل معي الإدارة باحترام." بشدة اتجاه قدرها 4.47، وانحراف معياري يساوي 0.559، أي بدرجة موافقة كبيرة جدا على أن الإدارة تتعامل مع العمال باحترام.

✓ وجاءت العبارة رقم (48) " يراعي مسئولك المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات." في المرتبة الثالثة، شدة اتجاه تساوي 4.44، وانحرافها المعياري يساوي 0.720، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة كبيرة جدا على أن المسئول يراعي المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

✓ أما العبارة رقم (46) " يشرح لي المسئول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية." جاءت في المرتبة الرابعة بشدة اتجاه قدرها 4.42، وانحراف معياري قيمته 0.606، وهذا معناه أن المبحوثين يوافقون بدرجة عالية جدا على أن المسئول يشرح القرارات التي تخص عملهم، ويعطيهم التبريرات الكافية.

✓ وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (47) " يقوم مسئولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة." وشدة اتجاهها 4.30، وانحرافها المعياري 0.717، وكانت هي الأخرى بدرجة موافقة عالية جدا، وهذا يعني أن المدير يقوم بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة.

✓ وجاءت العبارة رقم (46) " يعمل مسئولك على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال." في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، بشدة اتجاه قدرها 4.29، وانحراف معياري يساوي 0.713، وبدرجة قبول عالية جداً، هذا يعني أن المسئول يعمل على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال. مستوى العدالة التنظيمية الكلي بالشركة محل الدراسة:

جدول (20) يوضح مستوى العدالة التنظيمية الكلي بشركة بن ناصر للاستثمار

عناصر العدالة التنظيمية	العبارات	شدة الاتجاه	الانحراف المعياري
عدالة الإجراءات	من 30 إلى 35	4.36	0.236
عدالة التوزيع	من 36 إلى 43	4.17	0.231
عدالة التعاملات	من 44 إلى 49	4.40	0.175

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. يبين الجدول أعلاه مدى شعور أفراد عينة الدراسة بوجود عدالة تنظيمية بالشركة حيث جاءت كل شدة الاتجاه لأبعاد محور العدالة التنظيمية ضمن الفئة (4.20 و 5)، والتي تعني أن هناك مستوى موافقة مرتفع جداً، أي أن هناك عدالة تنظيمية بأبعادها في الشركة إلى حد كبير جداً. كما يتضح من خلال الانحرافات المعيارية لأبعاد المحاور، حيث كانت قريبة جداً من المركز وغير متشتتة، مما يؤكد وجود إجماع من المبحوثين على تمتعهم بأبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع و عدالة التعاملات).

المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور الاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (21) يوضح نتائج بعد الرضا العام (ملحق رقم 11)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	النسبة %	العبارة	الرقم
			أبداً	غير موافق	م	موافق	موافق بشدة				
07	0.851	4.07	2	2	4	41	19	التكرار	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية.	50	
			2.9	2.9	5.9	60.3	27.9	%			
08	1.020	3.94	0	12	1	34	21	التكرار	أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار.	51	
			0	17.6	1.5	50	30.9	%			
01	0.604	4.58	0	1	1	23	43	التكرار	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بالشركة.	52	
			0	1.5	1.5	33.8	63.2	%			
03	0.701	4.51	1	0	2	25	40	التكرار	أعتز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة.	53	
			1.5	0	2.9	36.8	58.8	%			
05	0.532	4.48	0	0	1	33	34	التكرار	أعتبر نفسي فرداً مهماً بشركة بن ناصر للاستثمار.	54	
			0	0	1.5	48.5	50	%			
02	0.762	4.52	1	1	2	21	43	التكرار	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.	55	
			1.5	1.5	2.9	30.9	63.2	%			
04	0.682	4.66	1	0	2	15	50	التكرار	لن أتخلى عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض.	56	
			1.5	0	2.9	22.1	73.5	%			
06	0.735	4.39	1	1	1	32	33	التكرار	العمل بالشركة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.	57	
			1.5	1.5	1.5	47.1	48.5	%			
	0.274	4.39	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي للرضا العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الباحثين ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق إجابات مجتمع الدراسة، حول بعد الرضا العام، وكانت موافقتهم على هذا البعد عالية جدا، حيث بلغت شدة الاتجاه الكلي لهذا البعد 4.39، وهو دال على مستوى مرتفع جدا، حيث ينتمي للفئة (4.20 - 5) من فئات سلم ليكرت الخماسي. ويوضح الانحراف المعياري الكلي للبعد الذي بلغ 0.274، مدى تطابق إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها وقربها من المركز.

كما يلاحظ أيضا من الجدول أعلاه، من خلال إجابات المبحوثين أنهم موافقين بدرجة عالية جدا على معظم عبارات بعد الرضا العام، حيث تراوحت شدة الاتجاه للعبارات بين (3.94-4.58)، وفيما يلي الترتيب التنازلي للعبارات حسب شدة الاتجاه:

✓ تأتي العبارة رقم (52) " أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامى بالشركة." في المرتبة الأولى بشدة اتجاه قدرها 4.58، وانحراف معياري 0.604، وهذا يدل على درجة عالية جدا لشعور العامل بالارتياح وهو يؤدي مهامه بالشركة.

✓ وجاءت العبارة رقم (55) "أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة." في المرتبة الثانية، حيث كانت شدة اتجاهها 4.52، وانحرافها المعياري 0.762، مما دل على أن المبحوثين يحسون بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالشركة إلى حد كبير جدا.

✓ أما العبارة رقم (53) " أعتز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة." جاءت في المرتبة الثالثة، بشدة اتجاه بلغت 4.51، وانحراف معياري قيمته 0.701، مما دل على درجة موافقة كبيرة جدا على العبارة، أي أن أفراد عينة الدراسة يعترفون بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة.

✓ وتأتي العبارة رقم (56) " لن أتخلى عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض." في المرتبة الرابعة، شدة الاتجاه قدرت بـ 4.66، وانحرافها المعياري 0.682، وهذا يعني أن العمال متمسكين بعملهم بالشركة ولن يتخلون عنه مهما كانت العروض.

✓ وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (54) " أعتبر نفسي فردا مهما بشركة بن ناصر للاستثمار." بشدة اتجاه 4.48، وانحراف معياري 0.532، ويدل ذلك على درجة موافقة عالية جدا على أن أفراد مجتمع الدراسة يعتبرون أنفسهم أفراد مهمين بالشركة.

✓ والعبارة رقم (57) " العمل بالشركة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية." في المرتبة السادسة، بشدة اتجاه تساوي 4.39، وانحراف معياري قيمته

0.735، تعتبر درجة موافقة مرتفعة جدا، أي أن العمل بالشركة يساعد العمال على تحقيق مختلف حاجاتهم الاجتماعية.

✓ وجاءت العبارة رقم (50) " أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية." في المرتبة السابعة، بشدة اتجاه 4.07، وانحراف معياري قدره 0.851، وهي درجة موافقة عالية، أي أن العاملين بالشركة يشعرون بتحقيق طموحاتهم إلى حد كبير.

✓ وفي المرتبة الأخيرة والثامنة العبارة رقم (51) " أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار." بشدة اتجاه 3.94، وانحراف معياري 1.020، حيث يدل على مستوى مرتفع من الموافقة، وهذا يعني أن العمال راضين عن العمل بالشركة محل الدراسة.

يبين الجدول أعلاه شدة الاتجاه الكلية لبعده الرضا العام للعاملين بالمؤسسة والتي بلغت 4.39، مما يدل على أنه هناك رضا عام مرتفع جدا للعاملين على المؤسسة وعلى أدائهم في نفس الوقت، قد يعود ذلك لوجود عدالة بكل أبعادها بالمؤسسة عموما، كما يلاحظ أيضا أن جو العمل ملائم ومناسب للعاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

جدول رقم (22) يوضح نتائج بعد الالتزام (ملحق رقم 12)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
02	0.501	4.54	0	0	0	31	37	التكرار	ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل.	58
			0	0	0	45.6	54.4	%		
01	0.465	4.69	0	0	0	21	47	التكرار	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	59
			0	0	0	30.9	69.1	%		
03	0.500	4.44	0	0	0	38	30	التكرار	أفكر في التغيب عن العمل.	60
			0	0	0	55.9	44.1	%		
06	0.899	4.23	0	4	9	22	33	التكرار	احترم القوانين الداخلية للشركة.	61
			0	5.9	13.2	32.4	48.5	%		
08	0.861	4.22	1	0	13	23	31	التكرار	أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك.	62
			1.5	0	19.1	3.8	45.6	%		
04	0.717	4.41	0	1	6	25	36	التكرار	أسعى للحصول عن العطل المرضية.	63
			0	1.5	8.8	36.8	52.9	%		
05	0.741	4.32	0	3	2	33	30	التكرار	أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.	64
			0	4.4	2.9	48.5	44.1	%		
06	0.830	4.23	1	0	11	26	30	التكرار	أزيد أوقات إضافية لإكمال مهامتي المختلفة.	65
			1.5	0	16.2	38.2	44.1	%		
	0.259	4.38	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي للالتزام							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات الباحثين ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الالتزام، حيث بلغت شدة الاتجاه الكلية للبعد 4.38، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ 0.259، مما يوضح أن المبحوثين أجابوا بمستوى مرتفع جدا من الموافقة على عبارات هذا البعد.

كما يوضح الجدول مدى تمركز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها، إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.259، مما يدل على اتساق وثبات العبارات.

ويلاحظ من خلال الجدول أيضا، أن الأفراد المبحوثين موافقين بدرجة عالية جدا على جميع العبارات لبعدهم الالتزام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.69 و 4.22)، وهي تقع في الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي، (بين 4.20 و 5)، وعليه ترتب العبارات حسب شدة الاتجاه على النحو التالي:

✓ جاءت العبارة رقم (59) " أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه" في المرتبة الأولى بشدة اتجاه بلغت 4.69، وانحراف معياري قيمته 0.465، مما يدل على أفراد عينة الدراسة يقضون ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب منهم والقيام بواجباتهم على أكمل وجه في الشركة محل الدراسة.

✓ وتأتي العبارة رقم (58) " ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل" في المرتبة الثانية من حيث موافقة المبحوثين عليها، بشدة اتجاه قدرها 4.54، وانحراف معياري قيمته 0.501، وهذا يدل على أن درجة عالية جدا من الموافقة على العبارة، ومعناه أن أفراد عينة الدراسة يلتحقون بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل.

✓ وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (60) " أفكر في التغيب عن العمل" بشدة اتجاه قدرها 4.44، وانحراف معياري بلغ 0.500، ولقد تم استبدال درجات الموافقة لهذه العبارة بحيث استبدلت الدرجة غير موافق أبدا بالدرجة موافق بشدة، وغير موافق بالدرجة موافق وهكذا، وعليه كانت درجة الموافقة عالية جدا بعدم التفكير في التغيب عن العمل.

✓ أما العبارة رقم (63) في المرتبة الرابعة " أسعى للحصول على عطل مرضية" فكانت كالعبارة السابقة حيث أجاب الأغلبية بالرفض بدرجة عالية جدا، بشدة اتجاه قدرها 4.41، وانحراف معياري قيمته 0.717، وتم استبدال عدم الموافقة بالموافقة وذلك لنفي العبارة، أي أن أفراد عينة الدراسة لا يسعون للحصول على عطل مرضية.

✓ وجاءت العبارة رقم (64) " أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المبحوثين عليها، بشدة اتجاه بلغت 4.32،

وانحراف معياري قيمته 0.741، أي درجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يخرجون بعد انتهاء دوامهم الرسمي بالشركة.

✓ وتليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (65) " أزيد أوقات إضافية لإكمال مهامهم المختلفة." بمستوى مرتفع جدا من الموافقة حسب استجابات أفراد العينة، بشدة اتجاه قدرها 4.23، وانحراف معياري يقدر بـ 0.830، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يزيدون أوقات إضافية لإكمال مهامهم المختلفة بالشركة.

✓ وتقاسمت العبارة رقم (61) " احترم القوانين الداخلية للشركة." المرتبة السادسة مع العبارة السابقة، بشدة اتجاه قدرها 4.23، وانحراف معياري قيمته 0.899، حيث تعتبر درجة موافقة المبحوثين على العبارة عالية جدا، وهذا يعني أنهم يحترمون القوانين الداخلية للشركة إلى حد كبير جدا.

✓ أما المرتبة الثامنة والأخيرة كانت من نصيب العبارة رقم (62) " أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك." بشدة اتجاه بلغت 4.22، وانحراف معياري قيمته 0.861، وهي درجة عالية جدا من الموافقة على العبارة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أنهم يقدمون المساعدة للعمال المحتاجين لذلك.

كما ذكرنا سابقا فالمؤسسة أبوية ومعظم العمال من عائلة واحدة، ولديهم ثقافة بأن المؤسسة ملكهم، لذلك يقومون بمساعدة بعضهم البعض ويلتزمون بالحضور في الوقت وإنهاء مهامهم في الوقت المحدد، كما يعتبرون أن أهداف المؤسسة من أهدافهم ومصالحها من مصالحهم، وبقاء المؤسسة قائمة يحافظ على فرص بقاء مناصبهم، وبالتالي الاستقرار في العمل أطول وقت ممكن.

جدول رقم (23) يوضح نتائج بعد النمو والتطور (ملحق رقم 13)

الترتيب	الانحراف المعياري	شدة الاتجاه	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
04	0.678	4.45	1	0	1	31	35	التكرار	66 مهنتي تجعلني متميزاً عن باقي العمال بالشركة.	
			1.5	0	1.5	45.6	51.5	%		
02	0.513	4.72	0	0	2	15	51	التكرار	67 أعمل جاهداً لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.	
			0	0	2.9	22.1	75	%		
07	0.809	4.17	0	0	17	22	29	التكرار	68 أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة.	
			0	0	25	32.4	42.6	%		
03	0.531	4.52	0	0	1	30	37	التكرار	69 أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية.	
			0	0	1.5	44.1	54.4	%		
01	0.427	4.76	0	0	0	16	52	التكرار	70 أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية.	
			0	0	0	23.5	76.5	%		
06	0.703	4.20	0	1	5	40	22	التكرار	71 أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.	
			0	1.5	7.4	58.8	32.4	%		
08	1.116	4.08	0	10	9	14	35	التكرار	72 لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة.	
			0	14.7	13.2	20.6	51.5	%		
05	0.839	4.26	1	0	11	24	32	التكرار	73 عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.	
			1.5	0	16.2	35.3	47.1	%		
	0.288	4.40	شدة الاتجاه الكلية والانحراف المعياري الكلي للنمو والتطور							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد النمو والتطور، حيث بلغ شدة الاتجاه الكلية للبعد 4.40، وهو يقع في الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي (4.20-5)، مما يدل على درجة موافقة عالية جدا على عبارات البعد.

كما يظهر من خلال الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده النور والتطور قد بلغ 0.288، وهذا دال على تمركز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها.

ويلاحظ من خلال الجدول أن شدة الاتجاه للعبارات معظمها مرتفعة جدا ما عدا العبارتين (68) و(72) فكانت شدة اتجاهها أقل من 4.20 وأكبر من 4 وبالتالي فهي تتمتع بمستوى مرتفع من القبول، وانحصرت عبارات بعد النمو والتطور بين (4.76 و4.08)، ويمكن ترتيبها تنازليا كما يلي:

✓ تصدرت العبارة رقم (70) المرتبة الأولى " أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية." بدرجة موافقة مرتفعة جدا حيث بلغت شدة الاتجاه للعبارة 4.76، والانحراف المعياري 0.427، وهذا يدل على أن المبحوثين يملكون ثقة كبيرة جدا في قدراتهم وكفاءاتهم المهنية.

✓ وجاءت العبارة رقم (67) " أعمل جاهدا لكي أتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية." في المرتبة الثانية، بشدة اتجاه بلغت 4.72، وانحراف معياري قيمته 0.513، بدرجة مرتفعة جدا من القبول للعبارة، وهذا يعني أن العاملين بالشركة محل الدراسة يعملون جاهدين على تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.

✓ أما العبارة رقم (69) "أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية." احتلت المرتبة الثالثة بشدة اتجاه تقدر بـ 4.52، وانحراف معياري قيمته 0.531، ويعتبر مستوى رضا عالي جدا على العبارة، هذا ما يدل على أن العاملين بالشركة محل الدراسة يعملون بشكل كبير جدا على تطوير مسؤولياتهم المهنية.

✓ وتليها العبارة رقم (66) " مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالشركة." في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المبحوثين على العبارة، بشدة اتجاه بلغت 4.45، وانحراف معياري قيمته 0.678، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مهنتهم تجعلهم مميزين عن باقي العاملين بالشركة إلى حد كبير جدا.

✓ وكانت العبارة رقم (73) " عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة." في المرتبة الخامسة بشدة اتجاه قدرها 4.26، وانحراف معياري بلغ 0.839، وهي درجة موافقة

مرتفعة جدا على العبارة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتزون بعملهم بالشركة ويعتقدون بشكل كبير جدا أنه منحهم مكانة اجتماعية مرموقة.

✓ وجاءت العبارة رقم (71) " أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي." في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المبحوثين عليها، بشدة اتجاه بلغت 4.20، وانحراف معياري يقدر بـ 0.703، وتعتبر درجة موافقة مرتفعة جدا على العبارة، ومعناه أن العاملين بالشركة يستفيدون من فرص الترقية في مناصبهم الوظيفية.

✓ أما المرتبة السابعة تعود للعبارة رقم (68) " أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة." بشدة اتجاه قدرها 4.17، وانحراف معياري قيمته 0.809، مما يدل على درجة موافقة عالية على العبارة، وهذا يدل على أن الجميع يسعون للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية والتدريبية التي تنظمها الشركة.

✓ وفي المرتبة الثامنة والأخيرة تجد العبارة رقم (72) " لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة." بشدة اتجاه 4.08، وانحرافها المعياري بلغ 1.116، مما دل على درجة موافقة عالية، وأن العاملين بالشركة يطمحون لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة. يظهر من خلال الجدول السابق أن شدة الاتجاه الكلية لبعده النمو والتطور قد بلغت 4.40 وهي مرتفعة جدا، مما يدل على أن للعمال طموح للنمو والترقي، وهذا راجع للنمط القيادي السائد في المؤسسة (الديمقراطي)، ومجموعة من العوامل خاصة تلك المتعلقة بالعدالة التنظيمية بأبعادها، وكذلك النمط القيادي السائد في المؤسسة ساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وحثهم على التفكير الإيجابي والاستقرار في المؤسسة.

المبحث الثاني: مستوى الاستقرار الكلي والدلالات الإحصائية لمعاملات الارتباط للاستقرار الوظيفي وأبعاد محاور الدراسة الأخرى:

المطلب الأول: مستوى الاستقرار الكلي بالمؤسسة محل الدراسة

جدول (24) يوضح مستوى الاستقرار الكلي بشركة بن ناصر للاستثمار

عناصر الاستقرار الوظيفي	العبارات	شدة الاتجاه	الانحراف المعياري
الرضا العام	من 50 إلى 57	4.38	0.259
الالتزام	من 58 إلى 65	4.40	0.288
النمو والتطور	من 66 إلى 73	4.39	0.274
المستوى الكلي للاستقرار الوظيفي	من 50 إلى 73	4.31	0.174

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. يبين الجدول أعلاه مستوى الاستقرار الكلي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت شدة الاتجاه الكلي لمحور الاستقرار الوظيفي 4.31، ويدل على مستوى موافقة كبيرة جدا من المبحوثين على وجود استقرار وظيفي بأبعاده بالشركة محل الدراسة. ويلاحظ من الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ 0.174، وهو دال على تمركز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها.

ويلاحظ أيضا أن جميع أبعاد الاستقرار الوظيفي جاءت منحصرة في الفئة بين (4.20-5) مما يدل على أنه هناك رضا عام من طرف المبحوثين، وشعورهم بالالتزام وكذلك حصولهم على فرص للنمو والتطور

المطلب الثاني: علاقة أنماط القيادة الإدارية وأبعاد العدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي
 أولاً: معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة
 جدول (25) معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة وأبعاد العدالة التنظيمية من جهة
 والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى (ملحق رقم 14)

أنماط القيادة الإدارية وأبعاد العدالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطي/الاستقرار الوظيفي	0.495**	0.000
نمط القيادة الحر/الاستقرار الوظيفي	-0.173	0.159
نمط القيادة التسلطي/الاستقرار الوظيفي	-0.093	0.451
عدالة الإجراءات/الاستقرار الوظيفي	0.514**	0.000
عدالة التوزيع/الاستقرار الوظيفي	0.616**	0.000
عدالة التعاملات/الاستقرار الوظيفي	0.507**	0.000

** معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.
 يتضح من الجدول أعلاه الذي ضم العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة، وأبعاد العدالة
 التنظيمية من جهة، والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى فكانت النتائج كما يلي:
 ثانياً: العلاقة الارتباطية لأنماط القيادة والاستقرار الوظيفي:

✓ توجد علاقة موجبة، طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي،
 والاستقرار الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.495، وهو دال إحصائياً عند
 مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أنه كلما توافرت عناصر القيادة الديمقراطية، من
 مشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا مبدأ إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم، وتفويض
 جزءاً من السلطات للعاملين يجعل العاملين يحسون بقدر كبير من الرضا عن العمل،
 وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة وجعلهم يهتمون بعملهم، ويحترمون القوانين الداخلية
 للمؤسسة، وشعورهم بالافتخار لأنهم يعملون بها، وبالتالي تحقيق استقرارهم بالشركة الذي
 يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

✓ يظهر من معامل الارتباط بيرسون بين نمطي القيادة الحر والأوتوقراطي (التسلطي) من جهة ومحور الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمطي القيادة المذكورين أنفا مع محور الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون لكليهما على التوالي -0.173 و -0.093، حيث يقتربان من الصفر وبإشارة سالبة، أي علاقة عكسية ضعيفة جدا، وهذا معناه كلما ارتفعت شدة الاتجاه الكلية للنمطين (القيادة الحرة، والقيادة التسلطية) كلما قل مستوى الاستقرار، وبما أن شدة اتجاه النمطين منخفضين فإن العلاقة كادت تنعدم.

ثالثا: العلاقة الارتباطية لأبعاد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي:

أما عن نتائج معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد العدالة التنظيمية، حسب مخرجات برنامج SPSS، فقد أظهرت ما يلي:

✓ بالنسبة لمعامل الارتباط بيرسون بين بعد عدالة الإجراءات ومحور الاستقرار الوظيفي فقد بلغ 0.514، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، طردية وقوية بين بعد عدالة الإجراءات ومحور الاستقرار الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما كانت هناك إجراءات عادلة في العمل، وكلما قامت الإدارة بتشجيع المجهودات التي يبذلها العاملون لتحسين أدائهم، وكلما كانت إدارة الشركة تراعى الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات واعتمدت على معلومات دقيقة لاتخاذها، وقامت بتطبيقها على الجميع دون تحيز، كلما كان هناك رضا من العاملين وشعور بالارتياح بالشركة، وكلما أدى ذلك إلى نقص دوران العمل، وتحقق الالتزام من العاملين باحترام قوانين العمل وأدى أيضا إلى شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ومنحهم الثقة في أنفسهم وزاد من طموحهم للاستمرار بالشركة وتحقيق أهدافهم وأهداف الشركة على حد سواء.

✓ أما عن العلاقة الارتباطية بين بعد عدالة التوزيع والاستقرار الوظيفي، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون لها 0.616، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة، طردية وقوية جدا بين بعد عدالة التوزيع ومحور الاستقرار الوظيفي، مما يفسر أنه كلما تحصل الموارد البشرية للشركة على رواتب عادلة مقارنة مع زملائهم في العمل، وتلقوا منحا ومكافآت تتناسب مع مجهوداتهم، وكانت الترقية مبنية على أسس ومعايير واضحة وعادلة، وقامت الشركة بتوزيع ساعات العمل بالعدل

بين العاملين، ومنحت مستلزمات وأدوات العمل بطريقة عادلة، وكان التقييم بشكل واضح وشفاف، أدى ذلك إلى ارتياح العاملين واعتزازهم بالجو السائد في الشركة من التفاهم، كما يؤدي إلى رضاهم عن عملهم بالشركة وعدم التفكير في التخلي عنها مهما كانت العروض من شركات أخرى وشعورهم بأنهم مميزون لأنهم يعملون بهذه الشركة، مما يمكن تمسكهم بها والولاء لها، وبالتالي تحقيق الاستقرار لهم في المؤسسة

ويستنتج مما سبق أن بعد عدالة التوزيع يتماشى مع محور الاستقرار الوظيفي كلما

ارتفعت عدالة التوزيع كلما زاد الاستقرار، وكلما كانت العلاقة بينهما أقوى.

✓ ويبين الجدول السابق معامل الارتباط بيرسون بين بعد عدالة التعاملات ومحور الاستقرار الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.507، وهي علاقة موجبة، طردية وقوية جدا بينهما، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أنه بينما يتعامل المسئولين باحترام مع العاملين، ويشرحون لهم أي قرارات تخص عملهم، ويعطونهم التبريرات الكافية لذلك، وأنه كلما يعمل هؤلاء المسئولين على تنمية روح التعاون بين العمال وحل الصراعات بينهم بنزاهة وعدالة، ويعملون على مراعاة المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، كلما أدى ذلك إلى إحساس العاملين بالانتماء إلى الشركة، ورضاهم عن الإدارة مما يعزز استقرارهم بالشركة والحفاظ عليها وعلى ممتلكاتها، والتفكير في أنها شركته ومسؤوليته في أن يحافظ عليها ويسعى لتحقيق أهدافها، وإضافة الساعات لإتمام المهام المختلفة المرتبطة بعمله، وعليه تتحقق أهداف العامل والشركة على حد سواء، مما يجعله يرتبط بها ويفكر في الاستقرار فيها، مما يعود بالنفع على الفرد والشركة.

المطلب الثالث: تحليل التباين الأحادي اختبار (ONE WAY ANOVA) لدرجة الاستقرار الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين: (ملحق رقم 15)

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الاستقرار الوظيفي والبيانات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كالآتي:

أولاً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير الجنس:

جدول رقم (26) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	0.127	1	0.127	1.505	0.224	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	5.583	66	0.085			
	المجموع	5.710	67				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS. يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة $F = 1.505$ ، بينما قيمة الدلالة $\text{sig} = 0.224$ وهي أكبر من 0.05، وعليه غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير السن:
جدول رقم (27) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار
الوظيفي وفقا لمتغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	0.151	2	0.075	0.880	0.419	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	5.559	65	0.086			
	المجموع	5.710	67				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.
يبين الجدول السابق أن قيمة $F = 0.880$ ، وقيمة الدلالة $\text{sig} = 0.419$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، منه يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن.

ثالثا: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي: جدول رقم
(28) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي
وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	0.128	3	0.043	0.491	0.690	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	5.582	64	0.087			
	المجموع	5.710	67				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.
يبين الجدول السابق أن قيمة $F = 0.491$ ، وقيمة الدلالة $\text{sig} = 0.690$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، منه يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير الوظيفة:

جدول رقم (29) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقاً لمتغير الوظيفة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.735	0.484	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	5.584	65	0.086			
	المجموع	5.710	67				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

وفي الجدول السابق يظهر أن قيمة $F = 0.735$ ، وقيمة الدلالة $\text{sig} = 0.484$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، منه يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

خامساً: تحليل التباين الأحادي لدرجة الاستقرار الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (30) يوضح اختبار نتائج ANOVA لإجابات أفراد الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.655	0.523	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.597	65	0.086			
	المجموع	5.710	67				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات المبحوثين ومخرجات برنامج SPSS.

وفي الجدول السابق يظهر أن قيمة $F = 0.655$ ، وقيمة الدلالة $\text{sig} = 0.523$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، منه يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

وعليه يمكن القول أنه تحققت الفرضية الرابعة التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الديموغرافية للمبحوثين.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بشركة بمن ناصر للإستثمار، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بهذه الشركة، كما تطرق هذا الفصل أيضا إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي تعزى إلى البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وقد خلصت إلى نتائج يمكن تلخيص محتواها فيما يلي:

- النمط القيادي السائد في الشركة هو نمط القيادة الديمقراطي بشدة اتجاه مرتفعة جدا لهذا النمط يقدر بـ 4.30 من 5،
- بينما جاءت قيمة شدة الاتجاه لنمطي القيادة الحر والتسلطي على التوالي 2.33 من 5 و 2.24 من 5، حيث يقع هذين النمطين ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي (1.80 - 2.60) وهذا دال على مستوى منخفض من الموافقة على وجود هذين النمطين بالشركة محل الدراسة.
- وبخصوص العدالة التنظيمية فدللت النتائج المتوصل إليها إلى وجود مستوى مرتفع جدا من ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها وهذا ما أثبتته شدة الاتجاه لهذا المحور التي تراوحت بين (4.17 و 4.40 من 5).
- أما عن الاستقرار الوظيفي فقد أثبتت الدراسة الحالية، وجود مستوى عالٍ جدا من الاستقرار بالشركة محل الدراسة، حيث تراوحت شدة الاتجاه لأبعاد هذا المحور بين (4.38 و 4.40 من 5).
- ولقد خلصت الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الاستقرار الوظيفي تعزى للبيانات الديموغرافية للمبحوثين.

الفصل الثامن

نتائج الدراسة

وتوصياتها

تمهيد:

في هذا الفصل يتطرق الباحث إلى أهم نتائج الإرث النظري والنتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية، ومناقشة الفرضيات في ظل هذه النتائج، كما يخلص إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

المبحث الأول: نتائج الدراسة:

لقد خلصت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج النظرية، وأخرى من نتائج الدراسة الميدانية بخصوص العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية:

من خلال التطرق إلى أدبيات القيادة الإدارية، الاستقرار الوظيفي وكذلك العدالة التنظيمية، اتضح أن لكل متغير من المتغيرات السابقة أهمية كبيرة في التأثير على المنظمات والأفراد على حد سواء.

أظهر الإطار النظري لهذه الدراسة عدة نقاط أهمها:

- أن موضوع القيادة الإدارية له تأثير عام في المنظمات، لما له من دور في التوجيه، التنسيق، الرقابة، التنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية، ويعتبر النمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب لإدارة أي تنظيم، وذلك لأنه يتيح الفرصة للمرؤوسين بإبداء آرائهم وأفكارهم، ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يساعد هذا النمط العاملين على الإحساس بانهم جزء من المنظمة، لذلك تجده النمط الغالب في معظم المنظمات خاصة في القطاع الخاص، وهذا ما وافق الدراسة الحالية حيث وُجد بأن النمط القيادي السائد في الشركة محل الدراسة هو نمط القيادة الديمقراطي، وهذا ما ذهبت إليه الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة.

- كما أظهرت معظم الدراسات السابقة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي وعدة متغيرات أخرى، وهذا يثبت كفاءة هذا النمط ودوره البالغ في المنظمات، وهذا ما اتفق مع الفرضية الجزئية أ من الفرضية الثانية القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي.

- كما يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، تحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات داخل المنظمة، بمعنى ان الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على انه إجراء متحيز وغير عادل، قد يرى عامل آخر أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.
- وتتعلق العدالة بمدى إدراك الموارد البشرية لوجود عدالة توزيع، عدالة إجراءات، وعدالة التعاملات داخل المنظمة، مما يجعلهم يدركون انها قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية، وانه كلما توافرت عناصر العدالة بالمنظمة كلما زاد ذلك من ولاء العاملين ورضاهم عن منظماتهم، وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية، حيث أنها ثبت انه كلما ارتفعت درجة الاحساس بوجود عدالة كلما تماشى مع ذلك الاستقرار الوظيفي في اتجاه واحد طردي، أي كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية إرتفع مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذا دل على تحقيق الفرضية الثانية التي تقول : أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) مع الاستقرار الوظيفي.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات:

- وللاجابة على تساؤلات الدراسة الحالية، والتحقق من الفرضيات التي صاغها الباحث، خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- النمط القيادي السائد في الشركة محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي بشدة اتجاه مرتفعة جدا بلغت 4.30 من 5، ثم يليه النمط القيادي الحرة بشدة اتجاه ضعيفة قدرها 2.33 من 5، وفي الاخير النمط القيادي التسلطي بشدة اتجاه منخفضة قيمتها 2.24 من 5.

ومنه يستنتج أنه تحققت الفرضية الأولى القائلة:

النمط القيادي السائد في شركة بن ناصر للاستثمار هو النمط الديمقراطي بمستوى عالٍ جدا

- حضور قوي جدا لأبعاد العدالة التنظيمية بالشركة محل الدراسة حيث كانت قيمة شدة الاتجاه لبعد عدالة التعاملات قد بلغت 4.40 من 5، وبعد عدالة الإجراءات بشدة اتجاه تقدر بـ 4.36 من 5، ثم يليهما بعد عدالة التوزيع بشدة اتجاه قيمتها 4.17 من 5.

- تسجيل استقرار وظيفي بالشركة مرتفع جدا حيث اتضح من خلال البيانات المجموعة من مجتمع الدراسة، أن شدة الاتجاه لبعد الالتزام قد بلغت 4.40 من 5، بينما شدة الاتجاه لبعد النمو والتطور قد بلغت 4.38 من 5، وبعد الرضا العام قد بلغ 4.38 من 5، مما دل على انها شدة اتجاه مرتفعة جدا.

اما بالنسبة لمعاملات الارتباط بيرسون لأبعاد كل من أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية مع محور الاستقرار الوظيفي ككل فقد اظهرت النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة، طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي، والاستقرار الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.495، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر مع محور الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون له -0.173. وهو يقترب من الصفر بإشارة سالبة، وهي علاقة ضعيفة جدا عكسية، وهذا معناه كلما ارتفع مستوى نمط القيادة الحرة، كلما قل مستوى الرضا الوظيفي.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التسلطي مع محور الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون له -0.093. وهو يقترب من الصفر بإشارة سالبة، وهي علاقة ضعيفة جدا عكسية، وهذا معناه كلما ارتفع مستوى نمط القيادة الحرة، كلما قل مستوى الرضا الوظيفي أيضا.
- ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرضية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي بشركة بن ناصر للاستثمار".

قد تحققت إلى حد بعيد حيث أنه كما ظهر بالنتائج أعلاه كلما زاد النمط القيادي الديمقراطي زاد مستوى الاستقرار الوظيفي، وكلما قل مستوى كل من نمطي القيادة الأوتوقراطي والحر كلما زاد مستوى الاستقرار الوظيفي أيضا.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، طردية وقوية بين بُعد عدالة الإجراءات ومحور الاستقرار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.514، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

• وجود علاقة موجبة، طردية وقوية جدا بين بُعد عدالة التوزيع ومحور الاستقرار الوظيفي، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون لها 0.616، وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

• وجود علاقة موجبة، طردية وقوية جدا بين بُعد عدالة التعاملات ومحور الاستقرار الوظيفي، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون لها 0.507، وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

وبخصوص الفرضية الثالثة التي جاءت كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

وحسب ما أظهرته النتائج السابقة يمكن الاستنتاج بأن الفرضية أعلاه تحققت تماما حيث ظهر أن هناك علاقة قوية جدا بين أبعاد العدالة التنظيمية ومحور الاستقرار الوظيفي.

خاتمة:

لقد جاءت الدراسة الحالية لتدرس العلاقة الارتباطية بين أهم مواضيع التنظيم الإداري، القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي، ولعل العنصر الأساسي الذي حاولت الدراسة التنويه لأهميته وهو رأس المال البشري، خاصة تلك الموارد البشرية المتميزة، وللحفاظ عليها من استقطاب المنافسين في السوق، كان لزاما على منظمات الأعمال التفكير في كيفية الحفاظ عليها وتحقيق استقرارها بالمؤسسة، وذلك من خلال جملة من القواعد، والمبادئ ولعل أهم هذه المبادئ، تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها في المنظمات، وكذا المحاولة قدر الإمكان من إتباع نمط القيادة الديمقراطي، الذي أثبت جدارته في تحقيق الاستقرار بالمؤسسات، وهذا ما خلصت إليه الدراسة الحالية، وعلى القادة في منظمات الأعمال عدم إهمال موضوع الاستقرار الوظيفي بمؤسساتهم، وبالتالي الحفاظ عليها والنهوض بها، وتطويرها وزيادة نقاط قوتها، والتقليل من نقاط ضعفها، كما يمكنها أيضا من الاستفادة من الفرص في المحيط الخارجي، وتفادي التهديدات التي من الممكن أن تعترض طريقها، ومن خلال ما سبق خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نوجزها في مايلي:

توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على الارث النظري المتعلق بالدراسة الحالية، وبعد الحصول على نتائج الدراسة الميدانية، بشركة بن ناصر للاستثمار المتخصصة في صناعة أغذية الانعام يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- على شركة بن ناصر للاستثمار، المحافظة على نمط القيادة الديمقراطي لديها، والعمل على تكريسه، وتدريب مدرائها على هذا النمط لأن له تأثير إيجابي طويل المدى على الشركة والعاملين بها.
- التركيز على الاهتمام بعناصر العدالة داخل الشركة، لما لها من تأثير كبير على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال غرس ثقافة الولاء فيهم، وحثهم على العمل بروح الفريق، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- محاولة الابتعاد قدر الامكان على انماط القيادة التسلطي(الأوتوقراطي)، والقيادة الحرة (التسيبية)، وذلك لأن كليهما، ينفران العاملين من المؤسسة، وبالتالي عدم استقرارهم ورحيلهم منها.

- يوصى للشركة بالاهتمام بالموارد البشرية، من خلال تحفيزهم على العمل ماديا ومعنويا، وهذا ما يساعد برفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحقيق استقرارهم بعملهم لمدة اطول.

مقترحات الدراسة:

من خلال الدراسة الحالية، ومن المعلومات المتحصل عليها، يمكن اقتراح دراسة المواضيع التالية:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.
- التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.
- أثر الحوافز على الاستقرار الوظيفي.
- انماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجعــــــــــــــــــــع: أولاً:الكتب:

1. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983.
2. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات بملك، القاهرة، 1996.
3. إبراهيم بن عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية 1999.
4. إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1988.
5. إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1980.
6. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
7. أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
8. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي،فرنسي،عربي، مكتبة لبنان، بيروت،1982.
9. أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963.
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط 7، مصر، 2000.
11. أحمد مختار عمر:معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد1، دار عالم الكتب، القاهرة، 2008.
12. احمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
13. أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل وعلاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، . 1964

14. أمين فؤاد الضرغامى، بيئة السلوك التسويقي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979.
15. بشير العلق، الإدارة الحديثة - نظريات و مفاهيم، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
16. بشير هدفي، الوجيز في شرح القانون، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2002.
17. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط 1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
18. التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
19. جبران مسعود : الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين، ط1، لبنان، 2003.
20. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
21. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989.
22. جورج فريدمان و بيار نافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة بولاند عما نوتيل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج1، الجزائر 1985 .
23. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، ص6. شوهد 15 جوان 2019، على الموقع <http://www.iasj.net>.
24. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط 3، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
25. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة، 1990.
26. حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
27. حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2003.
28. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.

29. خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام spss، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
30. ذوقان عبيد وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. رافون هنري ، فلسفة العمل ، تر : عادل العوا ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ، 1977.
32. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004.
33. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
34. زكي محمود هاشم، تنظيم طرق العمل، مطبوعات الجامعة، الكويت، ب ط 1984.
35. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
36. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي - أطر نظرية و تطبيقات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
37. سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مطابع مرامر، الرياض، 2002.
38. سعد الدين محمد عثماوي، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2000.
39. سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض، 2013.
40. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.
41. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
42. سيد الهواري، المدير العالمي : مهارات حديثة و متعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.

43. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2009.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، ط 1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
45. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
46. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
47. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
48. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1982.
49. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار غريب، القاهرة.
50. طلعت عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة والمفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ، جدة، 2000.
51. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
52. عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الإسكندرية، مصر.
53. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
54. عبد العزيز بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار الميسرة للنشر، اليمن، 2004.
55. عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهرة، 1999.
56. عبد الكريم درويش، و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، دار الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995.

57. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 4، الإسكندرية، 1988.
58. عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
59. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، ط1، الرياض، 1973.
60. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
61. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
62. علي عبد الرزاق جلبي، وآخرون، نظرية علم الاجتماع، الرواد، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2002.
63. علي عسكر، حسن الموسوي، حمدي ياسين: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
64. علي محمد السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1987.
65. عماد بوحوش، دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص32.
66. عمر وصفي عقيل، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
67. غريب سيد أحمد، وآخرون، المدخل في علم الاجتماع المعاصر، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2002.
68. فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
69. فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية " الذكاء السلوكي " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998 .
70. فريديريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية، دار النشر أكاديمية، لبنان، 2001.
71. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981.
72. قيس النوري، المدخل إلى علم الإنسان، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1982.

73. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
74. كامل حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989.
75. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997.
76. لويس ملكية، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989.
77. مارشال ديموك وزملاؤه، الإدارة العامة، ترجمة : إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، 1967.
78. محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
79. محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت، 1981.
80. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
81. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط 1، مصر، 2007.
82. محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973.
83. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي spss، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
84. محمد بن سعود النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
85. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

86. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة و النشر، بيروت، 1993.
87. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002.
88. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 4، الأردن، 2008.
89. محمد عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
90. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2006.
91. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006.
92. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983 .
93. محمد علي إسماعيل، إعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري، القاهرة، 1972.
94. محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ، القاهرة، 1976.
95. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
96. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 1، مصر، 1972.
97. محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ط 1، 1985.
98. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة، جدة، 1998.
99. مصطفى بوزيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط، 2003.

100. مصطفى رشدي شيخة، علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985.
101. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3 ، القاهرة، 1976.
102. مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة" نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996 .
103. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط : 2 الجزائر. 1998.
104. ناصر داداي عدون، عبد الرحمن العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد (من خلال حالة الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
105. ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
106. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الرياض، 2002.
107. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
108. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.
109. نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط3 ، دمشق، 1968.
110. نواف، كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.
111. هاشم نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق ، جدة، 1991.
112. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز و المكافآت - دار كنوز المعرفة للنشر، ط 1، الأردن، 2007.

ثانياً: المجلات والدوريات:

1. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط2، 2004، 2-2005.
2. محمد عبد الفتاح ياغي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 1996.
3. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي - دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي، كلية الإدارة و الاقتصاد، بحث منشور في مجلة القادسية، المجلد 1، العدد 1، جامعة القادسية، 2007.
4. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم، العدد 2011، 07.
5. سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، المجلة الجامعية، المجلد 23، العدد 1، الكويت 1995 .
6. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
7. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. ابراهيم بن بريكة ، مساني مريم ، سياسة التشغيل وتنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة د.يحي فارس ، المدينة.
2. بدر المزروع ، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية بين القطاعين الحكومي و الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .
3. سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع . والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
4. شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (02) ، بوزريعة، الجزائر، 2013- 2014.
5. الطاهر بلعير، الإستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة، 1995.
6. عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع ،قسنطينة.، 2002.
7. فاتح جبلي الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
8. فريدة العيفاوي، العلاقات الإنسانية والاستقرار الوظيفي عند العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص مؤسسات مجتمعية، 2012- 2013.
9. منير خالد عباس ، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا 2008.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Bergeron et autres , les aspects humains de l'organisateur, Gaetan Morin, Canada, 1980.
2. Brigitte. Levy maxime, A. Jérôme Doutriaux: **Principe D'économie managériale: Questions, exercices et thèmes**. Gaetan Morin, Québec, 1982, P03.
3. C. Malcolm Sowyer, *OpCit*, PP 92-93.
4. Harold Koontz , **Management** , McGraw-Hill Inc , London , 1980.
5. J.p.helfer .m. kalika , **orsoni:management, stratégie et organistion,vuburt**, paris octobre1996.
6. James , Hunt & G , Larson , **Leadership: The cutting Edge** , Shouth ern Illinois University Press , 1977.
7. Jean claud sheid, **les grands auteurs en organisation** dunad paris 1980.
8. John Charles, mathe et Vincent chagnet: **L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise**, Revue Française de gestion N° 22, Paris, J. Fev. 1999, P 39.
9. John.R. Schermerhorn: **Comportement humain et Organisation**. 3ed éditions du renouveau pédagogique. Canada. 2006.
10. Kalman J Kuhn, Richard Meyret, **theory of the firm: Resource allocation in a market economy**, Prentice Hall Ink, New jersey, Englewood cliffs. 2end, 1975, PP 400-402.
11. L.P , White , **Introduction to the Study of Public Administration**. 3rd , New York , usa , 1962.
12. Luc Albarello et Autres , **Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales** ,Armand colin, paris,1995.
13. M. Gilbert, **The modern Business enterprise**, Middles Sex, Penguin books, LTD, Harmonds worth, 1972, P 269.
14. Pfiffner & Bresthus , **Public Administration**. New York: Roland Press , 1967 .
15. R M Stogdillk , Personal Factors Assciated with Leadership A Survey of the Literature, Journal of Psychology , 1974.
16. Rensis , Likert , New Patterns of Management , New York: McGraw-Hill Book Co , usa , 1961.
17. Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood cliffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990),
18. Tead , Ordway , **The Art of Leadership** , . New York: McGraw-Hill Inc , USA , 1963.
19. W.R Scott: « Organization, Rational, Natural and Open Systems » Third edition, Englewood, prentice Hall Int, Cliffla N.J. 1992, P P 21-28.
20. Werrn Bennis , **Revisionist Theory of Leadership** , . Harvard: Business Review , usa , 1961.

21. William Redden , **Managerial Effectiveness** , McGraw-Hill Book Co. Inc
 , New York , 1970.

خامسا: المواقع الالكترونية:

1. <http://kamoos.reefnet.gov.sy/?page=entry&id=292240>
2. <http://www.iasj.net>.
3. <http://www.hekmah.org/portal>

الملاحق

ملحق

رقم (01)

استمارة الاستبيان



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
القطب الجامعي - شتمة -
موضوع الدراسة :



نظريات القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستثمار الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية

بشركة بن ناصر للاستثمار ببلدية مقرة ولاية المسيلة
مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم عمل

تحت إشراف :

أ.د: مناصرة ميمونة

إعداد الطالب :

قنفي عادل

يرجى من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في المكان المناسب حسب رأيكم الشخصي ، مع العلم أن هذا الاستبيان موجه لغرض البحث العلمي ، كما نحيطكم علما أنه لا يطلع إجابات الاستبيان سوى الباحث و تبقى المعلومات في سرية تامة . شكرا على تعاونكم
ملاحظة : الرجاء الإجابة دون ذكر الاسم أو اللقب و شكرا .

بيانات أولية حول المبحوثين:

1 - الجنس : - ذكر - أنثى

2 - السن :

3 - المستوى التعليمي :

4 - المنصب الحالي الذي تشغله :

5 - سنوات العمل :

من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العـبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
I	المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية(1-نمط القيادة الديمقراطي)					
6	يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.					
7	يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة.					
8	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للعاملين.					
9	يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم.					
10	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم.					
11	يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم.					
12	يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم.					
13	يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم فيها.					
II	المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية(2-نمط القيادة الحر)					
14	يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					
15	يتردد المدير أحياناً في اتخاذ القرار.					
16	كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.					
17	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل.					
18	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.					
19	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم.					
20	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم.					
21	لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل.					

من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
III	المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية(3-نمط القيادة الأوتوقراطي)					
22	يركز المدير السلطة في يده.					
23	لا يأخذ القائد بأراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.					
24	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها.					
25	لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات.					
26	يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين والمتحدث باسمهم.					
27	يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه.					
28	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل.					
29	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.					
IV	المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية(عدالة الاجراءات)					
30	إجراءات العمل في الشركة عادلة.					
31	تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبذلها من أجل تحسين أدائي.					
32	يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم.					
33	تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات.					
34	يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة.					
35	تطبق القرارات على جميع العمال دون تحيز.					
V	المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع)					
36	أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي.					
37	أتلقي منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي.					
38	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة.					
39	تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة.					
40	تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة.					
41	يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة.					
42	يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة.					
43	تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة.					
VI	المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية(عدالة التعاملات)					
44	يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك.					
45	يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية.					
46	يعمل مسؤولك على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال.					
47	يقوم مسؤولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة.					
48	يراعي مسؤولك المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.					
49	تتعامل معي الإدارة باحترام.					

من فضلك ضع علامة (×) في المكان المناسب حسب رأيك الشخصي .

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
VII	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي (الرضا العام)					
50	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية.					
51	أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار.					
52	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالشركة.					
53	أعتر بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة.					
54	أعتبر نفسي فرداً مهماً بشركة بن ناصر للاستثمار.					
55	احس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.					
56	لن أتخلي عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض.					
57	العمل بالشركة يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.					
VIII	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي (الالتزام).					
58	ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل.					
59	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه					
60*	أفكر في التغيب عن العمل.					
61	احترم القوانين الداخلية للشركة.					
62	أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك.					
63*	أسعى للحصول عن العطل المرضية.					
64	أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.					
65	أزيد أوقات إضافية لإكمال مهامي المختلفة.					
IX	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي (النمو والتطور المهني)					
66	مهنتي تجعلني متميزاً عن باقي العمال بالشركة.					
67	أعمل جاهداً لكي اتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.					
68	أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة.					
69	أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية.					
70	أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية.					
71	أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.					
72	لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة.					
73	عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.					

ملحق رقم

(02)

قائمة

المحكّمين

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	ميمونة مناصرية	01
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	رحاب مختار	02
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	زلاقي وهيبة	03
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	مخلوف ناجح	04

ملحق رقم (03)
صدق أداة الدراسة
البنائي

1- معامل الارتباط بيرسون لأنماط القيادة الادارية مع المجموع الكلي لمحور القيادة

Correlations			
	المحور الثاني النمط الديمقراطي	المحور الثاني النمط الحر	المحور الثاني النمط الاوتوقراطي
Pearson Correlation	,564*	,794**	,899**
Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000
المحور الثاني أنماط القيادة N	18	18	18

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- معامل الارتباط بيرسون لأبعاد العدالة التنظيمية مع المجموع الكلي لمحور العدالة

Correlations			
	المحور الثالث عدالة الاجراءات	المحور الثالث عدالة التوزيع	المحور الثالث عدالة التعاملات
Pearson Correlation	,939**	,937**	,918**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
امحور الثالث العدالة التنظيمية N	18	18	18

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3 - معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الاستقرار الوظيفي مع المجموع الكلي لمحور الاستقرار الوظيفي

Correlations			
	المحور الرابع الرضا العام	المحور الرابع الالتزام	المحور الرابع التطور والنمو
Pearson Correlation	,890**	,705**	,903**
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
المحور الرابع الاستقرار الوظيفي N	18	18	18

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (04)
معاملات ألفا
كرونيباخ لمحاور
الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	18	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	68

معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستمارة

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	255,5000	863,912	-,021	,945
يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة	256,2222	826,301	,478	,943
يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين	255,6111	836,722	,516	,943
يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم	255,3889	833,781	,609	,942
يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم	255,1111	855,046	,275	,944
يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم	255,7778	837,242	,320	,944
يعتبر المدير أن المشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم	255,1667	854,382	,242	,944
يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم فيها	255,3889	860,605	,046	,945
يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	256,0000	840,706	,326	,944
يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار	256,5556	864,026	-,025	,945
كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	257,6667	867,059	-,078	,945

يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل	256,5556	846,850	,247	,944
يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	257,5000	848,029	,272	,944
لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم	257,2222	877,712	-,319	,946
يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم	256,2778	856,918	,118	,944
لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل	257,6111	842,016	,333	,943
يركز المدير السلطة في يده	256,9444	821,585	,600	,942
لا يأخذ القائد بأراء العاملين في عملية اتخاذ القرار	257,3333	842,118	,341	,943
يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها	257,3333	835,294	,391	,943
لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات	257,5556	842,261	,304	,944
يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين و المتحدث باسمهم	256,2778	837,859	,368	,943
يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه	256,6111	845,310	,263	,944
يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل	257,1111	841,046	,405	,943
يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	257,2222	839,830	,254	,945
إجراءات العمل في الشركة عادلة	255,5000	826,382	,601	,942
تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبذلها من أجل تحسين أدائي	255,3333	819,882	,723	,941
يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم	255,5556	832,261	,586	,942
تراعي الشركة الموضوعية و عدم التحيز في اتخاذ القرارات	255,6667	817,529	,764	,941
يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة	255,4444	821,085	,680	,942
تطبق القرارات على جميع اعمال دون تحيز	255,6111	814,722	,751	,941
أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي	256,1111	827,987	,544	,942
أتلقي منح و مكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي	255,8889	825,516	,642	,942
تعتمد الترقية على معايير واضحة و عادلة	255,7222	828,801	,587	,942

تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة	255,8333	816,265	,775	,941
تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة	255,5556	845,791	,513	,943
يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة	255,6667	819,529	,690	,942
يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة	255,3889	857,546	,141	,944
تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة	255,5000	823,794	,792	,941
يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك	255,2778	832,448	,679	,942
يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية.	255,4444	827,556	,759	,942
يعمل مسؤولك على تنمية روح التعاون والعلاقات الانسانية بين العمال	255,4444	820,967	,830	,941
يقوم مسؤولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة و عدالة	255,5000	826,735	,731	,942
يراعي مسؤولك المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات	255,4444	841,203	,462	,943
تتعامل معي الإدارة باحترام	255,1111	837,634	,623	,942
أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية	256,1111	831,163	,412	,943
أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار	255,7222	836,330	,524	,943
أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بالشركة	255,3889	829,310	,705	,942
أعزز بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة	255,5556	818,967	,743	,941
أعتبر نفسي فردا مهما بشركة بن ناصر للاستثمار	255,3333	839,882	,676	,942
احس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة	255,7778	818,889	,704	,942
لن أتخلى عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض	255,3889	837,428	,401	,943
العمل بالشركة يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية	255,7778	831,948	,518	,943
ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل	255,1667	849,912	,445	,943
أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	255,0556	855,350	,270	,944
أفكر في التغيب عن العمل	255,1667	874,147	-,358	,945
احترم القوانين الداخلية للشركة	255,2222	859,477	,066	,944

أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك	255,3889	815,546	,808	,941
أسعى للحصول عن العطل المرضية	255,4444	880,497	-,367	,946
أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل	255,8333	868,382	-,100	,945
أزيد أوقات إضافية لإكمال مهام المختلفة	255,5000	849,912	,220	,944
مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالشركة	255,6667	835,412	,520	,943
أعمل جاهدا لكي اتجنب الوقوع في الاطعاه المهنية	255,0000	849,294	,495	,943
أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة	255,4444	835,556	,585	,942
أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية	255,1111	841,046	,619	,942
أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية	254,9444	847,703	,582	,943
أستفيد من فرص الترقيّة في مناصبي الوظيفي	255,6111	818,369	,825	,941
لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة	255,6111	836,722	,421	,943
عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.	255,5000	812,029	,848	,941

معامل ألفا كرونباخ لمحور أنماط القيادة الإدارية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	18	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	71,8889	122,340	,100	,837
يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة	72,6111	106,252	,618	,817
يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين	72,0000	116,706	,368	,829
يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم	71,7778	117,477	,349	,830
يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم	71,5000	121,206	,261	,833
يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم	72,1667	118,853	,132	,842
يعتبر المدير أن المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم	71,5556	122,144	,138	,836
يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين وأخذ رأيهم فيها	71,7778	131,477	-,409	,853
يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	72,3889	115,428	,314	,832
يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار	72,9444	118,644	,253	,833
كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	74,0556	111,585	,580	,821

يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل	72,9444	118,408	,206	,836
يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	73,8889	113,399	,516	,824
لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم	73,6111	123,428	,021	,840
يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم	72,6667	120,824	,153	,836
لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل	74,0000	109,294	,634	,818
يركز المدير السلطة في يده	73,3333	106,353	,686	,814
لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار	73,7222	111,154	,562	,821
يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها	73,7222	109,742	,532	,822
لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات	73,9444	110,173	,545	,821
يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين و المتحدث باسمهم	72,6667	112,706	,428	,827
يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه	73,0000	109,294	,598	,819
يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل	73,5000	112,265	,578	,822
يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	73,6111	102,722	,658	,814

معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة التنظيمية

Case Processing Summary

		N	%
Valid		18	100,0
Cases Excluded ^a		0	,0
Total		18	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
إجراءات العمل في الشركة عادلة	78,1667	160,029	,769	,949
تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبدلها من أجل تحسين أدائي	78,0000	160,471	,763	,949
يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم	78,2222	164,536	,696	,950
تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات	78,3333	157,882	,869	,947
يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة	78,1111	159,516	,776	,949
تطبق القرارات على جميع اعمال دون تحيز	78,2778	159,507	,737	,949
أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي	78,7778	161,712	,663	,951
أتلقي منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي	78,5556	161,203	,754	,949
تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة	78,3889	162,134	,719	,950
تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة	78,5000	159,912	,774	,949

تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة	78,2222	173,712	,479	,953
يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة	78,3333	162,471	,642	,951
يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة	78,0556	180,173	,044	,957
تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة	78,1667	162,853	,814	,948
يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك	77,9444	164,997	,792	,949
يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية.	78,1111	164,105	,804	,949
يعمل مسؤولك على تنمية روح التعاون والعلاقات الانسانية بين العمال	78,1111	161,516	,857	,948
يقوم مسؤولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة	78,1667	163,676	,775	,949
يراعي مسؤولك المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات	78,1111	173,516	,340	,954
تتعامل معي الإدارة باحترام	77,7778	168,771	,663	,951

معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستقرار الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	18	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية	97,7222	125,624	,271	,906
أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار	97,3333	121,882	,649	,894
أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بالشركة	97,0000	120,588	,765	,892
أعترف بجو الحوار والتفاهم السائد داخل الشركة	97,1667	115,794	,832	,889
أعتبر نفسي فردا مهما بشركة بن ناصر للاستثمار	96,9444	124,408	,784	,894
احس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة	97,3889	118,369	,666	,893
لن أتخلى عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت الظروف	97,0000	119,176	,632	,894
العمل بالشركة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية	97,3889	125,663	,368	,901
ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل	96,7778	127,477	,638	,897

أقصى ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	96,6667	129,176	,502	,899
أفكر في التغيب عن العمل	96,7778	136,536	-,137	,907
أحترم القوانين الداخلية للشركة	96,8333	126,971	,386	,900
أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك	97,0000	117,882	,735	,891
أسعى للحصول عن العطل المرضية	97,0556	137,585	-,163	,911
أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل	97,4444	134,379	-,009	,910
أزيد أوقات إضافية لإكمال مهماتي المختلفة	97,1111	126,340	,354	,901
مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالشركة	97,2778	122,918	,567	,896
أعمل جاهدا لكي اتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية	96,6111	128,605	,574	,898
أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة	97,0556	121,585	,724	,893
أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية	96,7222	125,154	,698	,895
أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية	96,5556	127,438	,721	,896
أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي	97,2222	117,712	,814	,890
لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة	97,2222	124,418	,409	,900
عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.	97,1111	116,105	,799	,889

ملحق رقم (05)
استجابات أفراد الدراسة لنمط
القيادة الديمقراطي

Statistiques نمط القيادة الديمقراطي

	يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين و أخذ رأيهم فيها.	يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم.	يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم.	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم.	يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم.	يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين.	يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة.	يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
N	68	68	68	68	68	68	68	68
Valide	68	68	68	68	68	68	68	68
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3088	3,5735	4,0441	4,4853	4,5147	4,2794	4,6912	4,5441
Variance	,306	,995	,491	,373	,254	1,070	,246	,461

يمنح المديرين للعاملين السلطة المساوية للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
موافق	44	64,7	64,7	66,2
موافق بشدة	23	33,8	33,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يقوم المديرين بتنفيذ اللوائح التنظيمية بسهولة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	13	19,1	19,1	22,1
محايد	3	4,4	4,4	26,5
موافق	44	64,7	64,7	91,2
موافق بشدة	6	8,8	8,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يفوض المدير جزءا من سلطاته للعاملين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محايد	12	17,6	17,6	19,1
موافق	38	55,9	55,9	75,0
موافق بشدة	17	25,0	25,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يهتم المديرين بتنسيق الجهود بين العاملين في ما بينهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محايد	1	1,5	1,5	2,9
موافق	30	44,1	44,1	47,1
موافق بشدة	36	52,9	52,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	48,5	48,5	48,5
موافق بشدة	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يعطي المدير الفرصة للعاملين في حل مشاكلهم في العمل بمفردهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	10,3	10,3	10,3
محايد	8	11,8	11,8	22,1
موافق	12	17,6	17,6	39,7
موافق بشدة	41	60,3	60,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يعتبر المدير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي للقرار السليم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	1,5	1,5	1,5
موافق	19	27,9	27,9	29,4
موافق بشدة	48	70,6	70,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يعبر المدير عن أفكاره قصد مناقشتها مع العاملين وأخذ رأيهم فيها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محايد	4	5,9	5,9	7,4
موافق	20	29,4	29,4	36,8
موافق بشدة	43	63,2	63,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (06)
استجابات أفراد
الدراسة لنمط القيادة الحرة

	يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار.	كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل.	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم.	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم.	لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل.
N	68	68	68	68	68	68	68	68
Valide	68	68	68	68	68	68	68	68
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,5735	2,6324	1,5588	2,5735	1,8824	2,3382	3,3235	1,7647
Variance	1,353	1,131	,638	,935	,643	,615	,610	,481

يعطي المدير للعاملين الحرية التامة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	14	20,6	20,6	20,6
غير موافق	19	27,9	27,9	48,5
محايد	22	32,4	32,4	80,9
موافق	8	11,8	11,8	92,6
موافق بشدة	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	14	20,6	20,6	20,6
غير موافق	12	17,6	17,6	38,2
محايد	28	41,2	41,2	79,4
موافق	13	19,1	19,1	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

كل عامل ينفرد برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	41	60,3	60,3	60,3
غير موافق	18	26,5	26,5	86,8
محايد	7	10,3	10,3	97,1
موافق	2	2,9	2,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق أبدا	8	11,8	11,8	11,8
غير موافق	27	39,7	39,7	51,5
محاييد	20	29,4	29,4	80,9
موافق	12	17,6	17,6	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	24	35,3	35,3	35,3
غير موافق	30	44,1	44,1	79,4
محاييد	12	17,6	17,6	97,1
موافق	2	2,9	2,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لا يهتم المدير بالتعرف على ميول العاملين و اتجاهاتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	52	76,5	76,5	79,4
محاييد	3	4,4	4,4	83,8
موافق	11	16,2	16,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	17,6	17,6	17,6
محاييد	23	33,8	33,8	51,5
موافق	32	47,1	47,1	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لا يهتم المدير باللوائح التنظيمية عند تسيير العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	22	32,4	32,4	32,4
غير موافق	43	63,2	63,2	95,6
محاييد	1	1,5	1,5	97,1
موافق	1	1,5	1,5	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (07)
إجابات أفراد الدراسة
لنمط القيادة الأوتوقراطي
(السلطوي)

	يركز المدير السلطة في يده.	لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها.	لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات.	يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين والمتحدث باسمهم.	يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه.	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل.	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.
N	Valide 68 Manquante 0 Moyenne 2,1912 Variance 1,023	68 0 1,9118 ,470	68 0 2,1029 ,631	68 0 1,8382 ,675	68 0 3,3235 1,058	68 0 2,6618 1,003	68 0 2,1029 ,571	68 0 1,8382 1,362

يركز المدير السلطة في يده.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	17	25,0	25,0	25,0
غير موافق	31	45,6	45,6	70,6
محاييد	12	17,6	17,6	88,2
موافق	6	8,8	8,8	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لا يأخذ القائد بآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	15	22,1	22,1	22,1
غير موافق	48	70,6	70,6	92,6
محاييد	1	1,5	1,5	94,1
موافق	4	5,9	5,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	12	17,6	17,6	17,6
غير موافق	42	61,8	61,8	79,4
محاييد	10	14,7	14,7	94,1
موافق	3	4,4	4,4	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لا يشارك المدير العاملين في حل المشكلات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	25	36,8	36,8	36,8
غير موافق	32	47,1	47,1	83,8
محاييد	9	13,2	13,2	97,1
موافق	1	1,5	1,5	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يحرص المدير على أن يكون ممثل العاملين والمتحدث باسمهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	13	19,1	19,1	20,6
محاييد	29	42,6	42,6	63,2
موافق	13	19,1	19,1	82,4
موافق بشدة	12	17,6	17,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يرفض المدير أن يقوم أي من العاملين بعمله نيابة عنه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	10	14,7	14,7	14,7
غير موافق	17	25,0	25,0	39,7
محاييد	29	42,6	42,6	82,4
موافق	10	14,7	14,7	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0

يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله و كيفية تنفيذ هذا العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	12	17,6	17,6	17,6
غير موافق	41	60,3	60,3	77,9
محاييد	11	16,2	16,2	94,1
موافق	4	5,9	5,9	100,0

يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	36	52,9	52,9	52,9
غير موافق	20	29,4	29,4	82,4
محاييد	2	2,9	2,9	85,3
موافق	7	10,3	10,3	95,6
موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (08) عدالة الإجراءات

Statistiques عدالة الإجراءات

	تطبيق القرارات على جميع أعمال دون تحيز.	يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة.	تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات.	يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم.	تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبدلها من أجل تحسين أدائي.	إجراءات العمل في الشركة عادلة.
N	68	68	68	67	67	67
Valide	68	68	68	67	67	67
Manquante	0	0	0	1	1	1

إجراءات العمل في الشركة عادلة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق أبدا	1	1,5	1,5
	محايد	7	10,3	10,4
	موافق	28	41,2	41,8
	موافق بشدة	31	45,6	46,3
	Total	67	98,5	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,5	
	Total	68	100,0	

تشجع إدارة الشركة المجهودات التي أبدلها من أجل تحسين أدائي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق أبدا	1	1,5	1,5
	محايد	2	2,9	3,0
	موافق	18	26,5	26,9
	موافق بشدة	46	67,6	68,7
	Total	67	98,5	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,5	
	Total	68	100,0	

يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق أبدا	1	1,5	1,5
	موافق	47	69,1	70,1
	موافق بشدة	19	27,9	28,4
	Total	67	98,5	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,5	
	Total	68	100,0	

تراعي الشركة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرارات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	7	10,3	10,3	11,8
موافق	29	42,6	42,6	54,4
موافق بشدة	31	45,6	45,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتم اتخاذ القرارات اعتمادا على معلومات دقيقة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	10	14,7	14,7	16,2
موافق	23	33,8	33,8	50,0
موافق بشدة	34	50,0	50,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تطبق القرارات على جميع اعمال دون تحيز.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
محايد	3	4,4	4,4	7,4
موافق	29	42,6	42,6	50,0
موافق بشدة	34	50,0	50,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (09)

عدالة التوزيع

Statistiques

	أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي.	أتلقي منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي.	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة.	تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة.	تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة.	يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة.	يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة.	تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة.
N	68	68	68	68	68	68	68	68
Valide	68	68	68	68	68	68	68	68
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8382	4,0294	4,2206	3,9853	4,2353	4,2353	4,4265	4,4559
Variance	,884	,536	,712	,642	,421	1,108	,487	,401

أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	7	10,3	10,3	11,8
محايد	9	13,2	13,2	25,0
موافق	36	52,9	52,9	77,9
موافق بشدة	15	22,1	22,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أتلقي منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	11	16,2	16,2	17,6
موافق	40	58,8	58,8	76,5
موافق بشدة	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	12	17,6	17,6	19,1
موافق	25	36,8	36,8	55,9
موافق بشدة	30	44,1	44,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتم الاستفادة من منح التكوين بصورة عادلة في الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	16	23,5	23,5	25,0
موافق	33	48,5	48,5	73,5
موافق بشدة	18	26,5	26,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتم الاستفادة من المنح الاجتماعية بصورة عادلة في الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	11,8	11,8	11,8
موافق	36	52,9	52,9	64,7
موافق بشدة	24	35,3	35,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتم توزيع ساعات العمل بشكل عادل في الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	14,7	14,7	14,7
محايد	1	1,5	1,5	16,2
موافق	20	29,4	29,4	45,6
موافق بشدة	37	54,4	54,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

يتم توزيع المستلزمات والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	11,8	11,8	11,8
موافق	23	33,8	33,8	45,6
موافق بشدة	37	54,4	54,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

تتم عملية التقييم بصورة عادلة في الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محايد	2	2,9	2,9	4,4
موافق	30	44,1	44,1	48,5
موافق بشدة	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (10) عدالة التعاملات

Statistiques عدالة التعاملات

	الإدارة معي تتعامل باحترام.	المعايير مسؤولك يراعي اتخاذ عند الأخلاقية القرارات.	بحل مسؤولك يقوم العمال بين الصراعات و عدالة بنزاهة.	على مسؤولك يعمل التعاون روح تنمية بين الإنسانية والعلاقات العمل.	أي المسؤول لي يشرح عملي يخص قرار التبريرات ويعطيني الكافية.	مسؤولك معك يتعامل يتخذ عندما باحترام بعملك متعلق قرار.
N	68	68	68	68	68	68
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4412	4,2941	4,3088	4,265	4,5000	4,4706
Variance	,519	,509	,515	,368	,343	,313

بعملك متعلق قرار يتخذ عندما باحترام مسؤولك معك يتعامل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
موافق	31	45,6	45,6	47,1
بشدة موافق	36	52,9	52,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

الكافية التبريرات ويعطيني عملي يخص قرار أي المسؤول لي يشرح.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
محايد	1	1,5	1,5	2,9
موافق	34	50,0	50,0	52,9
بشدة موافق	32	47,1	47,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

العمال بين الإنسانية والعلاقات التعاون روح تنمية على مسؤولك يعمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
محايد	7	10,3	10,3	11,8
موافق	31	45,6	45,6	57,4
بشدة موافق	29	42,6	42,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

وعدالة بنزاهة العمال بين الصراعات بحل مسؤولك يقوم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	1,5	1,5	1,5
محايد	7	10,3	10,3	11,8
Valide موافق	30	44,1	44,1	55,9
بشدة موافق	30	44,1	44,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

القرارات اتخاذ عند الأخلاقية المعايير مسؤولك يراعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	13,2	13,2	13,2
Valide موافق	20	29,4	29,4	42,6
بشدة موافق	39	57,4	57,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

باحترام الإدارة معي تتعامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	2,9	2,9	2,9
Valide موافق	32	47,1	47,1	50,0
بشدة موافق	34	50,0	50,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (11) الرضا العام

الرضا العام Statistiques

		أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية.	أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار.	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالشركة.	أعزّز بجو الحوار والتفاهم الساند داخل الشركة.	أعتبر نفسي فردا مهما بشركة بن ناصر للاستثمار.	احس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.	لن أتخلى عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض.	العمل بالشركة يساعدي على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.
N	Valide	68	68	68	68	68	68	68	68
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0735	3,9412	4,5882	4,5147	4,4853	4,5294	4,6618	4,3971
	Variance	,726	1,041	,365	,492	,283	,581	,466	,541

أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق أبدا	2	2,9	2,9
	غير موافق	2	2,9	5,9
	محايد	4	5,9	5,9
	موافق	41	60,3	60,3
	موافق بشدة	19	27,9	27,9
	Total	68	100,0	100,0

أنا راضي عن عملي بشركة بن ناصر للاستثمار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	17,6	17,6
	محايد	1	1,5	1,5
	موافق	34	50,0	50,0
	موافق بشدة	21	30,9	30,9
	Total	68	100,0	100,0

أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بالشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5
	محايد	1	1,5	1,5
	موافق	23	33,8	33,8
	موافق بشدة	43	63,2	63,2
	Total	68	100,0	100,0

أعزّز بجو الحوار والتفاهم الساند داخل الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق أبدا	1	1,5	1,5
	محايد	2	2,9	2,9
	موافق	25	36,8	36,8
	موافق بشدة	40	58,8	58,8
	Total	68	100,0	100,0

أعتبر نفسي فردا مهما بشركة بن ناصر للاستثمار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	1,5	1,5	1,5
موافق	33	48,5	48,5	50,0
موافق بشدة	34	50,0	50,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

احس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
محاييد	2	2,9	2,9	5,9
موافق	21	30,9	30,9	36,8
موافق بشدة	43	63,2	63,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لن أتخلي عن العمل بشركة بن ناصر للاستثمار مهما كانت العروض.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	2	2,9	2,9	4,4
موافق	15	22,1	22,1	26,5
موافق بشدة	50	73,5	73,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

العمل بالشركة يساعني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
محاييد	1	1,5	1,5	4,4
موافق	32	47,1	47,1	51,5
موافق بشدة	33	48,5	48,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق
رقم (12)
الالتزام

الالتزام

	أزيد أوقات إضافية لإكمال مهام مختلفة.	أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.	أسعى للحصول عن العطل المرضية.	أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك.	احترم القوانين الداخلية للشركة.	أفكر في التغيب عن العمل.	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه	ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل.
N	68	68	68	68	68	68	68	68
Valide	0	0	0	0	0	0	0	0
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3235	4,3235	4,4118	4,2206	4,2353	4,4412	4,6912	4,5441
Variance	,550	,550	,514	,742	,809	,250	,217	,252

ألتحق بالشركة في الوقت المحدد لبداية العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	45,6	45,6	45,6
موافق بشدة	37	54,4	54,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	21	30,9	30,9	30,9
موافق بشدة	47	69,1	69,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أفكر في التغيب عن العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	38	55,9	55,9	55,9
موافق بشدة	30	44,1	44,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

احترم القوانين الداخلية للشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	5,9	5,9	5,9
محايد	9	13,2	13,2	19,1
موافق	22	32,4	32,4	51,5
موافق بشدة	33	48,5	48,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أقدم المساعدة إلى كل عامل أو موظف يحتاج لذلك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	13	19,1	19,1	20,6
Valide موافق	23	33,8	33,8	54,4
موافق بشدة	31	45,6	45,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أسعى للحصول عن العطل المرضية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	6	8,8	8,8	10,3
Valide موافق	25	36,8	36,8	47,1
موافق بشدة	36	52,9	52,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أخرج من الشركة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,4	4,4	4,4
محاييد	2	2,9	2,9	7,4
Valide موافق	33	48,5	48,5	55,9
موافق بشدة	30	44,1	44,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أزيد أوقات إضافية لإكمال مهامى المختلفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	11	16,2	16,2	17,6
Valide موافق	26	38,2	38,2	55,9
موافق بشدة	30	44,1	44,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (13)

النمو والتطور

النمور والتطور

	مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالشركة.	أعمل جاهدا لكي اتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.	أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة.	أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية.	أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية.	أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.	لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة.	عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.
N	68	68	68	68	68	68	68	68
Valide	68	68	68	68	68	68	68	68
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4559	4,7206	4,1765	4,5294	4,7647	4,2059	4,0882	4,2647
Variance	,461	,264	,655	,283	,183	,494	1,246	,705

مهنتي تجعلني متميزا عن باقي العمال بالشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محايد	1	1,5	1,5	2,9
موافق	31	45,6	45,6	48,5
موافق بشدة	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أعمل جاهدا لكي اتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	2,9	2,9	2,9
موافق	15	22,1	22,1	25,0
موافق بشدة	51	75,0	75,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أسعى للمشاركة في مختلف الدورات التدريبية والتكوينية التي تنظمها الشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	17	25,0	25,0	25,0
موافق	22	32,4	32,4	57,4
موافق بشدة	29	42,6	42,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أعمل على تطوير مسؤولياتي المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	1	1,5	1,5	1,5
موافق	30	44,1	44,1	45,6
موافق بشدة	37	54,4	54,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أملك الثقة في قدراتي وكفاءاتي المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	16	23,5	23,5	23,5
موافق بشدة	52	76,5	76,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	5	7,4	7,4	8,8
موافق	40	58,8	58,8	67,6
موافق بشدة	22	32,4	32,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

لدي طموح لشغل مناصب إدارية عليا بالشركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	14,7	14,7	14,7
محاييد	9	13,2	13,2	27,9
موافق	14	20,6	20,6	48,5
موافق بشدة	35	51,5	51,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

عملي بالشركة منحني مكانة اجتماعية مرموقة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق أبدا	1	1,5	1,5	1,5
محاييد	11	16,2	16,2	17,6
موافق	24	35,3	35,3	52,9
موافق بشدة	32	47,1	47,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

ملحق رقم (14)

الدلالة الإحصائية للفروق

بين أنماط القيادة والعدالة التنظيمية مع

محور الاستقرار الوظيفي

الدلالة الاحصائية للفروق بين ابعاد القيادة والعدالة مع محور الاستقرار الوظيفي Correlations

		M_istiqrar	M2_1democstyl	M2_2horastyle	M2_3otcratstyle	M3_1procudure	M3_2devison	M3_3ta3aml
M_istiqrar	Pearson Correlation	1	,495**	-,173	-,093	,514**	,616**	,507**
	Sig. (2-tailed)		,000	,159	,451	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
M2_1democstyl	Pearson Correlation	,495**	1	-,093	-,011	,442**	,484**	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000		,451	,927	,000	,000	,009
	N	68	68	68	68	68	68	68
M2_2horastyle	Pearson Correlation	-,173	-,093	1	,563**	-,169	-,162	-,100
	Sig. (2-tailed)	,159	,451		,000	,168	,186	,416
	N	68	68	68	68	68	68	68
M2_3otcratstyle	Pearson Correlation	-,093	-,011	,563**	1	,062	,080	,204
	Sig. (2-tailed)	,451	,927	,000		,615	,517	,096
	N	68	68	68	68	68	68	68
M3_1procudure	Pearson Correlation	,514**	,442**	-,169	,062	1	,509**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,168	,615		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
M3_2devison	Pearson Correlation	,616**	,484**	-,162	,080	,509**	1	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,186	,517	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
M3_3ta3aml	Pearson Correlation	,507**	,313**	-,100	,204	,567**	,596**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,416	,096	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (15)

حساب الفروق ذات الدلالة

الإحصائية للاستقرار الوظيفي

تعزى للبيانات الديموغرافية

للمبحوثين

الجنس ONEWAY M_ISTIQRAR BY
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

M_ISTIQRAR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,127	1	,127	1,505	,224
Within Groups	5,583	66	,085		
Total	5,710	67			

السن ONEWAY M_ISTIQRAR BY
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

M_ISTIQRAR

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,176	2	65	,122

ANOVA

M_ISTIQRAR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,151	2	,075	,880	,419
Within Groups	5,559	65	,086		
Total	5,710	67			

المستوى_التعليمي ONEWAY M_ISTIQRAR BY

/STATISTICS HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

M_ISTIQRAR

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,747	3	64	,528

ANOVA

M_ISTIQRAR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,128	3	,043	,491	,690
Within Groups	5,582	64	,087		
Total	5,710	67			

الوظيفة ONEWAY M_ISTIQRAR BY
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

M_ISTIQRAR

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,798	2	65	,454

ANOVA

M_ISTIQRAR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,126	2	,063	,735	,484
Within Groups	5,584	65	,086		
Total	5,710	67			

الخبرة ONEWAY M_ISTIQRAR BY
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

M_ISTIQRAR

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,390	2	65	,678

ANOVA

M_ISTIQRAR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,113	2	,056	,655	,523
Within Groups	5,597	65	,086		
Total	5,710	67			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ