

الفصل الأول

المقدمة

١،١ التمهيد

يؤكد الوهبي (٢٠٠٥) أن نجاح أي منظمة بمختلف أنواعها (العامة، الخاصة) يعتمد على مدى قدرة وكفاءة قياداتها من خلال توجيه العاملين لديها و التأثير في سلوكهم نحو رفع مستوى أدائهم في سبيل تحقيق الغايات المرجوة، وذلك من خلال النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على العاملين وهذا بدوره يؤثر بدرجة كبيرة على أداء أولئك العاملين، وبما أن موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة وما زالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا؛ إذ كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم والتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها منذ فترة تاريخية طويلة و زادت أهميتها في عصرنا الحاضر الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، أصبحت الحاجة للقيادة مهمة وملحة كما يقول "أوردي تيد" أي أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة بل أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد ، من هنا جاء اهتمام أغلب الدول بوضع برامج تهدف إلى تطوير المهارات القيادية للموظفين لديها من مجرد قدرات قيادية فقط إلى تزويدهم بكافة الثقافات التي تعينهم للنهوض بأعباء القيادة وقد ذهب البعض من رجال الفكر الإداري في تأكيد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة.

يقول فاتن باشا (٢٠١٧) إن القيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها، وهي أحد الأمرين إما أن

تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتحتزل الأهداف حتى لا يبقى منها إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل وهذا بدوره يؤثر على الإنتاج لتلك المنظمة، وإما أن تكون قيادة ناجحة ممثلة لصورة القائد الناجح الذي يستثمر في الموارد المتوفرة لديه وتنمية الكفاءات ويحقق أعلى مستوى من أداء الأفراد وذلك بالعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة وتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وحتى يمكن تجاوز تلك الخطط والوصول إلى أهداف أكثر منفعة للمنظمة وذلك في ظل وجود منافسة وبيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير .

عرفت القيادة في المنظور الإسلامي وذكرت في القرآن الكريم، بمعنى "الإمامة" ومن ذلك قوله تعالى : ﴿ رَبِّمَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا ذُرِّيَّتَنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾ سورة الفرقان، الآية: ٧٤ كذلك بمصطلح "الحكم"، ومن ذلك قوله تعالى ﴿ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ﴾ سورة الفرقان، الآية: ٢٥ إن إرسال الرسل عليهم السلام إلى البشر ما هو إلا أمر من الله في تعيين القادة لقيادة الأمم لإخراجهم من الظلمات إلى النور، حيث قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ﴾ سورة النحل، الآية: ٣٦، تجدر الإشارة هنا عند الحديث عن القيادة في الإسلام، أن دوره عليه الصلاة والسلام لم يكن يقتصر على أمور محددة أو تنفيذية فحسب، إنما كانت سيادته كاملة في حكمه للجماعة الإسلامية، فهو النبي، والرسول، والحاكم والقائد والقاضي، وكانت حكومته دينية ودنيوية في نفس الوقت، وعرفت القيادة من المنظور الإسلامي أيضا أنها أمانة التوجيه والقدرة التي يتحملها المسلم في موقفه ليحقق أهداف جماعة المسلمين، لذلك فقد كان أمر الله واضحا في قوله تعالى: ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴾ سورة النحل، الآية: ٦٥ .

لقد احتوى الفكر الإسلامي العديد من الإثباتات والأدلة التي تبين واقع القيادة في الإسلام من حيث الأهمية والصفات، ويمكن أن نبين ما جاء في الفكر الإسلامي من قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ سورة النساء، الآية: ٥٨؛ وتعني أن يكون القائد على قدر من الأمانة والعدل والمساواة في الحكم بين الناس، حيث قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ سورة النحل، الآية: ٩٠ من مقومات القيادة التماسك و عدم التفرق، وتوحد كافة الأفراد مع بعضهم بما يرضي الله عز وجل، حيث قال تعالى: ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ سورة آل عمران، الآية: ١٠٣؛ وكذلك من مقومات القيادة في الفكر الإسلامي توجيهه الله سبحانه وتعالى أمرين مهمين، هما عدالة الحكم، والابتعاد عن الهوى، بقوله تعالى: ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ﴾ سورة ص، الآية: ٢٦، كما يرفض الإسلام الاستبداد بالرأي حماية للمسلمين من هوى الحكام أو قصوره في الإدراك، فالشورى هي أمر الله سبحانه وتعالى لرسوله الكريم، إذ يقول: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ سورة آل عمران، الآية: ١٥٩؛ وعلى القائد أن يراعي الله سبحانه وتعالى بأن يكون متعاطفاً مهتماً بالأفراد، وعلى الأفراد أن يخلصوا في عملهم وملافة الله سبحانه وتعالى، حيث قال الرسول عليه الصلاة والسلام: ((اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ)) رواه الترمذي وقال: حديث حسن، حديث ١٨ ص: ٣٩٥ وخالق الناس بخلق حسن، واتبع السيئة الحسنة تمحها، وفي الحديث القدسي يقول الرسول عليه الصلاة والسلام فيما يرويه عن ربه: ((يَا عِبَادِي إِنِّي حَزَمْتُ الظُّلْمَ عَلَىٰ نَفْسِي وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا فَلَا تَظَالَمُوا)) ابن حنبل، ٢٠٠١ م. ج ٣٥، رقم الحديث (ص ٢٨٤)، ومن المهام الرئيسية المنوطة للقيادات الإدارية هي رسم السياسات التحفيزية للعاملين لحثهم على بذل المزيد من العمل، فالحوافز متعددة ومتنوعة،

فيمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، فالحوافز توظف الحماس والدافعية في العمل لدى العمال، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاج كما يقول (فاتن باشا ، ٢٠١٧).

كما أن الحوافز تمنع شعور الفرد بالإحباط، وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية، وتعد الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً، ومن المنظور الإسلامي نجد أن الإسلام اهتم بموضوع الحوافز وحث عليه، سواء كان عملاً تعبدياً أو مهنيًا ورفع قيمة العمل.

٢،١ خلفية الدراسة

تحتاج المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتميزون بروح المسؤولية والسعي وراء تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية وبغياب هذا النوع من القيادة فإنه يتعذر على هذه المؤسسة ممارسة نشاطها المرغوب وتحقيق أهدافها وطموحاتها، فنجد أن المؤسسات على اختلافها تسعى إلى الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي خاصة مع تعقد أعمال الإدارة واتساعها، التي تستوجب وجود قيادة إدارية فعالة (عبدالمجيد و عبداللطيف، ٢٠١٩).

نجد بأن الكفاءة تتأثر بطبيعة الفرد الشخصية التي يحملها الفرد بداخله، وهي أسلوب الحياة وما يتبعها من المثبرات التي تتعرض لها من وقت لآخر وهي رهن الظروف المحيطة، الدائمة أو المؤقتة وتشكل

السمات الأساسية الشخصية للفرد بظهور الأسباب وتحتفي باختفائها، كالضغوطات والصدمات النفسية والاجتماعية العارضة التي تنشأ عن عدة عوامل خارجة عن إرادة الانسان كما يقول (بقيعي، ٢٠١٥).

الوقت الذي يشكو فيه العالم الثالث عموماً والعالم العربي خصوصاً من مشاكل في القيادة، ونظراً لزيادة أهمية المورد البشري باعتباره العنصر الهام في المنظمة، أصبح من الضروري معرفة متطلباته، وبالتالي قيادته قيادة سليمة ورشيده تمكنه من الاندماج في العمل، حيث إذا غابت القيادة الناجحة والجيدة والمؤهلة غاب الأداء وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، لذا لا بد من قيادة بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية (عمر، ٢٠٢٠).

تم بناء مشكلة الدراسة معتمداً في ذلك على مجموعة من المداخل النظرية والعلمية كمصدر لتحديد إشكالية البحث، حيث اتجه المدخل النظري إلى استقراء واستعراض وتحليل بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

٣،١ مشكلة الدراسة

يحتل موضوع أداء العاملين في المنظمات بأهمية كبيرة حيث تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها رزوق (٢٠١٥) كما أشار فيصل (٢٠١٩) في دراسته بعنوان نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الى دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته على أداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء، والترقيات ومستوى أداء، كما أوضحت لنا دراسة العروسي (٢٠١٩) بعنوان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي حيث

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحسن مستوى الأداء في مستشفى الزاوية التعليمي، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء كما أظهرت نتائج تحليل عزي لمتغير التباين عدم وجود فروقات معنوية في إجابات المستجوبين تعزي لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة) وكما في دراسة كل من صياد وآخرون (٢٠١٨) فاعتبرت النتائج ان إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي تعول عليها المنظمات من أجل جلب وتوجيه وتسيير المورد البشري والاهتمام به حتى يتسنى له المساهمة في تحقيق أهداف هذه المنظمات كم عرفت الحوافز على أنها المؤثر الذي يحرك السلوك الإنساني ويدفع المورد البشري إلى تحسين أدائه ورفع كفاءته وان كل الحوافز سواء المادية أو المعنوية تؤثر على أداء المورد البشري وذكرت ان أداء المورد البشري يعبر عن مدى رضا هذا الأخير عن العمل الذي يقوم به، وعن مستوى أدائه وما يتلقاه من تحفيزات ويتفق أغلبية الموظفين أن الحوافز تساهم في رفع مستوى أداء المورد البشري داخل الإدارة

بالنظر الى أهمية الموضوع (ملحق رقم ١) و اهتمام بلدية ظفار وهي جزء من مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان حيث تسعى الى اتباع سياسات وبرامج هدفها المحافظة على الموارد البشرية وتنميتها ورفع قدراتها ومهارتها بالعمل (ملحق رقم ٢) كشفت لنا تقارير إدارية بوجود مجموعة من السلوكيات غير المرغوب فيها من جانب العاملين (ملحق رقم ٣) والمتمثلة في خروج البعض من مكاتبهم أثناء الدوام والانصراف المبكر من العمل قبل المواعيد الرسمية المقررة وكذلك تقديم إجازة طارئة دون توضيح الأسباب بالإضافة الى التأخر في رفع التقارير الخاصة بالحضور والانصراف والتوقيع الالكتروني ومن حيث الدراسات التي ترتبط بدراسة مجتمع الدراسة نجد دراسة كل من الباحثين الشجبي بسام(٢٠٢١) غواص أكرم(٢٠٢٠) غواص علي(٢٠٢٠) مسن فهد(٢٠٢٠) كشوب(٢٠١٩) وتختلف

كل هذه الدراسات عن الدراسة الحالية من حيث الاطار النظري والاسئلة والاهداف ونموذج الدراسة والفرضيات، حيث ركزت تلك الدراسات السابقة في السياق المحلي والإقليمي تحقيقاتها حول مفهوم الكفاءة الوظيفية بحيث الدراسة الحالية تنظر إلى مدى تأثير الأنماط القيادية على العلاقة بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية.

هنا قد يصبح التكامل أحد أهم ركائز متطلبات الكفاءة في المؤسسات الحكومية والتي تعتبر من القضايا المحورية والمهمة وتولي المؤسسات المختلفة اهتمام كبير بالعنصر البشري وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة أداء العاملين وبذلك يسعى المسؤولون الى ان يصل العاملون في إنتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنه ولتحقيق ذلك الهدف تعمل الإدارات الى توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه إلا ان المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بكل كفاءة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هم المقدرة على العمل والرغبة فيه حيث تتمثل المقدرة فيما يمتلكه الفرد من قدرات و معارف ومهارات والاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل بالتحفيز الذي بدوره يدفع سلوك الفرد باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة التي يعمل بها بحيث تتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه، وقد مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الان فبدأت بالمرحلة التقليدية التي تم التركيز فيها على الحوافز المالية والمعنوية ثم اعقبتها المرحلة التي نادت بها مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المالية وهي حوافز ملموسة تتخذ اشكالا متنوعة كالأجر والعلوات السنوية والترقيات الدورية والزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانيات

العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استمرار العمل، اما الحوافز المعنوية هي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان الى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل وإتاحة فرص التقدم لهم بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات، فالحوافز لها دور هام في حياة الانسان وفي توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات ولها تأثير كبير على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين.

كما كل المؤسسات في الدولة تسعى بلدية ظفار إلى الاهتمام بهذه العملية الإدارية إلا أن التحديات بدأت ظاهرة في هذه العملية؛ فقد أكدت عدد من التقارير والمؤشرات والدراسات في السلطنة إلى أن المؤسسات الحكومية تواجه العديد من المشاكل الإدارية، وهذا ما أكدته لنا نتائج المؤتمر العالمي الذي حمل عنوان: (إثراء الأداء) الذي عقد في سلطنة عُمان في أبريل (٢٠١٨) بأن مؤشرات الأداء غائبة في القطاع الحكومي وضعيفة في الخاص والذي اجمع فيه عدد من الخبراء والمستشارين في الموارد البشرية والتدريب والتطوير على أن الأداء الوظيفي والمؤسسي يكاد يكون منعدما تماما في القطاع الحكومي في سلطنة عُمان، كما أشار وكيل وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان "إن أي تغيير في المستقبل يحتاج إلى قيادات وإلى كفاءات بشرية وأدوات تساعد على إحداث هذا التغيير وأن التحديات تزداد حاليا سواء داخلية أو خارجية" كما قالت مستشارة مشروع مسرعات الأداء: "إن واحدة من المشاكل التي تعوق الأداء في بلادنا هي القيادة، حيث ذكرت أن معظم الشركات العالمية دعت إلى اللامركزية وإعطاء الصلاحيات اللازمة للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة"، جريدة الشبيبة (٢٠١٨)، بالنظر إلى أهمية القضية في سياقها النظري فلقد أشارت بعض الدراسات السابقة، أمثال جهان علاوي (٢٠١٧) بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والأخذ بمبادئ الإدارة العلمية التي دعاء لها (فريديك تايلور) التي تركز على أهمية الحوافز لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز أهداف المنظمة وعلى اعتبار أن

بلدية ظفار أ حد القطاعات الحكومية التي تتبع وزارة الخدمة المدنية جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار شامل لتقدير أثر أنماط القيادة الإدارية على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين من خلال تضمين أهم الأنماط السائدة ببيئة الدراسة لإتمام هذه العلاقة في وبيان دور أنماط القيادة الإدارية في التأثير على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين.

٤،١ أسئلة الدراسة

١. ما أثر الحوافز المالية وغير المالية في أداء العاملين على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عُمان؟
٢. ما أثر الحوافز المالية وغير المالية في أنماط القيادة على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عُمان؟
٣. ما أثر أنماط القيادة في أداء العاملين على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عمان؟
٤. ما أثر الحوافز المالية وغير المالية في أداء العاملين من خلال أنماط القيادة على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عمان؟

٥،١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التحقق من دور النمط القيادي المتبع في بلدية ظفار بسلطنة عمان في تعزيز العلاقة بين الحوافز المالية وغير مالية وكفاءة أداء العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن لنا إيجاز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ١- تحديد أثر الحوافز المالية وغير المالية في أداء العاملين على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عُمان.
- ٢- تحليل أثر الحوافز المالية وغير المالية في أنماط القيادة على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عُمان.
- ٣- قياس أثر أنماط القيادة في أداء العاملين على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عمان.

٤- بيان أثر الحوافز المالية وغير المالية في أداء العاملين من خلال أنماط القيادة على موظفي بلدية ظفار
بسلطنة عمان.

٦،١ أهمية الدراسة

يستسقي هذا البحث قيمته العلمية من خلال الاهتمام بموضوع حساس ويشغل موظفي المنظمات والمؤسسات الحكومية في ظل تزايد مطالبة الموظفين بمشاركتهم في عملية صنع القرار، ومما لاشك فيه أن تلك المؤسسات ماهي إلا منظمات اجتماعية على اختلاف أهدافها وأحجامها وأشكالها إنما تحتاج في الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى إلى قيادات إدارية واعية تتحمل المسؤولية وقادرة على تحريك منظماتها إلى الامام؛ لتحقيق النجاحات والتميز وبدون وجود تلك القيادات فإنه يتعذر تحقيق أهدافها المنشودة وبالأخص رضا موظفيها الذين هم اللبنة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، وبهذا تبرز قيمة الدراسة الحالية في الكشف عن مستوى مساهمة أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الرفع من أداء موظفيها عن الأعمال الموكلة إليهم، الأمر الذي يعد موضوع تركيز واهتمام شديدين في بيئة الأعمال العمانية لكونها ستقدم تقييماً ووصفاً علمياً عن واقع وجدوى تعدد الأنماط القيادية المتبعة وفق آراء الموظفين والذي من شأنه أن يساعد كثيراً من هذه القيادات بالمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لأجراء دراسات، وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة، وتكمن أهميتها كونها من الفضايا النفسية السلوكية التي يصعب التنبؤ بها والذي يمتد تأثيرها على أداء العاملين وتؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة، مما يستدعي مساهمة علمية لمعالجة هذه العلاقات في سياق البحث الإداري والتنظيمي، وعليه سوف نستعرض لكم أهميتها على النحو التالي:

٦،١،١ الأهمية النظرية أو العلمية

تقديم مساهمة علمية في نظريات أنماط القيادات الإدارية من خلال تناول أنماط متعددة بدلاً من التركيز على نمط محدد أحادي البعد، ودراسة شخصية القيادي ومكوناتها والأنماط المختلفة التي يتسمون بها في المنظمات العامة، حيث يُعتبر كل نمط مختلف في دراسة تأثيره على النواتج الفردية والجماعية والتنظيمية للموظفين مما يؤدي إلى فهم أفضل للتأثير المختلف لهذه الأنماط على النواتج ومساعدة الباحثين في اقتراح وتصوير من خلال مجموعة جديدة من أنماط أخرى في مجال الأدب الإداري، مما يساعد في تطوير النظريات القائمة عليه، وربطها بمتغيرات السلوك التنظيمي وغيرها من المجالات الأخرى النفسية والاجتماعية للمساهمة في تطوير البحوث متعددة التخصصات، فضلاً عن تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة علاقة الأنماط القيادية والأداء خاصة في مجال المنظمات العامة، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة المهملة والتي ما زالت محل جدل بين الباحثين في الأدب، حيث يعتبر هذا البحث من أولى المساهمات العلمية التي اهتمت بدراسة الأنماط القيادية متعددة الأبعاد وربطها بكفاءة الأداء الوظيفي.

٦،١،٢ الأهمية التطبيقية أو العملية

إن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية أنها تدعو إلى الاهتمام بالأداء الوظيفي لكل القطاعات الحكومية وجاء ذلك من خلال كلمة السلطان مخاطباً كبار رجال السلطة في سلطنة عُمان حيث قال " أن الوظيفة تكليف ومسؤولية قبل أن تكون سلطة ونفوذاً، وعليكم ان تكونوا قدوة ومثالا يحتذى به، سواء في الولاء للوطن أو المواظبة على العمل واحترام مواعيده أو السلوك الوظيفي داخل مكان العمل أو خارجه وفي حسن الأداء وكفايته.

إن العدل أبو الوظيفة وحارسها، فتمسكوا به وعاملوا الجميع بمقتضاه، ولأنني الرقيب على أن يفني كل منكم بهذه الأسس والمعاني، فلن يكون في مجتمعنا مكان لكل متقاعس عن أداء واجبه أو معطل لأدائه كما سيكون لكل مجتهد نصيب في المكافأة والتقدير والعرفان بالجميل، وتفيد نتائجها كأسس مهم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية التي تعزز وتسهم في رفع كفاءة الموظفين وجودة الخدمات بما يتمشى مع توجيهات الإدارات في بلدية ظفار ومعرفة السلبيات والإيجابيات للهيكل التنظيمي الحالي (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٢).

٧،١ فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية التأثير للحوافز المالية على أبعاد أداء العاملين.
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية التأثير للحوافز غير المالية على أبعاد أداء العاملين.
الفرضية الثالثة: يساهم تعدد أنماط القيادة الإدارية في بيئة الدراسة إلى وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية بين الحوافز المالية وأبعاد أداء العاملين، لصالح النمط الديمقراطي.
الفرضية الرابعة: يساهم تعدد أنماط القيادة الإدارية في بيئة الدراسة إلى وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية بين الحوافز غير المالية وأبعاد أداء العاملين، لصالح النمط الديمقراطي.

٨،١ حدود الدراسة

من أبعاديات البحث العملي إحاطة القارئ بكافة متغيرات الدراسة التي سوف نطلق منها وهي كالآتي:
الحدود الزمنية: تتحدد نتائج الدراسة بالفترة التي تم تطبيق أدوات الدراسة خلالها، وتمثل الفترة الزمنية ما بين ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على موظفي بلدية ظفار بسلطنة عُمان.

الحدود الموضوعية: دراسة أثر الأنماط القيادية على العلاقة بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية وكفاءة أداء العاملين.

٩،١ التعريفات الإجرائية للدراسة

هناك بعض التعريفات والمفاهيم التي توضح الغرض والمقصود من هذه الدراسة، والذي حرصنا

فيها على تقنين المصطلحات وتقسيمها كآتي:

المكافأة: هي "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة". (علاء، ٢٠٠٧)

البدلات: هي عبارة عن مبلغ ثابت يعطى للموظف على فترات دورية لتغطية النفقات الخاصة التي يتحملها أثناء أداء الواجبات المتعلقة بالوظيفة، أي أنه عبارة عن تعويض عن تكبد نفقات محددة مثل بدل عمل إضافي، بدل الوجبة، بدل الهاتف.

الأجر: هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل ما يبذله من مجهود فكري أو عضلي فالأجر هو الذي من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة. (القحطاني، ٢٠٠٨).

العدالة التوزيعية: تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة الكيفية التي يتم فيها مشاركة وتوزيع الجوائز والتكاليف بين أعضاء المجموعة كما يتصورها الناس (فورسيث، ٢٠٠٦).

العدالة الإجرائية: التي تهتم بإدارة القانون.

التقدير والاحترام: يشير مفهوم الاحترام إلى الطريقة التي يعالج بها الشخص الأمور التي تواجهه وطريقة

تفكيره ورؤيته لهذه الأمور كما يشير مفهوم الاحترام إلى طريقة تعامل الشخص ورؤيته للآخرين، فاحترام

الشخص يعني أيضاً الإعجاب به ومعاملته بشكل جيّد.

كفاءة تنفيذ الأعمال: تعني الفعالية في تنفيذ الأعمال بدقة ويتركز فيها على الأساليب المتبعة

والنتائج.

تخطيط وتنفيذ الأعمال: تخطيط الأعمال هو عملية تنطوي على إنشاء مهمة أو هدف للشركة، فضلاً

عن تحديد الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها لتحقيق تلك الأهداف أو المهمة.

الإبداع والابتكار: الإبداع: هو الإتيان بأفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل. الابتكار: هو استخدام

أساليب جديدة لتنفيذ الفكرة الجديدة أو لتطوير فكرة موجودة بالفعل.

الجهد المبذول: هي مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن

البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نمط الأداء: هو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس

الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة.

النمط الديمقراطي: عكس النمط الاوتوقراطي وهي التي يتفاعل بها القائد مع العاملين معه ويصبح

واحد منهم وبذلك يصعب ان يميز بين القائد والعاملين معه. (أنجل وليد، ٢٠١٨).

النمط الاوتوقراطي: تعرف أيضا بالديكتاتورية وهي أن يفرض القائد خطته على العاملين معه ويلزمهم

بالتنفيذ كما يتصرف بمفرده ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له. (أنجل وليد، ٢٠١٨).

القيادة الادارية: تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وهي

كذلك إصدار الأوامر والاشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة

بقصد تحقيق هدف معين. (أنجل وليد، ٢٠١٨).

التعريف الاجرائي: يعرف الباحث القيادة بأنها المحور الأساسي في تحقيق الأهداف التي تسعى الى

تحقيقها كل منظمة فهي المراقب الأول والأخير على العاملين ومجريات العمل ومن خلالها يمكن ان تسير

الأمر بشكل جيد إذا كانت القيادة إيجابية ويمكن أن تكون الأمور غير جيدة إذا كانت القيادة لا تهتم بالتعامل المطلوب والجيد مع العاملين.

النمط القيادي: "السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدد الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكنه هو سلوكه من منظور المرؤوسين" (أبو النصر، ٢٠٠٩).

التعريف الاجرائي لنمط القيادي: هو ذلك الأسلوب الذي يتميز به القائد بناء على خبرته من خلال سنوات العمل.

تعريف التحفيز: عرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على النحو الأكبر والمطلوب وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته (هلال، ٢٠٠٩).

الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تكون على شكل مكافآت مادية.

الحوافز غير المادية: هي حوافز تدخل مشاعر العاملين وتهدف لتحقيق ذاتهم وتنمي شعور العاملين تجاه عملهم.

التعريف الاجرائي لتحفيز: هو ذلك العطاء والدعم المالي أو المعنوي الذي يحصل عليه الموظف أو العامل من خلال المؤسسة أو المدير بناء على الأعمال التي قدمها في سبيل تحقيق الوصول إلى الأهداف سوى الشخصية أو للمؤسسة.

كفاءة العاملين: مجموعة من الاحاسيس والمشاعر النفسية التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة.

١٠،١ ملخص الفصل الأول

عرض الفصل الأول مقدمة الدراسة وخطتها، ثم تم التطرق فيه إلى خلفية الدراسة من خلال التعريف ببلدية ظفار، وإبراز الأسس المنطقية لمشكلة الدراسة وعرض التقارير والدراسات السابقة، كما تم عرض أسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات والأهمية النظرية والعلمية والتطبيقية التي تمثل المساهمة البحثية لدراسة الحالية، واختتم الفصل باستعراض حدود الدراسة والتعريف بأهم المصطلحات الواردة فيها علمياً وإجرائياً.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA