

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١،٢ التمهيدي

يحتل موضوع كفاءة أداء العاملين في المنظمات بأهمية كبيرة، حيث تركز المنظمات جهودها للارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، كما تخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء لتحقيق مستويات جيدة (رزوق ٢٠١٥)، وتعتبر الكفاءة من المتغيرات التي تؤثر على سلوك وأداء العامل وذلك عند عدم تحقيق أهدافه الشوا (٢٠١٦) يستوجب على المنظمة تقييم أداء العاملين فيها بهدف تحسينه والوصول به الى مستوى افضل وفق استراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عكاشة (٢٠٠٨)، ولكي تحقق المنظمات الكفاءة والفاعلية في أداء موظفيها، عليها أن تسعى إلى أحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات العاملين فيها، ويكون ذلك من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، فمطلح الفاعلية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة زاد نجاح الإدارة (الببلاي، ١٩٩٥).

١،٢،٢ مفهوم كفاءة أداء العاملين

كفاءة هي قمة المخرجات التي ينتجها الفرد مقارنة ما يوكل إليه من مهام واتباعه للتعليمات التي

قد تصل من قبل الإدارة، ومدى تنفيذ ما يطلب من أعمال في الوقت المحدد الأسطل (٢٠١٦) كما عرفها (هلال، ٢٠٠٩) بأنها أداء وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ما عرفها القاسمي (٢٠١١)، بأنها جملة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويعرفها عكاشة (٢٠٠٨) على أنها هي النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات، وتعرف على أنها: "القدرة التي يتمتع بها الفرد والتي تمنحه الإمكانيات المتاحة لديه" خصاونة (٢٠١١).

كما عرف شستر (٢٠٢٢) الكفاءة تعني الدرجة التي يمكن أن ترضي بها المنظمة دوافع موظفيها، وعرفت الكفاءة على أنها القدرة على استثمار جميع الإمكانيات والمصادر في إنجاز الأهداف المعلن عنها البيلوي (١٩٩٥) كذلك عرفها مخفي (٢٠١٢) "مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة"، يعتبر المفهوم العام للكفاءة والذي يمكن ملاحظته على أنها يشمل القدرة على إبراز المهارات والمعارف ضمن الحقل المهني، كما تشمل التخطيط والتنظيم والقدرة على التكيف مع جميع النشاطات الجديدة، لذلك يعد اكتساب الكفاءة تحدياً أعظم من اكتساب المهارات والمعارف.

٢،٢،٢ أنواع كفاءة أداء العاملين

هناك عدة أنواع من الكفاءات التي تميز وتناسب حاجات المجتمع ونموه، وتنقسم إلى كل من الآتي:

الكفاءة الفردية: تعرف رزوق (٢٠١٥) الكفاءة الفردية على أنها مهارات وسلوكيات الفرد التي تظهر في المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية ويرى محمود (٢٠١٣) الكفاءة على أنها تركيبة من المعارف والخبرات السلوكية التي تمارس في إطار محدود ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحه صفت

القبول وتظهر من خلال استعراض المهارات العملية، وتكون هذه المهارات مقبولة في الوسط المهني من خلال عدد من الأساليب التقنية والفنية كتجارب ماهر (٢٠٠٢).

يعتقد الفتلاوي (٢٠٠٣) بأنه مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي؛ فإن المناصب التي يشتغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد كالمثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة، من السهل جداً حصر وتحديد مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية، نظراً لارتباطها بقدرة وقابلية المورد البشري نحو وظيفته وأداء المهام الموكلة له بدرجة عالية من الدقة والتميز، لذلك نجد أغلب الباحثين في الإدارة يتفقون على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية هو الذي يركز على ثلاث دعائم، وهي توليفيه (خبرة + مهارة + استعداد).

الكفاءة الجماعية: هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد، وأن هذه الخصائص تشكل الموارد الداخلية لكل عامل وتمنحه القدرة على العمل، وتنشأ هذه الكفاءة نتيجة تآزر وتعاون تلك الكفاءات مع بعضها في توفير المعلومة الملائمة فيما بينهم بوحفص (٢٠١٠)، كما تعرف انما" كفاءات ناجمة عن تضافر الجهود وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها) حامدي (٢٠١٥)، وهي التي تبرز قدرة المنظمة أو عدم قدرتها على منافسة المنظمات، ويقوم المجتمع بالحكم وتقييم المنظمة من خلال اختيار الموارد الأكثر كفاءة (شبريسا، ٢٠١٣).

إن الكفاءة الجماعية تمثل حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين في إطار المتطلبات الجديدة، وعليه يفرض الأثر الجماعي للنشاط الوظيفي ضرورة ملحة تتمثل في العمل الحالي " وجوب تجهيز الكفاءات الوظيفية الفردية وتمهيتها نحو مشروع جماعي متكامل من أجل ضمانات السير الحسن للتنظيم الجديد بوسعد (٢٠٠٨).

تسهم في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد وذلك من خلال التعاون والتعاقد لخدمة أهداف المؤسسة رزوق (٢٠١٥)، إن الكفاءات الجماعية ليست مجرد حصر وتجميع للجهود الفردية فقط، بل تمثل محوراً مركباً تركيبة من القدرات التي تسهم في تقديم خدمة لزبائن المنظمة وفي كل المجالات كما تخلق معها القيمة المضافة للمؤسسة.

٣،٢،٢ أبعاد كفاءة أداء العاملين

الكفاءة التنظيمية: وهي تتضمن كفاءات متنوعة حسب التسلسل الوظيفي في المنظمة مثل: (كفاءة التنفيذ- كفاءة التخطيط- كفاءة التنظيم- كفاءة التقييم- الرقابة) خير الله (٢٠٠٩) تعد الكفاءة التنظيمية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في إطار البيئة التي تعمل بها، إلا أن تقييم الكفاءة ما زال يشكل التحدي للمنظمات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها، ونتيجة لتنوع أهداف المنظمات وبيئات عملها، وتعدد أنماط التكنولوجيا المستخدمة فيها وتفوقها في مراحل حياتها فإنه توجد العديد من المداخل لقياس كفاءتها التنظيمية (الكساسبة، ٢٠١٠).

الكفاءة الفنية: لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة المهنية، واختلفت من باحث إلى آخر من التصور وسياق الاستعمال إذ أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له لكن يمكن القول إنه يرتبط بمواصفات العمل أي لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي مخصوص أحلام (٢٠١٨).

أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة ١٩٣٠ باعتباره مجموعة المميزات القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفه عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذ لم يواكب المعارف النظرية، المميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة (حنفي، ١٩٩٣).

٢،٤ عناصر كفاءة اداء العاملين

المهارة: هي ما يمتلكه العاملون من قدرات وإمكانيات مهارية لتحقيق الاستراتيجية المطلوب تنفيذها، وهي كفاءات معينة تكتسب بالتعلم والمهارة هي الإتقان وهذا الإتقان يرتبط بالصناعة والفن ويتم اكتساب المهارة عبر وسائل تعليمية ومعرفية الأكثر تجديداً الفتلاوي(٢٠٠٣)، وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق ضرورة وأهداف مسبقاً وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية يصعب نقلها عرابي(٢٠١١)، كما عرفها الهيبي(٢٠١٠) بأنها "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وبقما يريد، فالمهارة نشاط يتم تطويره من خلال ممارسة أنشطة تدعم التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي، وهي "شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها".

المعرفة: هناك من يشير الى المعرفة بارتباطها بالبيانات والمعلومات، حيث تعد البيانات المادة الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها ثم تأتي المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة التي يتم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق وتسم بأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج (الجاموس،٢٠١٣).

القدرة: تعرف القدرة في اللغة على انها الطاقة أو قوة المرء على فعل شيء ما، والتمكن منه، وجمعها قدرات، وعندما يقال عن شخص ما بأنه يمتلك قدرة على الصبر، فهذا يعني أنه يمتلك القوة التي تمكنه من الصبر وتحمل الصعاب، اما اختبار القدرة فهو عبارة عن اختبار يقوم في أساسه على قياس قدرة المرء

على أداء فعل معين (معجم المعاني الجامع)، وتتعدد أنواع القدرة فهناك القدرة العددية وهي التي تظهر عند أداء المرء للعمليات الحسابية واستخدامه الأرقام بحرفية عالية وهناك القدرة المكانية والتي تعني مهارة المرء في تصور الأشياء بعد تغيير وضعها المكاني كما توجد القدرة اللفظية وهي ما ترتبط بتكوين الجمل والكلمات والحصيلة التي يمتلكها الفرد من الالفاظ (الطراونه، ٢٠٠٤).

الإنجاز: إن كلمة إنجاز في اللغة تأتي من الفعل (نجز) إي عمل وقضى، ونجز حاجاته قضاها كنجزها، وأنت على إنجاز حاجاتك وتحم لقضايا مشرفا لك، والناجز هو قاضي بالأمر، ويعرف الإنجاز في لسان العرب على معنى الإتمام، فيقال نجرت الحاجة إذا قضت، وإنجازك إياها أي قضاؤك وإتمامها كما يعرفه "ماكيلاند (١٩٥٣) بأنه تكوين فرضي يشتمل على الشعور المرتبط بالأداء للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق على الذات والآخرين والأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء جهود الفرد لتحقيق أهدافه.

الاتصال: يقول البكري (٢٠٠٩) بأن الاتصال يعد في المنظمات من الأنشطة الأساسية، للوصول إلى الآخرين وتحقيق استجابتهم المطلوبة كما عرفه أبو كريم (٢٠١٣) بأنه " العملية التي تهتم بإيصال المعلومات المهمة والقرارات لجميع أفراد المنظمة باستخدام وسائل شفوية او كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، والحفاظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصال منظمة".

بيئة العمل: تشمل المرونة في القوانين والأنظمة والقرارات وفقا للمستجدات التي تحتاجها المنظمة والتي من شأنها تحفيز العامل على الأداء الجيد عكاشة (٢٠٠٨) بحيث اصبح العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة ذا قيمة عالية تسعى كافة المنظمات الى امتلاكه، إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات في المنظمة وأساس فاعليتها وبصورة خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته ومقدرته وقابليته للتكيف مع الأعمال التي يمارسها، ويفترض على هذه المنظمات النظر في تركيبة الموارد البشرية من حيث

المعرفة والمهارة وتطوير أدائها وقدراتها وذلك من خلال التدريب والتعليم أو استقطاب كفاءات جديدة بالإضافة إلى الأنشطة التي تختص برفع كفاءة الموارد البشرية.

٥،٢ تعريف التحفيز وأنواعه

يعرف جوده (١٩٨٧) التحفيز على أنه الرغبات والحاجات والتمنيات الغير محققة، التي يسعى الفرد إلى محاولة إشباعها وذلك عن طريق الأداء المتميز، ولذا فمن المهم أن يسعى المديرين لتشجيع موظفيهم على الأداء الأفضل، لأن إشباعها سيؤدي إلى دفعهم إلى اتخاذ سلوك وتصرف مرغوب فيه كما أن التحفيز ينبع من شعور الفرد بسعيه للوصول لشيء معين ومحدد، بعدها تكون هناك حاجة معينة يتصرف بموجبها الفرد ويتخذ السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته، فالتحفيز يتمثل في مجموعة المؤثرات والعوامل الدافعة للأفراد حسب موقعهم الوظيفي والذي بدوره يدفعهم نحو العمل بجهد أكبر والإقبال على المهام الوظيفية بكل جهد، واجتهاد، ويعرف ماهر (٢٠١٠) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، و يقصد بكلمة التحفيز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين، وقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين.

كما عرفها زيد (٢٠٠٧) على أنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، ويشير أبو شرح (٢٠١٠) إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها في سبيل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات، بهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحوافز والدوافع،

فالحوافز (خارجي) والدوافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ من هذه الدوافع، وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات (الدوافع) التي تحرك الفرد وبين وسائل

إشباع تلك الحاجة هو الذي يحدد:

- الحاجة المعنوية للأفراد.

- درجة رضا للأفراد.

- استقرار الفرد في المنظمة.

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

- كفاءة الأداء التنظيمي.

من هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة مهمة حول الحوافز والأفراد وهي الآتي:

- يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة، ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل بسبب

معين يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

- من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه العاملون عن طريق العمل وقد يكون

للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد الاعتبارات الأخرى الأكثر أهمية.

من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحوافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في

مواقف الشخص واهتماماته وميوله، يعرف الكعبي وآخرون (١٩٩٩) الحوافز على أنها شعور داخلي

لدى الفرد وهو الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف

محددة وكذلك عرفها السلمي (١٩٩٨) على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى

الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفه.

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر وذلك بحسب احتياجات الأشخاص

وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية وإثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع هو العلاقات الاجتماعية شنيق (٢٠٠٨) فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز منير (٢٠١٧).

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الخوافز وتعريفها ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون، وهناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الخوافز فمنهم من يعرفها على أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الخوافز مهما بالنسبة للفرد علي السلمي (١٩٩٨) يرتبط مفهوم الخوافز بعملية التحفيز ذاتها حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة إلا أن تعريف جودة (١٩٨٧) يعتبر تعريفاً واضحاً ومفصلاً مقارنة مع باقي التعريفات السابقة؛ لأنه أضاف دوافع الإخلاص والجدية في العمل كما أن الباحث يشير إلى أنه يمكن تعريف التحفيز على أنه المؤثر الخارجي الذي يقدمه المحفز للعامل مهما كان نوعه أو شكله بحيث من خلاله يستطيع المحفز أن يحرك دافعية الفرد للقيام بعمل مميز ويوجه سلوكه حسب رغبته من أجل تحقيق هدف معين وذلك بشرط أن يستطيع الحافز المقدم إشباع حاجات ورغبات ذلك الفرد.

٦،٢ أهمية التحفيز

إن أهمية التحفيز تأتي من حاجات المؤسسات إلى تحقيق أهدافها على المستويين الكمي والنوعي

في المجالات الإدارية والمهنية والإشرافية ويمكن تحديده في النقاط التالية:

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى

تقليل أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة هادي

(٢٠٠٨) كذلك فإن لعملية تحفيز العاملين أهدافاً يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.

- تحسين الإنتاجية.

- إبراز أنشطة المؤسسة.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

- مكافأة الأداء المتميز.

- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

- حفز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء (بربر، ٢٠٠٩).

كما يرى ارم سترونغ (٢٠٠١) أنه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم، إذ تعود

أهمية الحوافز بالنسبة للمديرين إلى اعتبار أن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم، ويحقق تحفيز العاملين

هدفين اثنين، الأول: توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويتفق ذلك مع

دراسة عبد الكريم وحكيم (٢٠٢٢) التي اشارت نتائجها إلى أن وجود الحوافز في العمل يؤدي الى تحسين

العمل، وأن الحوافز المالية مرغوبة وتزيد من الولاء للمؤسسة، بالإضافة الى الحوافز المعنوية بحيث يساهم التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين والإنتاجية.

كما خلصت نتائج دراسة خلاص وسام (٢٠٢١) أن الزيادة في الأجور تؤدي الى رفع مستوى كفاءة العاملين، وأن الترقية كحافز تلعب دوراً إيجابياً في رفع مستوى أداء العاملين، وقد ذكر محمد هاوان آدم صيام (٢٠٢٠) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وأداء العاملين، مشيراً إلى أن تطبيق الحوافز بيئة العمل زادت من تطوير الأداء وتحسين رضا العاملين. واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلا من بو حميد (٢٠٢٠) ودراسة (ماجد، ٢٠١٩).

الهدف الثاني للتحفيز فيرى ارم سترونغ أنه يتمثل في تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين وهنا تشير نتائج دراسة كريم عبد المجيد (٢٠٢١) الى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث (العدالة التنظيمية- نظام تقييم الأداء) وكذلك وجود تأثير لإبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- عدالة التعديلات) ورفض من حيث (العدالة الأخلاقية- العدالة التقييمية)، الأمر الذي يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحقيق جوانب العدالة المختلفة.

ومن ذلك نجد أن الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة فعند وجود أي نظام لابد من أن يكون هناك هدف لذلك النظام وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

الهدف الاقتصادي: حيث تعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً هو الهدف الرئيسي، لأن الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والتنوعية.

الهدف المعنوي: هو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر البشري العنصر المهم ومن عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز، تجدر الإشارة إلى الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد ويعتبر الكردي (٢٠١٠) التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات، لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، وقد أشارت نتائج دراسة إسماعيل عبد الله العروسي (٢٠١٩) الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المالية والحوافز المعنوية) وبين المتغير التابع وهو تحسن مستوى الأداء بين العاملين وأن هذه العلاقة تتجاوز لتكون علاقة ارتباط قوية موجبة بين نوعي الحوافز وتحسين مستوى أداء العاملين.

نستخلص من ذلك، أن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من وجهة الى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن وجهة نظر أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة الرغبي وعبيدات (١٩٩٧) وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- زيادة الإنتاج كماً ونوعاً.

- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدراتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

-تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت، فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية يرى الباحث أنه من خلال ما تم الإشارة اليه أعلاه يتبين أن التحفيز يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة وكذلك يراعي الأهداف الاقتصادية، وهي كل ما يتعلق باقتصاد المؤسسة والأهداف المعنوية وهي كل ما يتعلق بالمعاني الإنسانية، لذلك يجب أن تراعيه جميع المؤسسات سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، وذلك من أجل توجيه طاقات العاملين فيها لتحقيق الأهداف.

١،٦،٢ مزايا وأنواع طرق التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز والوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين (صالح وآخرون، ٢٠١٣).

كذلك فإن الحوافز بأنواعها المتعددة كما يتناولها الفكر الإداري، ينظر إليها من زاوية طبيعتها إلى أنها حوافز مادية وحوافز معنوية، وكلا النوعين لها دورا مهم في تشجيع الإبداع الإداري في كل المجالات، ومن ضمنها مجالات البحث العلمي، فالحوافز المادية مثل المكافآت المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة مخطط لها مسبقاً والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن ذلك الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه (العامري، ٢٠٠٩).

علاوة على ذلك، يوجد أثر للحوافز المعنوية وبدرجة كبيرة على الإبداع، لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، ويضيف العامري (٢٠٠٩) أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تفرض عليه الإبداع الإداري.

أكدت قلال (٢٠١٨) بأهمية وجود نظام داخلي جيد في المؤسسة مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين، وأن تحرص المنظمة على توفير الحوافز المعنوية للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخلق جو مناسب يسوده الرضا، وإعطاء العامل فرصه لإثبات وجوده، وإشراكه في اتخاذ القرار، والعمل على تشجيعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة، كما يجب الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها كالآتي:

الحوافز المادية: يعرف العمري (٢٠٠٦) الحافز المادي بأنه ذو الطبع النقدي أو الاقتصادي ويقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح بصفة عامة.

يرى اللوزي (٢٠٠٧) أنه يمكن اعتبار الحوافز المادية من أهم العوامل المؤثرة تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى ما كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإن قل الأجر يقل الإنتاج والكفاءة للعامل. أظهرت نتائج دراسة عمار حسن علوش (٢٠١٩) وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية وأن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز.

كشفت نتائج دراسة العلمي (٢٠١٦) واقع تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، إذ أظهرت النتائج عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف العاملين، وكشفت أن ما يتم تقديمه

من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء، وهذه النتيجة تؤكد على أهمية نظام الحوافز الواضح والمرن، وكشفت الدراسة أيضاً أن الأطباء يفضلون الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

يضيف الحارثي (١٩٩٩) أن الحوافز المادية تعد من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات، أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كحرمان من المكافآت والعلاوات أو تقليل الراتب، ويمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات الأرباح، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل، الإسكان، التغذية، المواصلات، القروض، الإعانات والتسهيلات، العلاج، التخفيضات، وقد اجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية مالم تساعدها أنواع أخرى من الحوافز، وتكون الحوافز المادية كما يراها حسن (٢٠٠٠) على أشكال منها: -الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية، وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

المكافآت: هي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهماً في شركتها لتحفيز العاملين.

الترقية: لها دور كبير في حفز العاملين، وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة في الراتب، كما يمكن أن تكون حافز معنوياً إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

-التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم، ويعتبر تخفيض للأعباء المالية.

العلاوات الدورية والاستثنائية: هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

ربط الأجر بالإنتاج: يكون ذلك لإيجاد علاقة طردية بين الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل الفرد.

الضمان الاجتماعي: هي التي تسمى (مكافآت الخدمة)، وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة.

٢،٦،٢ مزايا الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو من تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين كما ذكرت تلك النتائج في دراسات كل من (أبو حميد، ٢٠٢٠) (عبدالكريم، ٢٠٢٢)، الخالص (٢٠٢١)، محمد هاون (٢٠٢٠) و(دراسة الحساسبي، ٢٠١٦).

٣،٦،٢ التحفيز من حيث الفاعلية:

التحفيز السلبي: يرى (داهش، ٢٠١٤) إن التحفيز السلبي أو ما يطلق عليه أيضاً التحفيز العكسي، هو الذي يستخدم لمنع تكرار حدوث سلوك غير مرغوب فيه، أو تقويم أداء معين ترغب المنظمة في تقويمه، أو تقليل من ممارسات سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأمثلة على تلك الممارسات التي تتطلب التحفيز السلبي: الكسل، التساهل في تنفيذ المهام المؤكدة إلى الفرد، الإهمال المتعمد الذي يسبب

تعطياً للأعمال وتأخيراً للوقت وزيادة التكاليف، قلة الشعور بالمسؤولية، عدم تقبل التوجيهات والأوامر
ويستخدم هنا التحفيز السلبي كعقاب لتعديل سلوك الفرد باتجاه السلوك الذي يحسن أداءه وذلك
للوصول إلى الأهداف المطلوبة والمرغوب في تحقيقها، فالتحفيز السلبي هي تلك العقوبات المختلفة يتم
إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه الدروي
(٢٠٠٦)، وهي المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحوادث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثله
السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر
والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب لتغيير
سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب هشام (٢٠١٠) فالحافز
السلبي يتضمن نوعاً من العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة والمخالفة، ومن
الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل وإنما يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم
العامل كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل،
فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابية، ومن الناحية السيكولوجية لا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى
الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل فالحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية
التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يتأبون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف
فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين يرى النمر (٢٠٠٦) أن تطبيق أسلوب العقاب
المستمر على الأفراد دون توضيح الأسباب قد يؤدي إلى الشعور بالقلق المستمر من شبح العقاب مما
يؤدي إلى تقييد حرياتهم وظهور حالة من عدم التعاون بين أفراد المؤسسة؛ خوفاً من وقوع أحدهم في
الخطأ نتيجة للعمل المشترك، كما يرى الخرابشة (١٩٩٥) بأنه يمكن تصنيف التحفيز السلبي كما يلي:

حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية المستحقة والعزل المؤقت لذلك الموظف.

حوافز معنوية: العمل على حرمان الموظف من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة التي يعمل فيها أو توجيهه إليه القصور في عمله ونشر ذلك على لوحة الإعلانات.

حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً وقد تكون تلك هي الحوافز المادية أو المعنوية.

حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم والذين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين اتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتزيد الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي واتصال ذلك بالحوافز للإنجاز مما يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم أبوبكر (٢٠٠٤).

مما سبق ذكره يرى الباحث أن التحفيز الإيجابي يحقق أهدافه بشكل أسرع من التحفيز السلبي، وذلك لأن التحفيز الإيجابي يزيد من العلاقة الطيبة بين أفراد المنظمة مما يخلق جواً من المحبة والتسامح والالفة مما يساعد في دفع الفرد لتقديم ما لديه من أداء رد للجميل، أما التحفيز السلبي أو العكسي رغم أنه قد يحقق كبح بعض التصرفات السيئة للفرد إلا أنه يزرع عداوة بينه وبين المؤسسة ويشعر الفرد بالظلم مما يجعله مستعداً للانتقام في أي فرصة، ورغم ذلك كله لا بد لأي منظمة أن تضع نظاماً للتحفيز السلبي من أجل تقويم التصرفات السلبية وخاصة مما يحصل في الجهاز الإداري للدولة.

٢،٤،٦ التحفيز من حيث الأطراف المستفيدة وذات العلاقة:

التحفيز الفردي : يشير كنعان (١٩٩٩) إلى أن التحفيز الفردي يتمثل في كافة أنواع التحفيز سواء المادي أو المعنوي بكل أشكاله (الإيجابي، السلبي) والذي يهدف إلى توجيه فرد بعينه دون غيره، وذلك بسبب تصرف أو سلوك معين أدى إلى الإنذار أو المكافأة أو الحسم وغير ذلك من أنواع التحفيز ويركز هذا التحفيز على الجهود الفردي دون النظر إلى باقي الأفراد، أي أنه تحفيز لا يشمل الجماعات، كأن يتم منح مكافأة نقدية لأفضل موظف، أو توجيه خطاب شكر مكتوب لمن استطاع تحقيق قدر معين من الأداء المتميز أو العكس من ذلك، وهذا النوع من التحفيز يصنع جواً من الروح التنافسية بين الأفراد داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز، كما يضيف حجازي (٢٠٠٥) أن التحفيز الفردي يشمل التحفيز الإيجابي والسلبي (المادي والمعنوي) الذي يستخدم في توجيه الأفراد للاستمرار أو التعديل بسبب أدائهم المتميز أو السيء، ويشير إلى أن التحفيز الفردي يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المجموعة، حيث يقلل من رغبة باقي الأفراد للعمل التعاوني والجماعي ومن شأنه كذلك كبت روح الفريق الواحد مما يحتم على المنظمة ضرورة العمل على استخدام التحفيز الفردي والجماعي معاً، ويدين جودة (١٩٨٧) أن من مميزات التحفيز الفردي التأثير المباشر على الفرد، فهو يرفع من شدة المنافسة بينه وبين باقي أفراد المجموعة في المنظمة، كما أنه يتناسب مع إنتاجية كل فرد مما يحقق له التحفيز مقابل ما يستطيع من أداء، وكذلك يحدد التحفيز الفردي المكافأة على أسس ومعايير الأداء الكلي للفرد وإنتاجيته ويخضع أداءه للتحكيم الذاتي من الفرد نفسه.

التحفيز الجماعي: يشير جودة (١٩٨٧) أن من أهم صفات التحفيز الجماعي أنه لا يركز على الجانب المالي فقط بل أنه يهتم كذلك بالجوانب النفسية والاجتماعية، حيث إنه ينمي الإحساس بروح الانتماء للمجموعة ويقلص من جهد الإدارة في الرقابة على الأفراد وكذلك يقلل الكثير من الجهود التي كان لابد

أن تبذلها المنظمة في توجيه الأفراد، لأن الأفراد هنا يعتمدون على بعضهم البعض في حل مشاكلهم الوظيفية والاجتماعية فيتولد لديهم قدرة اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، وينمو فيهم الشعور بأنهم أصحاب المنظمة، وأن العمل الذي يقومون به متعلق بمصالحهم الخاصة، وهذا يؤدي إلى ظهور أفراد لديهم روح الإخلاص والأمانة والولاء والتفاني بما يحقق أهداف المنظمة، وهناك أسس مهمة للتحفيز الجماعي اعتمدت على عدة مبادئ أساسية واختلفت في عدد من التفاصيل ومعظم هذه المبادئ تتبع واحداً أو أكثر من الأسس التي يتشارك فيها الأفراد والمؤسسة على حدٍ سواء، وذلك زيادة في كمية الإنتاج والأرباح والمبيعات وتقليل التكاليف وقد تصرف الحوافز الجماعية لتشجيع الفريق الواحد من الموظفين لقيامهم بعمل مشترك مع بعضهم بشرط أن توزع تلك الحوافز بنسب متفاوتة بحسب درجة مساهمة كل فرد في المجموعة في تحقيق الأهداف الموكلة لهم دون إفراط أو تفريط بالحد الذي يرضي الجميع حتى لا يعطي هذا التحفيز نتائج سلبية، وهنا يرى الباحث أن التحفيز بالشكل الجماعي ربما يخلق أفراداً متقاعسين إذا ما وقعوا بين مجموعة لا يهتم أفرادها بتشجيع العضو الأضعف وفي نفس الوقت ربما يكون التحفيز الجماعي سبباً لدفع الأفراد المتقاعسين نحو الأداء الأفضل بسبب التشجيع المستمر من باقي المجموعة.

التحفيز بتقديم الخدمات الاجتماعية: يعتبر سعيد (٢٠١٤) هذا النوع من التحفيز بأنه يدخل ضمن نطاق التحفيز المادي المحدود، أي تحفيز مادي غير مباشر كما سبق ذكره وهو أيضاً يعد بمثابة تحفيز معنوي في نفس الوقت كما أن التحفيز بتقديم خدمات اجتماعية هو التحفيز الذي يهدف إلى إشباع الحاجات الذاتية لدى الأفراد ويمنحهم الإحساس بمراعاة المنظمة لمصالحهم وأنها تسعى إلى حل مشكلاتهم، بالإضافة إلى تقديم المنظمة لهذه الخدمات يعد حافزاً مهماً للأفراد، إذ أنه يشجعهم على الأداء الجيد المستمر والإنتاجية الأفضل عن طريق تأثير وقدرة هذه الخدمات والحوافز على رفع معنوياتهم

بصورة إيجابية وهذا يرفع من معدل الولاء والحب للمنظمة وبالتالي يؤدي ذلك في النهاية إلى ارتفاع نسبة الإنتاج مما سيعود بالمنفعة العامة على المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أهم ما تقدمه المنظمة في مجال التحفيز بتقديم الخدمات الاجتماعية مساعدة الأفراد في توفير المسكن الجيد، توفير الخدمات الصحية للعاملين وأسرتهم في أي وقت يحتاجون إليه، تقديم الخدمات الترفيهية مثل المراكز الرياضية للعاملين وأسرتهم من أجل خلق فرصة الترويح عن النفس بعيداً عن الضغوطات خارج العمل والتنسيق مع الشركات السياحية لإقامة الرحلات السياحية والحفلات الترفيهية التي يجتمع فيها جميع أفراد المنظمة وأسرتهم من أجل إيجاد جو من الألفة والمودة بين الجميع وتوفير وسائل النقل للعاملين من وإلى مكان العمل مما سبق يرى الباحث أن هذا النوع من التحفيز يعطي الفرد الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار في العمل وذلك من خلال ما يحصل عليه من خدمات اجتماعية تتعلق بالصحة والسكن والترفيه وغيرها من الخدمات الأخرى المشابهة.

التحفيز المرتبط بمستوى الأداء: يرى مزوار (٢٠١٣) أنه من الصعب الربط بين المرتبات أو الأجور بمستوى الأداء المقدم؛ لأن ذلك سيشكل عائفاً أمام العاملين بسبب شعورهم المستمر بعدم الأمان الوظيفي وأنهم معرضون لفقدان نسبة كبيرة من رواتبهم إذا قل أداءهم لأي سبب كان، سواء ذلك السبب مقصود أو غير مقصود، والمؤسسات التي تتبنى هذا النوع من التحفيز ترى أنها تحقق أهدافها على المستوى العام والخاص، وكما يذكر حسونة (٢٠٠٦) أنه ليس من السهل على أي منظمة تصميم نظام لتحفيز العاملين فيها؛ والصعب اقتباس نظام للتحفيز من مؤسسة أخرى فنظام التحفيز الناجح هو الذي يرحى منه تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة لا بد أن يكون على مقياس المنظمة نفسها وطبيعة العمل فيها، كما يجب أن يكون نظام التحفيز مناسباً مع طبيعة الأداء وطريقة قياسه وأن يتناسب مع ميزانية التحفيز والأجور بالمنظمة، كما أن عدم أخذ هذه الاعتبارات بالحسبان يحول نظام التحفيز إلى نظام فاشل وغير مجدي وربما

قد يصل الأمر إلى أن عدم وجود نظام للتحفيز أفضل من وجود نظام لا يأخذ الاعتبارات السابقة محمل الجد، لذلك يجب على المنظمة التركيز والابتعاد عن أسباب فشل نظام التحفيز الذي تضعه مما سبق يرى الباحث أن جميع أنواع التحفيز هي عبارة عن مثيرات لو تم التخطيط لها جيداً وإدارتها بشكل منظم فإنها ستلعب دوراً مهماً في إيقاظ وإثارة الدوافع الداخلية للفرد وستساهم في تحريك مشاعره ووجدانه لاستخدام قدراته وطاقاته استخداماً جيداً.

٥،٦،٢ أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي:

يذكر عقيلي (٢٠٠٩) بأن التحفيز المعنوي الإيجابي يأتي على النحو التالي: فرص الترقية والتقدم، حيث تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطه في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقبقا لنزعة أو حاجة لدى الموظفين وهي المكانة الوظيفية والاجتماعية.

تقدير جهود العاملين: يمكن تحقيق ذلك من خلال منح شهادات تقدير وشكر للعاملين الأكفاء والذين يحققون مستويات متقدمة من الأداء وهذا يتم من خلال الاعتراف بجهودهم من قبل الإدارة.

إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية ويتم عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ القرارات.

كما يرى مرعي (٢٠٠٣) أن هناك أخطاراً كثيرة في حالة نقص أو عدم اهتمام الشركات

بالحوافز وقد وضع بعض منها:

-تدني مستوى العاملين.

-انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

-شعور العاملين بعدم الرضا عن أعمالهم.

-القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.

-عدم الاهتمام وغياب روح المسؤولية في الاعمال التي يقوم بها الموظفون.

-ارتفاع نسبة دوران العمل وهجر المؤسسة عند توافر مؤسسات أخرى.

-ارتفاع التغيب عن العمل بذرائع مرضية او ظروف اجتماعية.

أولت الدراسات البحثية اهتماماً كبيراً بأخطار نقص أو عدم اهتمام الشركات بالحوافز، فقد

خلصت نتائج دراسة بدر الدين مجدوب (٢٠١٩) عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية التي تقدم لهم

خاصة فيما يتعلق بالرواتب، وكما أظهرت دراسة أوسو خيرى علي وآخرون (٢٠١٨) أنه يوجد تديني في

مستويات رضا العاملين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة، وكذلك ضعف أو محدودية في تطبيق

العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية داخل الجامعة.

٦،٦،٢ مراحل تصميم نظام التحفيز والعوامل المؤثرة عليه:

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب

أن تمر بها وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وجاءت الخطوات أو

المراحل كالاتي كما نرى في دراسة كل من (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية

والإدارية والاقتصادية وكذلك القانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات الأفراد

والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، كذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز

السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف

عند القيم السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

مرحلة وضع الخطة: تعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى،

بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب

الخطوات الآتية كما يرى كل من (السالم وصالح، ٢٠٠٢):

-تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

-تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

-تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

-تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

-تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

مرحلة تجربة الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن يتم عقد

لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضعيتها، ويفضل تجريب الخطة في

هذه المرحلة على نطاق ضيق من الموظفين للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة كما يرى

كل من (السالم وصالح، ٢٠٠٢)

مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء

التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يتضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل

شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وذلك

لكي تتمكن المنظمة من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً (السالم

والصالح، ٢٠٠٢).

٢، ٦، ٧ شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من

الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها زويلف (٢٠٠٠) ذكر منها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه العاملون.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد العاملين بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن يكون الحافز متناسب مع أداء الأفراد.

المكافآت: يذكر جيرالد جرينبرج (٢٠١٤) بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

الدفع على أساس المهارة: وفقا لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل.

الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام تقوم بربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أي

الأداء الجماعي وليس أداء الفرد الواحد و تعتبر المكافآت حسب ما يرى القريوتي (٢٠٠٦) بأنها المبلغ

المالي الذي يقدم للفرد العامل مقابل ما يقدمه من جهد مميز أثناء تأدية مهام عمله، وتمنح المكافآت

على أسس ومعايير محددة مبنية على استغلال المهارات التي اكتسبها العامل من خلال عمله دون تأهيل

أو تدريب، بحيث تتمكن تلك المهارات من اختصار نفقات وتكاليف العمل أو توفير وقت وجهد في

تنفيذ المهام الموكلة إليه، وبهذا يستحق المكافأة المالية ويركز هذا النوع من التحفيز على تشجيع الأفراد

والجماعات لاكتساب مهارات جديدة وإضافة أفكار وقدرات تساعدهم على تحسين مستوى أداء

المؤسسة، فالفرد كلما اكتسب مهارة أو فكرة جديدة كلما تلقى مكافأة مالية وهذا يتناسب مع

مستجدات العمل وما يجب توافره من ضروريات لتطوير مهاراتهم باستمرار وهذا يعتبر أسلوب لتطبيق

نظرية الدوافع المتعلقة بالحاجة لواجب تطوير الذات الشخصية، ويرى العاني (٢٠٠٧) فيسميها مكافأة توفير التكاليف، والسبب حسب ما يراه أن هذه المكافأة هي عبارة عن برنامج تحفيزي الهدف منه تشجيع العاملين على وضع الاقتراحات والأفكار التي من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج والوفرة في التكاليف الناتجة عن هذه الاقتراحات هي الأساس في الحافز الذي تدفعه المؤسسة لأصحاب الأفكار والمقترحات.

مكافأة الانضباط في العمل: يرى برنوطي (٢٠٠١) أن هذه المكافأة تقدم للموظف أو العامل نظير انضباطه في العمل وحرصه على الحضور والانصراف في الوقت المعتاد وابتعاده عن التسبب وإشغال وقت دوامه فيما يخدم أهداف وتطلعات المؤسسة.

مكافأة نهاية الخدمة: يرى فيشر (٢٠٠٣) أنها المكافأة التي تقدم للموظف الذي يخضع لقانون مكافآت ما بعد الخدمة وتعطى للموظف بعد وصوله إلى سن التقاعد أو عند انتهاء خدمته بسبب ظروف صحية بموجب قانون الخدمة في تلك الدولة، كما ترى حسونة (٢٠٠٨) أن هذه المكافأة هي مكافأة نقدية تمنح للموظف الذي يخضع لقانون التقاعد ويمنح هذه المكافأة لوصوله السن القانوني للتقاعد أو أي سبب صحي آخر، ويمكن أن تختلف نسبة صرف هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

مكافآت العمل الخاص: هي مكافأة تمنح للموظف أو العامل لقيامه بعمل خارج عمله الاعتيادي أدى إلى حصول المؤسسة على فائدة.

مكافآت موظف (عام): هو تحفيز يقدم لأحد أفراد المؤسسة يطلق عليه (موظف عام) شريطة أن يقدم عملاً مميزاً له في المؤسسة، كما يضيف فيشر (٢٠٠٣) إن من أمثلة المكافآت ما يطلق عليه (تبديل النقاط) وذلك بعرض أكبر عدد من المكافآت وتمكين العاملين على الحصول عليها من خلال أكبر عدد من النقاط التي يجمعونها من خلال أدائهم اليومي المتميز، ويستطيعون بعدها استبدال هذه النقاط

بمكافآت وحوافز محددة وضعتها المؤسسة وتكون هذه الحوافز موزعة بحسب النقاط التي يحصلون عليها مثل (تذكرة سفر ١٠٠ نقطة، أجازة يوم ١٠ نقاط، بطاقة تسوق ٢٠ نقطة) ويطلق على هذا النوع من التحفيز بالمكافأة المبتكرة وهذه طريقة تزيد رغبة الأفراد في الحصول على نقاط وهذا بدوره يشجع على الأداء المتميز.

نظام التحفيز بالقطعة: تقول حسونة (٢٠٠٨) إن التحفيز بالقطعة هو من أهم طرق التحفيز ودفع الأجور مع بعض، وفيه يتم تحديد نوعية الحافز الذي يحصل عليه الفرد حسب كمية إنتاجه أو عدد قطع التي استطاع تصنيعها ويعتبر التحفيز بالقطعة طريقة مثالية لدفع الأجور والحوافز معا وفيما يتحدد التحفيز الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج الذي يستطيع الوصول إليه ويفضل عند تطبيق هذا النوع من التحفيز ان يكون مصاحبا لأجر ثابت يومي أو شهري ، كما يجب عند تطبيق هذه الطريقة أن يكون هناك حد أدنى من الإنتاج يسمى الإنتاج المعياري أو النمطي، وينبغي أن ينجزه الفرد قبل موعد استحقاق حصوله على التحفيز، بمعنى أن يعطى لمن يقدم أداء يزيد فيه الإنتاج عن الإنتاج النمطي أو المعياري، وتعطى القوانين العمالية مقدار من الحرية للمؤسسة في تحديد السقف الأدنى للأجر، وفي بعض الأحيان يكون للحكومة رأي في تحديد سقف الأجر الثابت الذي يتقاضاه العاملون في المؤسسة أما الجساسي (٢٠١٦) فيبين بأن حكومة سلطنة عُمان طبقت نظام تحديد الأجر الثابت للعمال في القطاع الخاص، وذلك من أجل تحفيزهم على البقاء في موقع عملهم وتجنبنا لهجرتهم للبحث عن عمل في مكان آخر، كما يرى أن طريقة التحفيز بالقطعة تعتبر من الطرق السهلة في الفهم والحساب والتطبيق وهي لها مقدرة في توجيه سلوك العمال لإنتاج أكبر، ولكنها ربما تأتي بنتائج عكسية من ناحية جودة المنتج، حيث أن العامل هنا يهتم بالكم أكثر من الكيف كما أن هذه الطريقة في التحفيز لا تصلح أن تطبق للعاملين في وزارة التربية والتعليم، وذلك بسبب طبيعة عملهم .

كما تقول أيضا حسونه (٢٠٠٨) بأن هناك مزايا وعيوب الأجر بالقطعة فيرى أن من مزايا هذه الطريقة السهولة في حساب التكلفة في أجور الأفراد بدقة لأنها تكون مرتبطة بعدد وحدات الإنتاج، ويمكن لهذه الطريقة أن تعطي الفرد نوعاً من الرقابة الذاتية، وهذا من شأنه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج بسبب رغبة الفرد بالحصول على الحافز مقابل إنتاجه، أما عيوب هذه الطريقة كما تقول فهي أنها قد تؤدي إلى عدم الدقة والجودة في الإنتاج، لأن العامل هنا سيركز على العدد وليس الكيف، هنا ربما قد تؤدي هذه الطريقة إلى بروز ظاهرة التذمر والشكاوى المتكررة من الآلات بسبب قلة الإنتاج، كما أن العمال الجدد قد يصابون بالإحباط السريع بسبب عدم مقدرتهم الوصول إلى نفس مستوى العمال من ذوي الخبرة والقدامى.

نظام التحفيز بالوقت: في هذه الطريقة يبين الدروري (٢٠٠٧) أن العامل يقوم بإنتاج كمية محددة في وقت معياري ويحصل على الحافز بمقدار الوقت الذي استطاع العامل توفيره، كما يعد نظام التحفيز بالوقت أفضل تعبير عن ثمن العمل أو عن قيمة قوة العمل؛ إذ يضع العامل نفسه بتصرف رب العمل للقيام بأعمال محددة في مدة زمنية معينة (وقت العمل) مقابل أجر محدد، ويتم تحديد أجر ساعة العمل ثم يحسب أجر العامل بقدر الوقت المتفق على بقائه في العمل وهذا الأسلوب يلائم أصحاب العمل من عدة نواحي فهو يمكنهم من التحكم بالوقت الذي يدفعون مقابلته أجراً بحسب حاجتهم كما يمكنهم من إطالة يوم العمل إذا أرادوا، وقد يرغب العمال في الحصول على دخل أعلى فيضطرون إلى العمل ساعات أكثر وغالباً ما يحدد سعر متدني لساعات العمل العادية وسعر أعلى لوقت العمل الإضافي، كما يذكر الجساسي (٢٠١٦) أن النقابات العمالية في سلطنة عُمان التي ظهرت في السنوات الأربع الأخيرة أحدثت توازناً بين العمال من جهة والمؤسسات من جهة أخرى وأسهمت كثيراً في تعديل كفة الأوضاع بعد أن كان العمال الأكثر ضرراً من القوانين التي تضعها المؤسسات الجشعة ويرى الباحث من خلال ما

تم الإشارة إليه أن هذا النظام يدخل الوقت كعامل أساسي في تحديد الحافز المقدم للعاملين، حيث يلعب الوقت عنصرا مهما في هذا النظام، ويتم تحديد حجم التحفيز المقدم مقارنة بالوقت الذي يتم فيه إنجاز العمل، ولكن من وجهة نظر الباحث أن هذه الطريقة قد تخلق أفرادا يهتمون بالتنفيذ في اسراع وقت فقط دون النظر إلى جودة ومقاييس العمل المنجز.

٧،٢ التحفيز في القرآن الكريم

إن التحفيز كما يعرفه المشرف التربوي للتدريب إبراهيم بن سليمان البهدل: منهج رباني، ورد ذكره في العديد من آيات القرآن، مفاده دفع الناس إلى عمل الخير، وتحذيرهم من الشر والفشل، وقد وردت في كتاب الله آيات تحث على التحفيز بشق أنواعها قال تعالى { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ } سورة النحل، الآية : ٩٧ قوله تعالى { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً } قيل: هي حياة الجنة وقيل: في الدنيا بالقناعة، أو الرزق الحلال، وقال تعالى: { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا } سورة الكهف، الآية: ٣٠، لقد عمل القرآن الكريم على توجيه سلوك الجماعات والافراد نحو فعل الأعمال الصالحة بأساليب وطرق مختلفة، ومن هذه الأساليب التحفيز ومنحهم الطاقات والشحنات التي تشجعهم على تحقيق إنتاج أفضل، ذلك من خلال طرح فلسفة الثواب والعقاب، وتجلت أهمية التحفيز في قوله تعالى: (مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبله مئة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم) سورة البقرة، الآية: ٢٦١ ، وقال تعالى: (من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزي إلا مثلها وهم لا يظلمون) سورة الانعام، الآية: ١٦٠ ، ويرى الهيتي (٢٠٠٠) أن الإسلام فرض على أتباعه العديد من الأوامر في

القران الكريم وأتبعها بالتحفيز المناسب فعلى سبيل المثال فرض الله الزكاة على المسلم الغني ليدفعها عن طواعية إلى الفقراء دون أي مقابل مادي إلا أنه ينتظر الحافز الإيجابي الذي وعده به الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم، يقول تعالى: {من ذا الذي يقرض الله قرضاً حسناً فيضاعفه له أضعافاً كثيرة والله يقبض ويبسط وإليه ترجعون} سورة البقرة، الآية: ٢٤٥، ونرى بأن الإسلام وزع الحوافز بين التحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي، فالمسلم يعطي الزكاة عن رغبة بالفوز بالحافز الإيجابي، يقول عز من قائل: {فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ} سورة الزلزلة، آية: ٧-٨، حيث يمنح الله الحوافز للعاملين في صورتها الإيجابية (الثواب)، والسلبية (العقاب)، فهو يعد الذين يفعلون الخير بأن لهم ثواباً كبيراً، والذين يعملون الشرّ لهم عذاب عظيم من خلال المسرود آنفاً يرى الباحث أن القرآن الكريم يعتبر كتاباً محفزاً من الطراز الأول، حيث إنه لا تكاد تخلو آية قرآنية يأمر الله سبحانه وتعالى عباده بأمر إلا تبعه التحفيز مباشرة، من هنا يمكن التأكيد على أن التحفيز في الإسلام ظهر قبل جميع النظريات الإنسانية الأخرى.

٢،٧،١ التحفيز في السنة النبوية الشريفة

قال تعالى: {لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً} سورة الأحزاب، الآية: ٢١، وفسر ابن كثير الآية بقوله: لهذه الآية الكريمة أصل كبير في التأسى برسول الله عليه الصلاة والسلام في أقواله وأفعاله وأحواله (ابن كثير، ١٤٢٠: ص ٣٩٢)، حرص النبي صل الله عليه وسلم وهو الرئيس والقائد والمعلم والمربي والرسول الخاتم على تحفيز أصحابه رضوان الله عليهم في العديد من المواضيع وعلى مر حياته الشريفة، وكانت آثار تحفيزه عليه الصلاة والسلام واضحة في سيرته الكريمة الطاهرة وفي سيرة خلفائه الراشدين من بعده، لأنه القدوة والأسوة التي سار عليها الجيل المؤمن، كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام حين يقرر تحفيز أصحابه إنما يدفعهم إلى مزيد من العمل والإنتاج من أجل تحقيق مزيد من الأجداد من خلال العمل الجاد والمخلص، قال رسول الله صلى الله عليه

وسلم (لأن يأخذ أحدكم حبله ثم يأتي الجبل ، فيأتي بحزمة من حطب على ظهره فيبيعها، فيكف الله بها وجهه، خير له من أن يسأل الناس، أعطوه أو منعوه) ،(النووي، بدون تاريخ النشر: ص ١٥٦) ،وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صل الله عليه وسلم يقول: (من تبع جنازة فيه قيراط من الأجر) (رواه مسلم، ٤٤٥:٢٠٠٦) من هنا يمكن أن يذكر الباحث طرق التحفيز النبوي الشريف من خلال ما جاء به النبي صلى الله وسلم عليه من أحاديث كما يلي:

- التحفيز النبوي الإيجابي: لقد استخدم النبي صلى الله عليه وسلم التحفيز الإيجابي لدفع أمته

لعمل الخيرات ومن أنواع التحفيز الإيجابي ما يلي:

التحفيز على الصلاة: عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال النبي صلى الله عليه وسلم: (صلاة الرجل في جماعة تزيد من صلاته في سوقه وبيته بضعاً وعشرين درجة، وذلك أن أحدهم توضع فأحسن الوضوء ، ثم أتى المسجد لا يريد إلا الصلاة، لا ينهزه إلا الصلاة، لم يخط خطوة إلا رفع له بها درجة، وحط عنه بها خطيئة حتى يدخل المسجد، فإذا دخل المسجد كان في الصلاة ما كانت الصلاة هي تحبسه، والملائكة يصلون على أحدكم، ما دام في مجلسه الذي صلى فيه، يقولون اللهم ارحمه، اللهم اغفر له، اللهم تب عليه، ما لم يؤذ فيه، ما لم يحدث فيه) متفق عليه (النووي، بدون تاريخ النشر: ص ٧) وعن طلحة بن عبيد الله أن أعرابيا جاء إلى الرسول صلى الله عليه وسلم وهو نائم الرأس، فقال: الصلوات الخمس إلا أن تطوع شيئاً، فقال: أخبرني بما فرض الله علي من الصيام ؟ قال: شهر رمضان إلا من تطوع شيئاً، قال: أخبرني بما فرض الله علي من زكاة؟ قال: فأخبره رسول الله صلى الله عليه وسلم شرائع الإسلام، قال الأعرابي: والذي أكرمك لا أتطوع شيئاً ، ولا انقص مما فرض الله علي شيئاً، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أفلح وأبيه إن صدق، أو دخل الجنة أن صدق(رواه البخاري في باب الصوم (١٧٩٢) ٢/٦٦٩) ،وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (صلاة

الرجل في الجماعة تضعف على صلاته في بيته وفي سوقه خمساً وعشرين ضعفاً وذلك أنه توضعاً فأحسن الوضوء ثم خرج إلى المسجد لا يخرج إلا الصلاة لم يخط خطوة إلا رفعت له بها درجة وحط عنه بها خطيئة فإذا صلى لم تنزل الملائكة تصلي عليه ما دام في مصلاه: اللهم صل عليه اللهم اغفر له اللهم ارحمه ولا يزال في الصلاة ما انتظر الصلاة) (رواه البخاري باب وجوب صلاة الجماعة رقم ٦٢٠).

التحفيز على الإنفاق: وردت الكثير من الأحاديث النبوية التي تبين فضل الصدقة وأجرها وفائدتها على المتصدق، وفيما يأتي ذكر لبعض من هذه الأحاديث الشريفة، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له) مسلم (١٦٣٢).

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (سبعة يظلهم الله تعالى في ظله يوم لا ظل إلا ظله: إمام عدل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق في المساجد، ورجلان تحابا في الله، اجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خالياً، ففاضت عيناه) البخاري (١٤٢٣).

التحفيز على الصوم: يشير الرسول صلى الله عليه وسلم بصيام شهر رمضان وما به من ثواب عظيم من الله محفزاً أصحابه فيقول: (إن في الجنة باباً يقال له الريان يدخل منه الصائمون يوم القيامة، لا يدخل منه أحد غيرهم يقال أين الصائمون فيقومون لا يدخل أحد غيرهم فإذا دخلوا أغلق فلم يدخل من أحد) البخاري (١٧٩٧).

التحفيز على الحج: حفز الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه على تأدية فريضة الحج بقوله: (الحج المبرور ليس له جزاء إلا الجنة)، مسلم (١٣٤٩).

التحفيز على حفظ الأمانة: يحفز الرسول صلى الله عليه وسلم أمته على حفظ الأمانة بقول: (إن الخازن المسلم الأمين الذي ينفذ، وربما قال يعطي ما أمر به، فيعطي كاملاً موفوراً طيبة به نفسه، فيدفعه إلى الذي أمر له به أحد المتصدقين)، البخاري (١٣٧١)، وفي هذا الحديث يريد الرسول صلى الله عليه وسلم تحفيز خادم بيت المال على الأمانة وأنه إذا تصدق بأمر صاحبه فكأنه أصبح من المتصدقين شرح النووي على مسلم (١١٣/٧).

التحفيز النبوي السليبي: لقد استخدم النبي صلى الله عليه وسلم التحفيز الإيجابي وكذلك التحفيز السليبي لردع الممارسات الخاطئة والتصرفات غير الحميدة ومن تلك الحوافز السلبية الآتي:

وعيد المشركين: عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من مات يشرك بالله شيئاً دخل النار) رواه مسلم، كتاب الإيمان، باب من مات لا يشرك بالله شيئاً دخل الجنة، من مات يشرك بالله شيئاً دخل النار، رقم (٩٢) ٩٤/١، فهنا يربط الرسول الكريم بين الشرك بالله والدخول في النار محذراً أمته من التعدي على وحدانية الله سبحانه وتعالى، قال النووي: لقد حكم الرسول صلى الله عليه وسلم على من يشرك بالله بالنار وعلى من يؤمن به بالجنة، شرح النووي على مسلم (١٩٦/١).

ترك الصلاة: ففي حادثة المعراج يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (مررت على قوم يضربون رؤوسهم بالحجر فقلت: من هؤلاء يا جبريل فقال: أما الرجل الأول الذي أتيت عليه يثلغ رأسه بالحجر، فإنه يأخذ القرآن وينام على الصلاة المكتوبة) رواه البخاري، كتاب تعبير الرؤيا بعد صلاة الصبح، رقم (٦٦٤٠) ٢٥٨٣/٦، وهنا وصف الرسول صلى الله عليه وسلم هذا المشهد المرعب كحافز سليبي لمن يقصر في صلاته.

ترك الصوم: عن أبي أمامه الباهلي رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (

بينما أنا نائم إذ أتاني رجلان فأخذا بضبعي فأتيا جبلاً وعرّاً، فقالا لي: اصعد ، فقلت : إني لا أطيق، فقالا: إنا سنسهله لك فصعدت، حتى إذا كنت في سواء الجبل، إذا أنا بأصوات شديدة، فقلت ما هذه الأصوات ؟ قالوا : هذا عواء- عوي- أهل النار ، ثم انطلقا بي ، فإذا أنا بقوم معلقين بعراقيبهم ، مشققة أشداقهم تسيل دماً ، قال : قلت: من هؤلاء قالوا : هؤلاء الذين يفطرون قبل تحلة صومهم) رواه النسائي في الكبرى، رقم (٣٢٨٦) ٢/٢٦٤، وهذه إحدى صور التحفيز السلبي التي تثير الدافعية للابتعاد عما يوجب العذاب.

- ترك تأدية الزكاة: عن أبي هريرة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: (ما من صاحب كنز لا يؤدي زكاته إلا أحمي عليه في نار جهنم فيجعل صفائح فيكوى بها جنباه وجبينه، حتى يحكم الله بين عباده في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة ، ثم يرى سبيله إما إلى الجنة وإما إلى النار وما من صاحب إبل لا يؤدي زكاته إلا بطح بقاع قرار كأوفر ما كانت تستن عليه، كلما مضى عليه آخرها ردت عليه أولها حتى يحكم الله بين عباده في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة ثم يرى سبيله إما إلى الجنة وإما إلى النار) رواه مسلم ، كتاب الزكاة، باب : إثم مانع الزكاة، رقم (٩٨٧) ٢/٦٨٠ من خلال ما سبق يستخلص الباحث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يستخدم أسلوب الثواب والعقاب أي الوعد والوعيد فعندما يرى الأمر يتطلب التحفيز الإيجابي كان عليه الصلاة والسلام يسارع في تحفيز أصحابه مباشرة، كما أنه كان يوجههم إلى جادة الصواب باستخدام أسلوب الوعيد أو التحفيز السلبي المناسب الذي لا يؤدي به أحداً.

٨،٢ القيادة الإدارية

يرى بيتر دركر أننا نعيش في حقبة تتسم بالتحول العميق والتغيير المستمر ولا ينكر أحد أن هذه

التغيرات قد طالت حتى الآن مجالات لم يكن يتوقع أحد أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن أن يقوده فعندما يتحدث القادة الناجحون عن إنجازاتهم فهم يركزون على جهودهم والتحديات التي واجهتهم في البحث عن فرص الإبداع وتغيير الأشياء، فالقيادة ليست قصة تروى وتحفظ بل هي رواية تطبيقية وخصائص ومقومات واقعية ومبادئ علمية وعلاقات إنسانية متميزة ومهمة، صعبة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية متميزة، فقد حاول الباحث في الفصل الأول التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية، فكل دراسة أو بحث علمي لا بد له من تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد على فهم التصورات الواضحة لحثيات الدراسة لتوجهه في انتقاء المتغيرات التي يبنى عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتيتها في ميدان الدراسة العلمية.

قد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل لتتناول مواضيع خاصة بالقيادة الإدارية والقائد الإداري ليكون مدخلا منطقياً لدراسة قيمة الدخول في سبر المبحثين المخصصين لأنماط ونظريات القيادة، وقد استمزج الباحث بين وجهات نظر عربية وأخرى أجنبية بشكل واسع مع التركيز على الحديث منها للخروج بثمرة جديدة عن موضوع البحث، حيث تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي السياسية والاقتصادية، واتفقت تلك الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في نقاط أخرى، إلا أنها أجمعت على الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابياً أم سلبياً على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل، للقيادة جذور في التاريخ قدم وجود الإنسان ذاته لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة (أهم جانب في النشاط الإداري) الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير، حيث انتشرت الدراسات والنظريات واختلفت الرؤى بين المفكرين في محاولة منهم لضبط مفهومها ومحدداتها.

النمط القيادي: يعرف النمط القيادي بأنه: "الأساليب التي يمارسها القائد في تأدية دوره القيادي في

الجماعة" الحريري (٢٠١٠)، وكذلك يعرف بأنه: "السلوك الذي يوجه الآخرين، ويحرك في اتجاهات معينة؛ لتحقيق أهداف وأغراض محددة" فليه والزكي (٢٠٠٤)، كما يعرف أيضا بأنه: تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجا، وطريقة مميزه في التعامل، وهي تشكل أسلوبا، أو نمط عاما، يميز طريقة التعامل" (القحطاني، ٢٠٠٨).

القيادة: تعد القيادة إحدى المرتكزات الأساسية في العملية التربوية، وقد تمت مناقشتها بمعظم الكتب والدراسات، وبمختلف العلوم سواء أكانت النفسية، أو الاجتماعية، أو الإدارية، وذلك لأهميتها، وتأثيرها القوي على المنظمات، حيث إن معظم المنظمات البارزة، والناجحة اتضح أنها تمتلك قيادات متميزة، استطاعت أن تحقق أهدافها، وتقود تلك المنظمات إلى النجاح، ويرتبط مفهوم القيادة بالدور الوظيفي والمسؤولية ارتباطا وثيقا وبنمط الشخصية والمهارات الإدارية، والفنية اللازمة للقائد، حيث يتم من خلال عملية القيادة توجيه الافراد نحو تحقيق عمل مشترك، وتظهر أهمية التعاون، والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية، وفي السلوك الجماعي الهادف البناء (٢٠١٣)، وهي أيضا "عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبه" (حريم، ٢٠١٠).

القيادة الإدارية: عرفا كونتز وأدونال KUNTZ,ODNNEL القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين" نعيم (٢٠٠٥).

١،٨،٢ مدخل عام للقيادة الإدارية للمنظمات:

للقيادة أهمية كبرى في إدارة المنظمات التي تبذل الجهد المتواصل والدؤوب من أجل تحقيق رفاهية الأفراد في مختلف المجالات، إذ إنه أصبح لها شأن في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف وإنما أيضا من حيث أهميتها في اختيار الأهداف وفي تنميتها وفي تجميع ولاء الجماعة

حولها وفي تحقيقها للآمال والتطلعات والأمان التي تجيش بها صدور أفراد الجماعة، فمن هنا ينظر إلى القائد على أنه روح المنظمة وليس فقط قائداً لها، وإلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة كونها مسؤولة عن سلامة التنظيم وإدارة الأعمال وحث العاملين على إنجازها بكفاءة وحماس، وهنا كان اختيار قادة المنظمات والمؤسسات وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة (محمود ، ٢٠١٤).

٢،٨،٢ تعريف القيادة الإدارية

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية وكذلك لاختلاف الفترة الزمنية التي وجد فيها الباحثون، فمنهم من نظر إلى القيادة الإدارية كسلطة رسمية، فقدم وايت تعريفاً للقيادة الإدارية بأنها "قيام القائد بتوجيهه، تنسيق، ورقابة على أعمال الآخرين في الإدارة" القحطاني (٢٠٠٨) كذلك عرف (Hudson) القيادة الإدارية بأنها "القيادة في التنظيمات الإدارية الواسعة، وتعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" كنعان (٢٠٠٧)، و يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت على اهتمام في الفكر الإداري الحديث حيث تعددت التعاريف لهذا المصطلح، ومنها من يقول إن القيادة "هي عملية رشيدة لها طرفان أحدهما هو الشخص المدير الذي يوجه ويرشد والطرف الثاني هم المرؤوسون الذين يتلقون ويتقبلون هذا التوجيه بغية تحقيق أهداف المنظمة" عايش (٢٠١٥)، تعتبر القيادة الإدارية مفهوماً حديثاً في جانبها العلمي ولكنها من جانب الممارسة مفهوم قديم جداً عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم لأفراد تلك الجماعات، وقد وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى إلا الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساساً في تشكل الفكر القيادي الحديث.

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها حب

الخير وسعيًا للمكارم ودفعًا للشر والرزائل من غير ظلم أو إهمال، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمطلوب، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية وسيتم تناول عددًا من المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الإدارية وفق الآتي:

القيادة في اللغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض (السوق)، ويقال قيده بالإحسان سامي أحمد (٢٠١٠)، ويقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقنطرة والمرشد، وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود، والأقواد من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلة التفاته، أي يعني أنه إذا أقبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة، و أما في معناه الاصلاحي ووفقاً (لمعجم اوكسفورد) فيشير إلى معنى القيادة بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد (اوكس فورد، ٢٠٠٣).

٣،٨،٢ مفهوم القيادة وتعريفاتها حسب النظريات التقليدية

هناك تعاريف عدة للقيادة منها الآتي:

القيادة اصطلاحاً: فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر ما يلي:
عرفها ستوغديل أنها " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف جلد (٢٠٠٩)، ويرى تيد بأنها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين أبو النصر (٢٠٠٧)، ويقول نيومان إن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف " بلال (٢٠١٠)، أما كونتز واوويل فيريان أن القيادة هي " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف " (بلال، ٢٠١٠).

كما تعرف القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" غابين (٢٠٠٩) وبناء على قد سبق من تعاريف فإن التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

يرى كنعان (٢٠٠٧) القيادة الإدارية كعملية تأثير، فهناك تعريف هدسون للقيادة الإدارية بأنها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة، تعني التأثير في الافراد، وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، وأما مجموعة ثالثة ترى أن القيادة الإدارية سلطة رسمية وتأثير، فعرف محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها" القدرة على التخطيط، والتنظيم، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (القحطاني، ٢٠٠٩).

٤،٨،٢ مكونات القيادة الإدارية

يمكن شرح المكونات العلمية للقيادة الإدارية من خلال، أولاً: القائد، من حيث المهارات الفكرية والمهارات الفنية والشخصية، ثانياً: من خلال المرؤوسين والصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة والكفاءة وكذلك من خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين، أضف إلى ذلك المواقف والأهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة، ويمكن التعريف بالقيادة الإدارية: القائد الإداري: يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، إذ إن القائد هو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلون هم نحوه ونقصد بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد والجماعة معا ويستمد القائد قوته وسلطته من مصادر عديدة كما يقول جمال (٢٠٠٣) وأهمها:

السلطة الرسمية: وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به وموقعة في الهيكل التنظيمي وتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

قوة الثواب والعقاب: وهي القدرة على مكافآت المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم إذا هم أخطأوا مما يؤدي إلى أدراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ الأوامر.

الخبرة الشخصية: وهي التي تسهم في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة احترام المرؤوسين للقائد.

قوة الاقناع: وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد في إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق أهداف المنظمة عليه لا بد للقائد من مهارات وقدرات تساعد في ذلك والمتمثلة فيما يلي:
مهارة التخطيط: فالقائد يمضي وقتا للتخطيط ووقتا للتنفيذ ولا يترك شيئا للصدفة.

٥،٨،٢ دوافع القيادة

إن الباحث في دراسات ومجال القيادة يقف على منطلق مهم لهذه العملية المركبة من العناصر والأدوار ويستشف أن لها عوامل تحركها وتحرك عناصرها وهذه الدوافع لا تخرج في مجموعها عن محاور رئيسية وهي كالآتي:

دوافع القائد: قد تحرك القائد مجموعة من الدوافع الداخلية لقيامه بهذا الدور (شذى، ٢٠١٢) أهمها:
الرغبة في الجزاء المادي.

الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة.

الحاجة للمكانة العالية والشهرة:

مما يضفي على القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزاء المادي وهناك دوافع أخرى أضافها أوين

غيسلي مما تزيد التوضيح، حيث قام بدراسة ٣٠٠ مدير من نحو ٩٠ عملا مختلفا في الولايات المتحدة

وكانت المنشآت في صناعة النقل، التمويل، التأمين، الإنتاج، الخدمات والاتصالات، حيث تضمنت

الدراسة الإشارة إلى بعض الدوافع المحركة للقائد جاري ديلر (١٩٩٢) منها:

الحاجة للإنجاز: فحاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى الأعلى وقد وجد غيسلي أن القادة الأكثر فعالية هم من يحركهم الدافع للإنجاز بدرجة أعلى من غيرهم.

الاحترام وتأكيد الذات: إن هذه الحاجة تتضمن الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه، وهي ما تدفع الفرد للوصول إلى المراكز العليا والرغبة في قيادة الآخرين (غابين، ٢٠٠٩).

تحقيق الذات: يشعر الأفراد الذين يتمتعون بهذا الدافع بقوة قدراتهم وأنها لا ينبغي أن تترك غير مشبعة وبدلاً من ذلك عليهم أن يأخذوا زمام المبادرة لتحقيق فاعلية أكبر مما يترتب عنه حسب تقدير غيسلي -قيادة أكثر فاعلية، وإشباع هذه الحاجة برأي ما سلو بعد أقصى ما يصبو إليه الفرد ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجة السابقة لها (حسب ما ذكره في سلم الحاجات).

دوافع التابعين: يستجيب الأفراد للقادة للعديد من الاعتبارات ويرى جار ديلر أنه يمكن تلخيصها في الأسباب التالية على سبيل الذكر (جاري ديلر، ١٩٩٢).

الواجب: إن الدافع الأخلاقي لدى الأفراد باتباع الأوامر هو ما يحركهم نحو عملية القيادة والقائد وما تعنيه هذه العبارة أن -اتباع الأوامر- وما يقابله من قدرة على التأثير في أتباعهم مرتبط بنسق أخلاقي يحرك الأفراد لقبول العملية القيادية وهو بدوره انعكاس للمعنى الجوهرى للواجب، فالتابعين على سبيل المثال عند أخذهم لوظيفة ما فإنهم يوقعون عقدا سيكولوجيا وهكذا يوافقون على اتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

الأجر: إن الحاجة المادية من المحركات الأساسية للتابعين كما أن لها انعكاساً معتبراً على الجانب المعنوي فيستطيع القائد أن يحصل على الطاعة بأن يكون قادراً على التأثير بشكل معنوي في كفاءات المرؤوسين. الجانب المعنوي: فحاجة الأتباع بأن يشعروا أنهم جزء من جماعة حيث إن الطبيعة البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية وترغب بالتضامن ولديها رغبة متأصلة عميقاً للانتماء كي يشعر الأفراد أنهم جزء من شيء أكبر وأنهم مرتبطين بالآخرين (جوفي، ٢٠٠٧) مما يجعل من هذه الرغبة دافعاً قوياً للارتباط بشخص قائد لهم.

الموقف القيادي: قد يعمل الموقف الذي يجمع مجموعة من الأفراد على إبراز الحاجة إلى القيادة وبالتالي إيجاد شخص قيادي لتلك المجموعة إما بشكل رسمي أو غير رسمي، وهذا ما يلي حاجة الأفراد ويحقق أهداف التنظيم.

٢،٩ التطور التاريخي لمفهوم القيادة

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمس آلاف عام وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه بالرقابة الإدارية على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة، أما في مصر الفرعنة فقد تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين ٢٤٧٥-٢٩٠٠ ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطه قيادية في الدولة وكان نظام الحكم هرمياً حيث يلي الفرعون في التفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة محمد (١٩٧٥) وحسب رأي ماكس فيبر وجينس بريستاد أن مفهوم القيادة في هذه الفترة من زمن الحضارة الفرعونية كان مبنياً أساساً على تنسيق الجهود بهدف تحقيق الرفاهية كنعان (١٩٩٩).

أما في الإمبراطورية الصينية- حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة ٢٣٥٧ ق.م وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور ياو ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور شين الكبير ٢٢٠٠ ق.م تنظيما محكما ومتميزا اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وافتقاء القادة عن طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة والمهارات القيادية المؤهلة محمد (١٩٧٥) واعتمدت فلسفة كونفوشيوس في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد حيث وضع كونفوشيوس ست خصائص يجب توفرها في القائد وهي (الإحساس الإنساني، الإنصاف، إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين، الأخلاق والامتثال للقواعد، المعرفة) بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما (الشجاعة، الشدة والصرامة).

أهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب افلاطون (٣٤٧-٤٢٧ ق.م) أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمان الارستقراطية والديموقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين فإن كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا وإن كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة، فمثلا في ظل النظام الارستقراطي، الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع، وفي رأيه أن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معاً، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثريا جدا ولا فقراء جدا يستعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى، وأما في الحضارة الرومانية فقد تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ واعتبرت معايير الغنى والأصيل النبيل والانتماء إلى طبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة، أما بعد ظهور الإمبراطورية (٧٨ ق.م-٣٠٦ م) وتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة

والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظراً لاتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية (كنعان، ١٩٩٩).

القيادة في الحضارة العربية فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب وكان القائد هو رسول الله محمد صل الله وسلم عليه يمثل مركز الحكم ويتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه كما قال تعالى (فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول) سورة النساء، الآية: ٥٩. والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توافرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة.

٢،٩،١ القيادة في العصر الحديث

في التاريخ الحديث نجد كثيراً من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة فالمدرسة العلمية للإدارة " فردريك تايلور " الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة فيما يلي: ويشير إليها (القيروني، ٢٠٠٦).

- ألا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه أداء المرؤوسين، بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل.
- أن يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه " المغريات أو المشجعات " كزيادة الأجر، الترقية السريعة، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على

مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة كما يذكر كنعان (١٩٩٩) اما المدرسة العلمية للإدارة فالقيادة

عند مؤسسها " هنري فايول " هي " الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة".

كما حدد كنعان خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي:

- صفات جسمانية: الصحة والقوة.

- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمر.

- صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل.

- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: المعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

المدرسة البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر، فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي: السلطة

الشرعية، السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية: تتركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات

والتقاليد ووفائهم لها مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا وكذا سلطة الاب أو شيخ

القبيلة على الأسرة أو القبيلة نشوان (٢٠١٠) وفي نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم

على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين

كما يذكر نشوان (٢٠١٠) بالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي وتظهر

سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر المرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين

والقواعد التنظيمية الرسمية، وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي

الرسمي العتيبي (٢٠٠٧) اما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها جورج التون مايو عالجت الجانب

الإنساني الذي أهملت سابقاتها وخلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل

المادية هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي وتحقق لهم الرضا كالا احترام والتقدير من بين أساسياتها:

- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل.
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة يجب اختيار تأثير هذه المشاكل على الفرد.
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل.

ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين الأفراد في فرق العمل، اعتبروا أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ المشاركة الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الإبداع والحماسة عند الفرد، كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء (العميان، ٢٠٠٨).

١٠،٢ الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أيا كان نشاطها فالقيادة جوهرية العملية الإدارية ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة، وقد ازدادت الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي وتزايد أعداد الأفراد واختلاف احتياجاتهم، وكذلك تعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها لهم فهنا أصبحت القيادة الإدارية عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها وفي المجتمع وتطوره، وتكمن أهمية القيادة الإدارية في الجوانب والأدوار التي يمارسها القائد في كل نشاط إداري في المنظمة كما يرى كنعان (٢٠٠٧) وهي:

الجانب التنظيمي:

يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإداري في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، ومتابعة، فيقوم القائد برسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وكذلك تحديد الأهداف البعيدة والقريبة وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وكذلك يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات، وتحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية، والعمل على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف وخلق روح الفريق المتكامل، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين واستغلال الطاقات والإمكانات وتذليل الصعاب وللتأكيد على نجاح واستمرار العمل لا بد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط والبرامج والأداء وتحديد جوانب القوة وتحديد جوانب الضعف والعمل على حلها (كنعان، ٢٠٠٧).

الجانب الإنساني:

يهتم القائد في هذا الجانب بإقامة علاقات إنسانية والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين من جانب وبينه وبين الموظفين من جانب آخر فتقوم هذه العلاقات على أساس التفاهم والثقة والمشاركة والاحترام وإشعار الموظفين بالأهمية والتقدير.

الجانب الاجتماعي:

يعمل القائد في هذا الجانب على الاهتمام بقيم وعادات وتقاليد المجتمع وتقديرها وأخذها بعين الاعتبار، كما يهتم بالجماعات غير الرسمية سواء كانت داخل المنظمة من الموظفين أو من خارجها من جماعات المصالح والنقابات، وغيرها هنا يقوم القائد بالتواصل معهم والتعرف على آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم والعمل على ما يمكن تحقيقه بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة (كنعان، ٢٠٠٧).

الجانب الخاص بالأهداف:

يتطلب هذا الجانب من القائد تحديد الأهداف وكذلك الأولويات والمهام المطلوب إنجازها وربطها بأهداف المجتمع والتوفيق والموازنة بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة والتعامل معها بحكمة بما يحقق المصلحة العامة (كنعان، ٢٠٠٧).

٢، ١١ المهارات والسمات الشخصية للقائد الإداري

يعرف أبو النصر (٢٠٠٩) المهارة بأنها "القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وأمان"، وتظهر المهارة أثناء العمل والممارسة، فهي لا تكتسب لفظياً وإنما تكتسب عن طريق الدراسة والفهم والمعرفة ثم التدريب على ممارستها إذ اتفقت عدة دراسات حديثه على أن أهم مهارات القائد الإداري هي:

المهارات الفنية:

- قدرة القائد على أداء وإتقان عمله من خلال استخدام الأدوات والوسائل ومعرفته، وفهمه للأنظمة والقوانين واللوائح.

- الامام بطبيعة مهام الموظفين وفهم خطوات عملهم ومراحله ومتطلباته.

- قدرته على استخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة من شأنها ان تدعم ثقة الآخرين نحو إنجاز العمل المطلوب (اللوزي، ٢٠٠٨).

المهارات الإنسانية:

قدرة القائد على التعامل الفعال مع الآخرين من خلال تفهم سلوك الموظفين وعلاقتهم ودوافعهم

ومعرفة العوامل المؤثرة على سلوكهم مما يمكنه من إشباع حاجات الموظفين وحل مشكلاتهم وتحقيق

الأهداف المشتركة، ومن المهارات الإنسانية الآتي:

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.

- مهارة الاتصال الجيد والمتمعن وكذلك الاستماع لمؤوسيه.

- مهارة تكوين وبناء فرق العمل لتقوية الروابط الإنسانية بين الأفراد (قنديل، ٢٠١٠).

المهارات الفكرية:

قدرة القائد على الدراسة وتحليل وتقييم المواقف والمشكلات واختيار الحلول المناسبة، كذلك

المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين وتقبل أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب المتغيرات والظروف.

القدرة على تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.

القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الصعبة.

امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع (المنظمة، ٢٠١٠).

المهارات الشخصية:

هي الكاريزما القيادية التي يتركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين ومنها:

الإنجاز: وهي قدرة القائد الفعال على إنجاز الأولويات.

الشجاعة: القائد القوي والجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج

المرتبة عن ذلك.

الإلتقان: هو الأداء المتميز والإنجاز في العمل.

الحنكة: وهي القدرة على تنظيم المواقف الفوضوية وحل المشاكل والنزاعات بين الأفراد بحكمة.

الثقة بالنفس وكذلك بقدرات الآخرين:

تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب عبوي

(٢٠٠٧)، وتوجد بعض صفات وسمات القائد الإداري فطرية والبعض منها مكتسب يمكن تنميتها عن

طريق التعلم والتدريب كما يرى (شفيق، ٢٠٠٥).

الجدول ٢، ١: واصل: أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

الدور الإداري	الدور القيادي	المقارنة من حيث	الرقم
جوهره التدبير والإعداد والتقييم	جوهره التأثير الإيجابي في الآخرين	جوهر النشاط	١
نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف المستقبلية ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية	طبيعة نشاط القائم بالدور	٢
أساسا يتعامل مع المستقبل استعدادا لموجهته ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	الزمن المخاطب	٣
يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية	يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية	موضوع التخاطب	٤
قيمة حيادية لأن أكثر تعامله مع بيانات ومعلومات وعناصر ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية فلا يشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوفر فيه قيم أساسية بنفس	قيمة متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يشعروا بانتمائهم له وينال ثقتهم ويؤثر فيهم حيث يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم ولكي يكون على وعي وإدراك بدوافعهم	قيم القائم بالدور	٥

الأهمية لكي تكون اختيارية وقرارته متوازنة			
مسؤوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها	مسؤوليته ودوره هو حث المرؤوسين على الاقتناع بها والعمل على تنفيذها	المسؤولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات	٦
يمارس غالبا في المستويات العليا (مستوى الإدارة الاستراتيجية)	يمارس غالبا في المستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة)	المستوى الإداري الممارس للدور	٧

الجدول ٢، ١: اصل: أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

الدور الإداري	الدور القيادي	المقارنة من حيث	الرقم
تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطاء ببطء لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضر فيما بعد الزمن الذي أخطاء فيه	يعاني منها المرؤوسين بالمقام الأول ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقفي آني سلطة غير رسمية في المقام الأول ومصدرها في الغالب القوانين واللوائح والتنظيم الرسمي	من حيث أخطاء القائم بالدور	٨
سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول ومصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي	الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور	من حيث سلطة القائم بالدور	٩

المصدر: عبد الشافي محمد أبو الفضل (٢٠٠٨).

١٢،٢ مصادر القيادة الإدارية

إن الصفات والخصائص والمهام اللازم توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء

مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه دوره كقائد، وعلى ذلك ففي استعراضنا للمصادر العامة التي تبرز منها القيادة ندرك بوعي كامل أن كل موقف ينفرد بخصائصه وظروفه ويتضمن عدداً من القوى التي يمكن أن تخفي أي تفسير للنماذج القيادية وفيما يلي، سنستعرض أهم مصادر القيادة (ماهر، ٢٠٠٤).

الصفات الخاصة:

هذا المصدر تفرقه نظرة الصفات، حيث تؤسس مفهوم القيادة على صفات وخصائص تتوفر في القائد وأسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات الشخصية، مثل (الثبات، الرسوخ، البسالة، الإقدام، الجرأة)، وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الذكاء كصفة مهمة وضرورية من صفات القائد إلى جانب ما سبق ذكره (ماهر، ٢٠٠٤).

التقاليد:

قد لا يتوفر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة، ولكن التقاليد تمنحه القيادة والتي يقبلها أعضاء الجماعة بحكم العرف بينهم، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي كما هو الحال في بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية التي ما زالت فيها قيادة المشروع تورث للأبناء وأعضاء الأسرة بعد وفاة أو تنحي صاحب المشروع عنه.

المركز او المكانة:

ليكون الشخص قائداً ينبغي أن يبلغ مكانة أو مركزاً في اذهان أعضاء المجموعة ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد ويلعب دوراً مهماً في دعم قدراته القيادية في المستقبل (ماهر، ٢٠٠٤).

١٣،٢ المداخل المفسرة للقيادة الإدارية للمنظمات

تعددت مداخل دراسة القيادة الإدارية لدى علماء الإدارة، إلا أن هناك مداخل أساسية أكثر شيوعاً بين الكتاب مثل علي، والموسوي (٢٠٠٦) حريم (٢٠١٠) وعبوي (٢٠٠٨) والتي يندرج تحت

كل منها عدد من نظريات القيادة وفيما، يلي عرض موجز للمداخل الأساسية في دراسة القادة الإدارية، بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة فيها.

مدخل السمات والصفات القيادية:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عد ذلك فأن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية عبدالشافي (١٩٩٦)، وفيما يلي عرض توضيحي لأهم نظرياته ضمن المطلبين الأول والثاني مع إدراج أهم ما وجه من انتقادات لهذا المدخل ضمن الفروع المرافقة لكل مطلب على الترتيب.

مدخل السمات:

يعتبر مدخل السمات أو ما يسمى بالمدخل الفردي، أقدم المداخل التي استخدمت لفهم وتفسير نجاح القيادة، حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كعوامل أساسية تسهم في فعالية القيادة ونجاحها نجم (٢٠١١)، ومن أهم نظريات هذا المدخل هي نظرية الرجل العظيم وكذلك نظرية السمات، حيث تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة حيث يرى دعاة هذه النظرية أن القيادة عملية وراثية، وأن القادة يولدون ولا يصنعون (جلدة، ٢٠٠٩).

نظرية السمات:

إن النظرية تعرضت لانتقادات كثيرة، منها عدم توفر سمة واحدة مشتركة بين القياديين وتركيز

النظرية على السمات الشخصية للقائد دون منح أهمية للجوانب الأخرى في القيادة كالموظفين، المواقف، طبيعة التنظيم بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية بالرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية السمات إلا أنها القت الضوء على أن للقيادات سمات يمكن اكتسابها وتعديلها إلى حد كبير الجيوسي وجادالله (٢٠٠٨) تدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القائد ماهر (٢٠١٠) إلا أننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقادة وقد شهدت فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي العديد من الدراسات المتباينة اندرو (١٩٤٣) وكان على رأسها هؤلاء العلماء: تيد، برنارد، شيل وكانت أهم آراء بعض العلماء في نظرية السمات على النحو الآتي:

عرف العالم أوردواي تيد (١٩٦٥) بكتابه المستفيضة في موضوع القيادة وقد نشر قائمة بعشر

صفات يراها لازمة للقيادة وهي:

-الطاقة الجسدية والعصبية.

-المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه.

-الحماسة.

-الود والمحبة.

-الاستقامة.

-التحلي بالإدراك الفني.

-الحزم.

-الذكاء.

-المهارة التعليمية.

-الإيمان.

-المدخل السلوكي في القيادة:

أدى عدم قدرت نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، حيث امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات وركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال تأديته لواجباته الإدارية آل علي والموسوي (٢٠٠٦). ظهرت عدت دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها دراسات جامعة أيوا، ودراسات جامعة أوهايو، ودراسات جامعة ميشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية ركز هذا المدخل على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه والتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ويرى دعاة هذا المدخل وأنصار نظرياته أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة ثانية وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

٢، ١٣، ١ أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي

يظهرها أثناء عملية القيادة ومنها من عنيت باستنباط بعض السلوكيات القيادية:

-عامل سلوكيات التنظيم وإنجاز المجموعة: حيث يعني ذلك بحسن ودقة التخطيط والتنظيم والرقابة من

قبل المدير (القائد).

- عامل السلوكيات التعزيزية: يشير إلى استخدام القائد للقوة والضغط لإجبار المرؤوسين لإطاعته.
- عامل السلوكيات الديناميكية والإنجاز: يشتمل على الهجومية ووضع الأهداف المحددة.
- عامل الحفاظ على العلاقات بين الأشخاص: يشير هذا العامل إلى سلوك القائد الذي يتميز بالتفاعل الشخصي.
- عامل سلوكيات الحماية والأمن: حيث يشير إلى الشعور غير المستقر وهناك دراسات أخرى عزت عن طريق ملاحظة سلوكيات القائد الحقيقية نوعين من السلوكيات هي:
- العاطفة الاجتماعية: وهي عبارة عن سلوك تعبيرى.
- سلوك العمل: وهو عبارة عن سلوك وسيلي.
- كما أنها كانت هناك محاولة من مان (١٩٦٥) لدراسة سلوكيات القائد، حيث طور ما أسماه بمزيج المهارات، حيث بين أن سلوك القائد يشمل ثلاث مجموعات مختلفة من المهارات وهي:
- المهارات التقنية مثل هيكلية العمل وإتمام مهامه.
- المهارات والعلاقات الإنسانية، وهي السلوكيات التي تنظم العلاقات بين الأشخاص والتفاعل فيما بينهم.
- المهارات الإدارية مثل: التنظيم والتخطيط، ومن الملاحظ أن هذا المزيج من المهارات يركز على العناصر الأساسية الثلاثة في المنظمات وهي: العمل، الأفراد، المنظمة.
- بالإضافة إلى ما سبق من عرض للبحوث التي كونت في مجموعها جزءاً رئيسياً من المدخل السلوكي نستعرض بنوع من التفصيل والشرح مجموعة من الدراسات المحورية مثل:
- دراسة جامعة أيوا.
- دراسة جامعة ميتشجان.

-دراسة جامعة اوهايو.

-الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

-نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل.

-دراسة بورز وسيشور.

دراسة جامعة أيوا:

(نظرية أنماط البعد الواحد)، حيث قام بهذه الدراسة كل من رالف لبييت ورونالد وايت وكورت لوين في عام (١٩٣٨)، وتهدف إلى تحليل الآثار المتمثلة في ثلاثة أنماط من القيادة لسلوك مجموعة من الشباب، وتعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات هي:

- السلوك الاوتوقراطي: حيث يتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين.

- السلوك الديموقراطي: وهو الذي يدعو فيه القائد إلى المناقشات الجماعية ويشارك الموظفين في صنع

القرار وتحديد طريقة إنجاز العمل، ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات؛ حيث توصلت دراسة

نجم (٢٠١١) إلى أن الأسلوب الديموقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

الجدول ٢، ٢: جامعة أبو لأنماط القيادة

التابعين (المرووسين)	القائد	أنماط القيادة/ عناصر القيادة
*التابعون لا يتحملون أية مسؤولية عن نتائج العمل. *ترتفع الإنتاجية في حضور القائد.	*القائد هو المتحكم في الموقف. *ثقة القائد منخفضة جدا في التابعين. *يعتقد القائد أن الأجر والمكافأة هما المحفز الوحيد للتابعين. *تعطى الأوامر ليتم تنفيذها من دون شر وتفسير.	القيادة الأوتوقراطية
*الأفكار الجديدة هي موضع ترحيب ودراسة. *الإحساس المشترك بالمسؤولية بين كافة الأعضاء والتابعين. *نوعية العمل والإنتاج عالية عموما حتى في غياب القائد. *الجميع يتشارك بالنجاح بالإنجاز.	*اتخاذ القرار المشترك بين القائد والتابعين. *عندما يكون للقائد الحق في اتخاذ القرار يشرحه ويفسره للتابعين. *تحديد الأهداف والتقييم مشترك بين القائد والتابعين.	القيادة الديمقراطية
*القرارات تتخذ من طرف الشخص الذي يتولى القيام بالعمل. *انخفاض في الإنتاجية ونوعية العمل. *اهتمام التابعين بالعمل ضعيف. *روح الفرق ومعنويات الأعضاء منخفضة.	*القائد ليس لديه ثقة في مهاراته القيادية. *القائد لا يمتلك هدف عام ورؤية واضحة.	القيادة الفوضوية (التسيبية)

المصدر: فاتن في دراستها: اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ٢٠١٧.

تشير النتائج السابقة إلى ان القيادة الديمقراطية أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للابتكار،

الأداء، الدافع، الرضا، التماسك والتفاعلات الاجتماعية.

دراسات جامعة ميشيغان:

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراستهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المدربين والعاملين فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة، وهنا اتخذت هذه الدراسة طريقاً مختلفاً عن دراسة جامعة أوهايو، حيث قارنت هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال وغير الفعال وحدد الباحثون في جامعة ميشيغان نوعين من سلوك القيادة كما يذكرهما: (عبوي، ٢٠٠٨).

-القادة المهتمين بالوظيفة: ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً كبيراً للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

نرى تباينات في القيادة فمنها من يلاقي المديح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق، بل ونلاحظ القائد ينتقل من نمط إلى نمط آخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة والقصد بالنمط لغويا الأسلوب أو الطريقة مصطفي (٢٠٠٧) كم جاء في قاموس المورد البعلبكي (٢٠٠٦) وفي دراسة أخرى لليكرت نشرها في كتابه قوالب جديدة للإدارة سنة (١٩٦١)، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية صالح جليح (٢٠٠٦) توصل إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أنماط قيادية هي:

-النمط التسلطي الاستغلالي: وهو الذي تتخذ فيه القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوسين.

-النمط التسلطي الخبير: وهنا تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.

-النمط الاستشاري: هو النمط الذي تبدي فيه الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة، ولكنه ليس كاملا في

العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

-نمط المشاركة الجماعية: فيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

يفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفاء، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا ما يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين (علي أحمد، ٢٠٠٦).

دراسات جامعة أوهايو:

بدأت فيه تقريبا دراسات جامعة ميتشجان كان هناك مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو الأمريكية كذلك قد بدأوا دراساتهم حول ظاهرة القيادة علي أحمد (٢٠٠٦) وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل ويطلق على هذه النظرية (نظرية البعدين) حيث قام فريق من الباحثين من جامعة أوهايو ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة استطاع الباحثون أن يعزلوا أربع سلوكيات وهي:

المبادأة في تنظيم العمل.

مراعاة مشاعر المجموعة.

التركيز على الإنتاج.

الحساسية.

يرى الكلابي (٢٠٠٠) أنه من خلال تلك الدراسات تم تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم "مقياس سلوك القائد" والذي قام هالين ووينز بتعديله إلى ١٣٠ فقرة وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الاعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والطلبة حيث برز منه بعدين رئيسيا هما:

-هيكله المهام: يقصد به تحديد الأدوار بين القائد والموظفين وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط بناء على إجابات تابعة على الاستقصاء هو الذي يكون نشيطا في التخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من اهتمام بهيكله المهام المطلوب إنجازها.

-الاهتمام بمشاعر: (الاعتبارية) وهنا يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر الموظفين وينمي جواً من الثقة والصدقة، وبموجب هذا التحليل فإن هذا البعد ليس متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كل من البعدين في نفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي للموظفين (العميان، ٢٠١٠).

٢، ١٤ أنماط القيادة

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين وان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها بشير (٢٠١٢) نتيجة لذلك فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين بشأن تحديد مفهوم النمط القيادي المتبع في المنظمة ، وعلى الرغم من تعدد تلك التصنيفات فإن أكثر المعايير شيوعاً هو التقسيم الكلاسيكي الذي يقسم الأنماط وتدرج تحته جميع التقسيمات وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا البحث إذ تتأثر القيادة

الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يتمتع بها Sean (٢٠٠٧) كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينها ظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل العطية (٢٠٠٣) بذلك يظهر نوعان من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر كالآتي:

- القيادة الرسمية

تلك القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، وهنا يلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين والذي بدوره يكون مسؤولاً عنهم وهنا تلقى التعليمات وفق الأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء أكان مديرا لقسم أو الشعبة أو كملاحظ للعمل كلالدة (١٩٩٧) وهنا تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة أو الوحدة التنظيمية التي يعمل رئيسها لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تخويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى (John, ١٩٩٩).

- القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، وهنا لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة مما يسهم في ظهور التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات

القائمة بين الأفراد، وذلك مثل السمات الشخصية أو المؤهلات العلمية أو الإمكانيات المتراكمة التي

يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة جماعة بصورة غير محددة رسمياً (Pride, 2000)

٢، ١٤، ١ أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

هناك تقسيم آخر للأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل على أربعة أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفه (الأوتوقراطية)، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة James (٢٠٠٧) وهنا سيحاول الباحث تسليط الضوء على هذه الأساليب، حيث تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والديني، والأخلاقي.

عرفها ليفنجستون بأنها "القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك" نجم (٢٠١١) كذلك عرفها روست وسميث بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، تهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع" أبو النصر (٢٠٠٩) أما حريم (٢٠١٠) فعرفها بأنها "عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم، واتجاهاتهم، للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة" كما تعتبر عملية التأثير في الموظفين للوصول إلى الأهداف المطلوبة هي أساس وجوهر القيادة الإدارية، وباختلاف وسائل التأثير تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين، ويعرف روبرت أوينز النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة" العميان (٢٠١٠) أما القحطاني (٢٠٠٨) فيعرف النمط القيادي بأنه "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل

وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمط عاماً يميز طريقة التعامل " ويذكر أبو النصر (٢٠٠٩) النمط القيادي بأنه " السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين"، ويستخلص الباحث من تعريفات النمط القيادي بأنه هو محصلة تفاعل بين سلوك القائد وطبيعة العلاقات والمواقف مع الموظفين، حيث تتنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة مما دفع علماء الإدارة والنفوس والاجتماع في دراساتهم إلى وضع تصنيفات حسب ميولهم الاجتماعية أو من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد، أما في الفكر الإداري فأن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة كما يذكر كنعان (٢٠٠٧) هما:

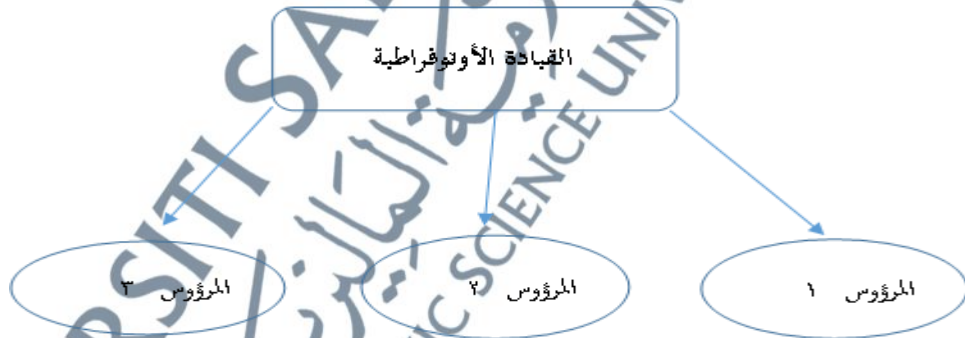
- تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين، بحيث صنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية).

- تصنيف القادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه الموظفين، وهنا صنفت القيادة الإدارية حسب هذا المعيار إلى (قيادة رسمية، قيادة غير رسمية)، وهنا يقتصر الباحث في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية)، حيث تعتبر هذه الأنماط الرئيسية وأكثر شيوعاً وشمولاً، ثم عرض العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

٢،١٤،٢ نمط القيادة الأوتوقراطي

هو نمط دكتاتوري أو تسلطي أو استبدادي والقيادة الأوتوقراطية هي التي يمتلك فيها القائد سلوك تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين، ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من

الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، وهو مصدر الثواب والعقاب كما اشار المعهد في (٢٠١١)، وفي القيادة الأوتوقراطية يحاول القائد الاوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين وأن يكون الاتصال تحت إشرافه ، ولا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الابداع والابتكار، مما يؤدي إلى الصراع وعدم التعاون والاستقرار والرضا بين الموظفين وينتج عنه التديني في الإنتاجية على المدى البعيد حيث انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهون بوجود القائد فاذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه يتوقف العمل والإنتاج أو يقل شفيق (٢٠٠٥) يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الفرد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يجنبهم العقاب من القائد (بو راس، ٢٠١٣)، وقد أطلق بعض العلماء على هذه القيادة اسم القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السليبي القائم على التهديد والعقاب فهنا يركز القائد اهتمامه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية (النمر وآخرون، ١٩٩٧).



المصدر: إعداد الباحث، اتصالات أحادية الاتجاه: (القائد المرؤوسين)

الشكل ٢، ١: نمط الاتصال بين القائد والمرؤوسين من الأعلى الى الأسفل

يرى مرسي (٢٠٠١) بأن هذا النمط من القيادة الإدارية يقوم على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل "بداية ونهاية"، دون الاهتمام بالموظفين، ومشاكلهم، وانشغالهم، ورغبتهم.

- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.
- الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع خطط تحديد أساليب العمل.
- استعمال السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على الإنجاز.

بالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب والمتفقة في الغاية إلا

أن هناك ما يميز به المفكرين والدراسات الإدارة بثلاث أنماط رئيسية هي:

٢،١٤،٣ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتشددة أو التحكمية

توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبدادياً بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد ولا يسعى إلى إشباع حاجات مرؤوسيه كنعان (١٩٩٩) ويعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطاً وصرامة وهنا ينفرد القائد باتخاذ القرارات وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره مما لا يترك مجالاً للإبداع لدى الموظفين، فهو لا يثق بهم وينعزل عنهم ويستخدم سلطته للضغط والتهديد، كذلك يركز في المحافظة على مركزه وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين يمثل هذا الأسلوب أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في الاستبدادية فيحاول القائد هنا تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته على طاعة مرؤوسيه

لها، لذلك فهو لا يفوض سلطته أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصرما معهم كونه يستخدم العقاب والتهديد في حمل المرؤوسين على ما يريد وما لا يريد (آمنه وآخرون ٢٠١٧).

٤،١٤،٢ نمط القيادة الاوتوقراطية الخيرة أو الصالحة

هنا يتصف القائد بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل كما ذكر السكارنه (٢٠١٠) والقيادة الخيرة هي أقل من نمط المتسلط، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني فهو رقيق في تعامله ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية، كالمح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته، ولا يلجأ إلى الاكراه إلا عند فشله في اقناع الموظفين فيتبع حينها نمط القيادة الاوتوقراطية المتسلطة القحطاني (٢٠٠٨) وقد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد الاوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الاوتوقراطي الخير، من أهمها أنه حازم ومبادر ينجز أعماله بالتزام وقيم نتائج أعماله، ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة كما ذكر (كنعان ، ١٩٩٩).

٥،١٤،٢ مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي يترتب عنه نتائج سلبية فقط، غير أن بعض الدراسات التي أقيمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية، وأن النمط يمكن أن يكون ناجحا وأثر فاعلية في بعض الفترات أكثر من أنواع الأنماط القيادية الأخرى، ومن مزايا هذا النمط ما يلي:

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين وهناك مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، ويكون السلوك القيادي الحازم والشديد هو السلوك الإيجابي لمواجهة مثل هذه الظروف والمواقف.

- ثبت في التطبيق العلمي أن القائد من هذا الطراز يحصل على النتائج المطلوبة ويكرس معظم وقته للعمل (عبد الرحمن، ٢٠١٤).

- الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد الأوتوقراطي ولا يرغبون في تفويض السلطة لهم، وذلك للتخلص من المسؤولية كيراد عمار (٢٠١٥)، وتوجد جوانب إيجابية للقادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها، حيث تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة، وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه وهذا ما أكدته دراسة "ماكموري" وكل من بروم ومان وكنعان (١٩٩٩) في المواقف التالية:

- الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبء المسؤولية.

- الموظفون الذين تنقصهم الثقة بالنفس
- الموظفون الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

عيوب نمط القيادة الأوتوقراطية: يرى كل من العميان والغزو (٢٠١٠) بأنه كما توجد مزايا للقيادة الأوتوقراطية فإن لها عيوب أيضاً فمنها:

- انفراد القائد بالسلطة في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة لبعض الموظفين.

- استخدام القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل مما يدفع الموظفين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بدون إبداع، وابتكار، والشعور بالإحباط، واليأس.

- انخفاض الروح المعنوية للموظفين وعدم رضاهم الوظيفي وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين.

- ارتفاع نسبة الشكاوى والتنظيمات والغياب ودوران العمل.

- اتباع القائد لنمط الاتصال الهابط، أي من أعلى إلى الأسفل وانعدام الاتصال الصاعد والتفاهم المتبادل والتغذية العكسية.

- ظهور الجماعات غير الرسمية بين الموظفين للتخفيف من التوتر والإحباط مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- إن الآثار السلبية التي خلفها النمط الأوتوقراطي في الظروف والمواقف العادية كثيرة إذا تمت مقارنتها بالنتائج الإيجابية، ويمكن حصر هذه الآثار كما يرى العمودي (٢٠١٣) فيما يلي:

- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

- الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الاضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات.

- إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.

- تفكك الجماعة التي يقودها وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.

- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

بات من الفقرات المسرودة أعلاه بأن هذا النوع من الأنماط القيادية يكون محفزاً للقائد الذي

يتخذ جميع القرارات، ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبرراً كافياً لاتخاذها،

وعلى الرغم من كونه مفيداً في ظل الظروف الطارئة لكنه لم يعد يتلاءم مع أسس الإدارة الحديثة القائمة

على التشاور من جهة، ومراعاة النواحي الإنسانية من جهة أخرى، وهنا دعت دراسة جاهل موسى ونوييرة محمد (٢٠١٧) الى الحرص على رفع روح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي كما أكدت نتائج دراسة عبد المنعم كمال الصادق (٢٠١٧) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين أداء العاملين، إضافة إلى ذلك بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين.

أنواع نمط القيادة الأوتوقراطية: ذكرت دراسة معاذ لبيب سليمان صباح (٢٠١٧) أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطية المتشددة- الأوتوقراطية المعتدلة- الديمقراطية الاستشارية والديموقراطية التشاركية) حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي، بحيث كانت النتائج بالدرجة الكلية لصالح النمط الأوتوقراطي المعتدل تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد ومن ثم النمط الديمقراطي الاستشاري المعتدل وأخيرا النمط الديمقراطي التشاركي، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي اعتماداً على إجابات العينة مما يدل على أن الموظفين في المنظمة ذوي أداء وظيفي جيد، وتبين من النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) بين المتغير المستقل الأنماط القيادية والتابع الأداء الوظيفي، كما اثبتت النتائج أيضاً وجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة على الأداء الوظيفي .

٦،١٤،٢ نمط القيادة الديمقراطية

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثين على هذا النمط فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار

فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادة يهتم ببعده الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي كما يرى كل من فلية (٢٠٠٦) عياصرة وبني أحمد (٢٠٠٨) وتتراوح نماذج نمط القادة الديمقراطية على النحو التالي عامر، والنمر خاشقجي ومحمود (٢٠١٠)، و(حمزاوي، ٢٠١١):

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا من الحرية للموظفين في صنع القرار فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى القبول لدى الموظفين لهذا القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في كيفية تنفيذ القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون أنه مناسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين مهما كانت

درجة المشاركة فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات؛ لأن ذلك

يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات

والأفكار فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة وتحسين

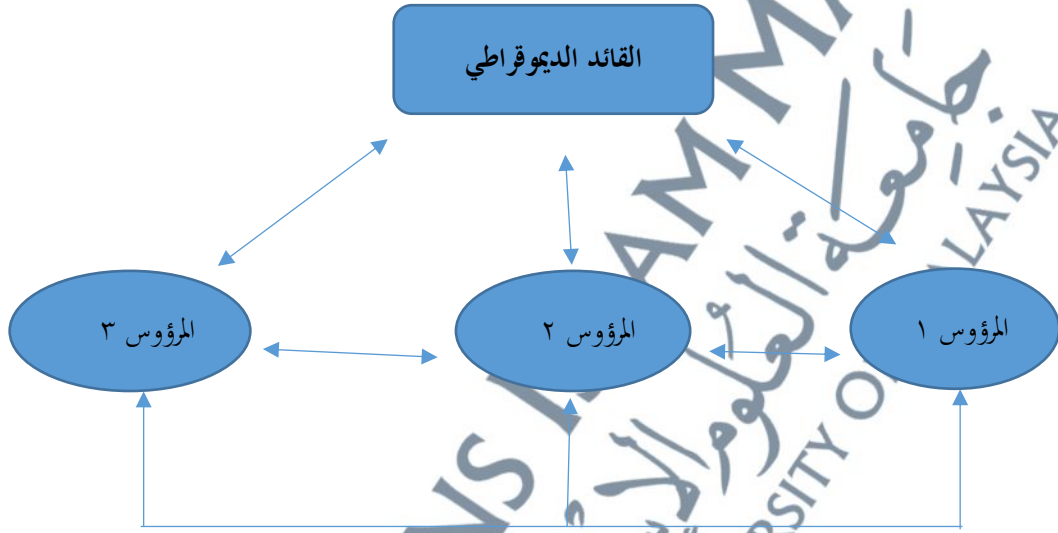
سبل الاتصال وقبول القرارات، وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطي على تفويض القائد لبعض مهامه

وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته ويتيح التفويض

تنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة

والاحترام والعدالة والموضوعية، كذلك تتيح له تنمية العلاقات الإنسانية وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة وحل مشكلاتهم والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين والتعرف على اتجاهاتهم والاستفادة من خبراتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته.

يتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطية هو نمط مثالي وله مزايا وإثار إيجابية على الموظفين بيد أن هناك من المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العلمية.



المصدر: من إعداد الباحث: اتصالات ثنائية الطرف

الشكل ٢، ٢: نمط الاتصال متبادل بين القائد والمؤوسين.

١٥،٢ أنواع نمط القيادة الديمقراطية

تري شريفة المالكي (٢٠١٨) أن ترتيب الأنماط القيادية يأخذ التسلسل التالي النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الاولى يليه النمط القيادي التراسلي (المتسلط) في المرتبة الثانية وتؤكد على أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين كل من (النمط القيادي التقليدي، النمط القيادي التسلطي) ومستوى الأداء واتفقت معها دراسة قامت بها سعدية علي (٢٠١٥) في ترتيب الأنماط في التسلسل الذي يبدأ بالنمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي وبعده النمط الأوتوقراطي، بينما يرى بن شويخ خير الدين (٢٠١٦) أن

الأنماط القيادية تنقسم الى أقسام وهي: النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الدكتاتوري والنمط القيادي الفوضوي، ويرى هادفي يسري (٢٠١٨) انه بعض أنواع الأنماط تظهر علاقة مع أداء العاملين بخلاف الأنواع الأخرى، إذ أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين في حين أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين النمط الاوتوقراطي وأداء العاملين، وأضافت دراسة فرحات إحسان (٢٠١٦) أيضاً أن النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مؤشرات أداء الموارد البشرية، بحيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديموقراطي المستخدم ومؤشرات أداء الموارد البشرية.

دعت دراسة كل من بن سعاد - كوثر - آمنه ومولاي ملياني (٢٠١٧) الى أن يتم التوازن بين النمط الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط التراسلي بما يضمن الوسطية في انتهاج الأسلوب الإداري، كما دعت الى الموازنة ما بين النمط الديمقراطي بدعم وتعزيز العلاقات الوظيفية مع الحفاظ على نوع من النهج الاوتوقراطي القيادي في الالتزام بالقوانين والتعليمات والقواعد التي تنظم العمل وضرورة بناء علاقات قوية وشفافة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء لتحقيق الكفاءة والوصول إلى الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة، وتوصلت إلى أنه يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الاوتوقراطي على الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات المنظمة مع المزج في الأسلوب الديمقراطي القيادي في الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزيادة اللامركزية والاهتمام بالعلاقات الوظيفية بما يضمن وجود نمط قيادي متوازن يحقق أهداف العمل.

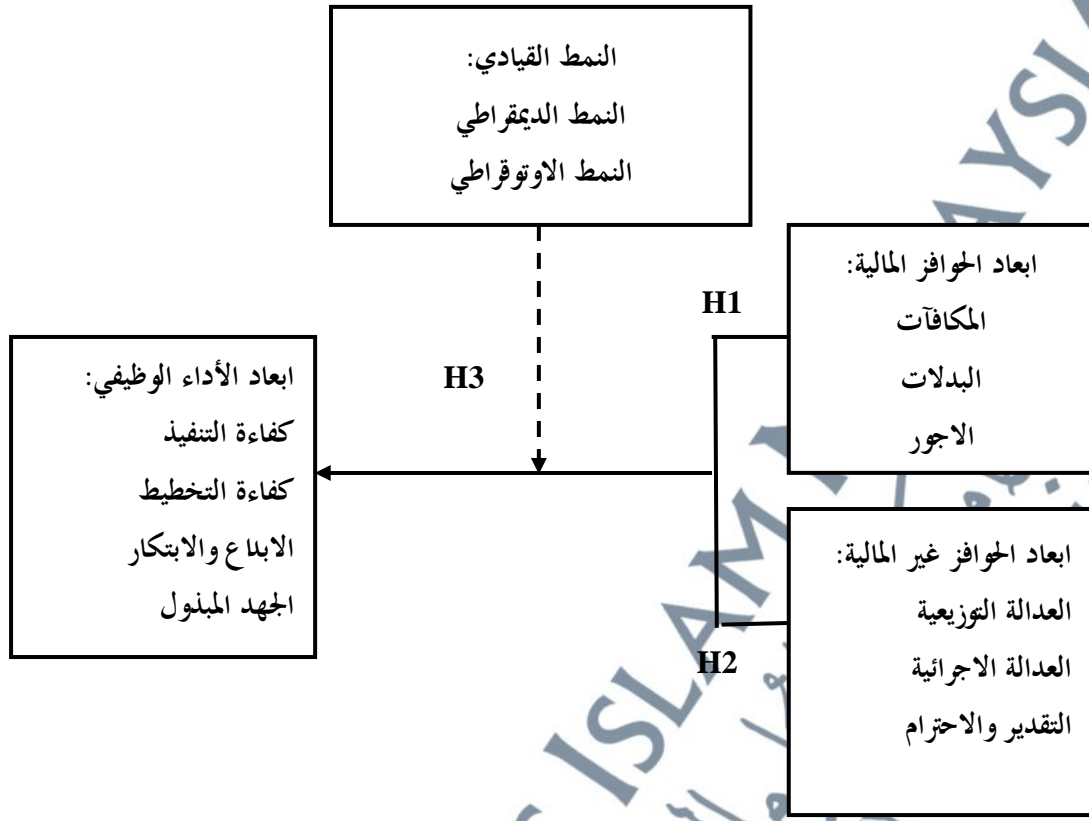
كما أشارت نتائج دراسة عمار (٢٠١٥) الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط

الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في حين خلصت دراسة لراضية محبوب (٢٠١٥) إلى أن هناك أثر للقيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) على أداء المورد البشري، وتبين لنا من دراسة كل من بثينة عويس وفيصل عيسى عبد القادر النواصر (٢٠١٩) أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من قبل المديرين وتلاه النمط الأوتوقراطي ثم النمط المتسبب، ووضحت أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع.

٢، ١٥، ١ مآخذ نمط القيادة الديمقراطية:

يذكر عبد الباقي (٢٠٠٤) بأن هناك عدة مآخذ لنمط القيادة الديمقراطية منها:

- عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفاً ومظهراً لتنازل عن بعض مهامه القيادية.
- تتطلب وقتاً وجهداً بسبب مناقشة القائد للموظفين وسماع آرائهم واقتراحاتهم مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج فيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم، حيث إن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ويرى بعض الباحثين أن أكثر الانتقادات الموجهة للقيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن للقيادة الديمقراطية مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية، لكن لا يعني هذا عدم وجود مشكلات وصعوبات تواجه القائد الديمقراطي والتي في الغالب نتيجة وجود بعض الموظفين ممن لا يجدي معهم التعامل بالنمط الديمقراطي (كنعان، ٢٠٠٧).



يشير إلى العلاقة المباشرة

يشير إلى العلاقة غير المباشرة

الشكل ٢، ٣: النموذج المفاهيمي للدراسة

١٧،٢ نظريات الحوافز

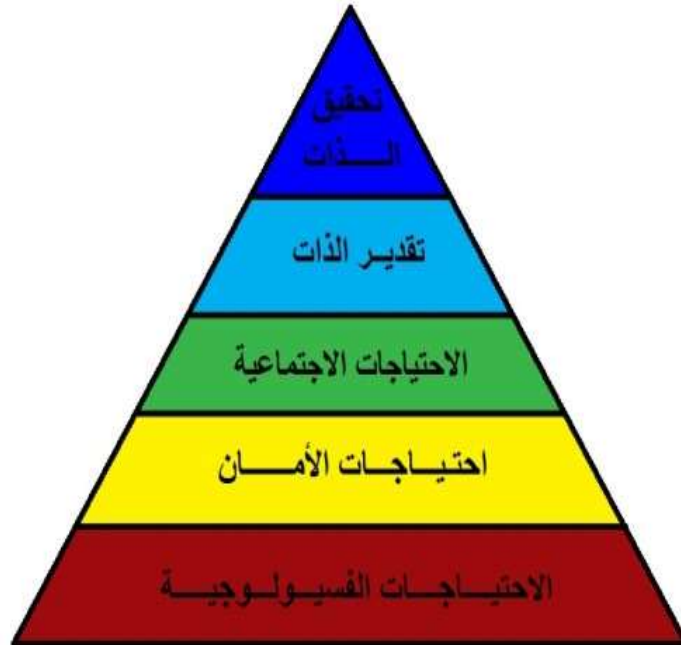
إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الأفراد في العملية الإنتاجية لفت انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وهنا مناقشة الباحث لبعض من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته (المرهون، ٢٠١٧).

٢، ١٧، ١ نظرية الحاجات الإنسانية

مؤسس هذه النظرية هو (أبراهام ما سلو) عالم نفسي أمريكي، له سمعة كبيرة في مجال علم النفس الإنساني، أهتم في دراساته سنة ١٩٥٤ بالأفراد الذين يعملون في مجالات حياتهم المختلفة، ويعانون من مشكلات نتيجة لهذا العمل، حيث تعتبر نظريته من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث إن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات & Robert Angelo وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد وكما هو مبين في

الشكل التالي:



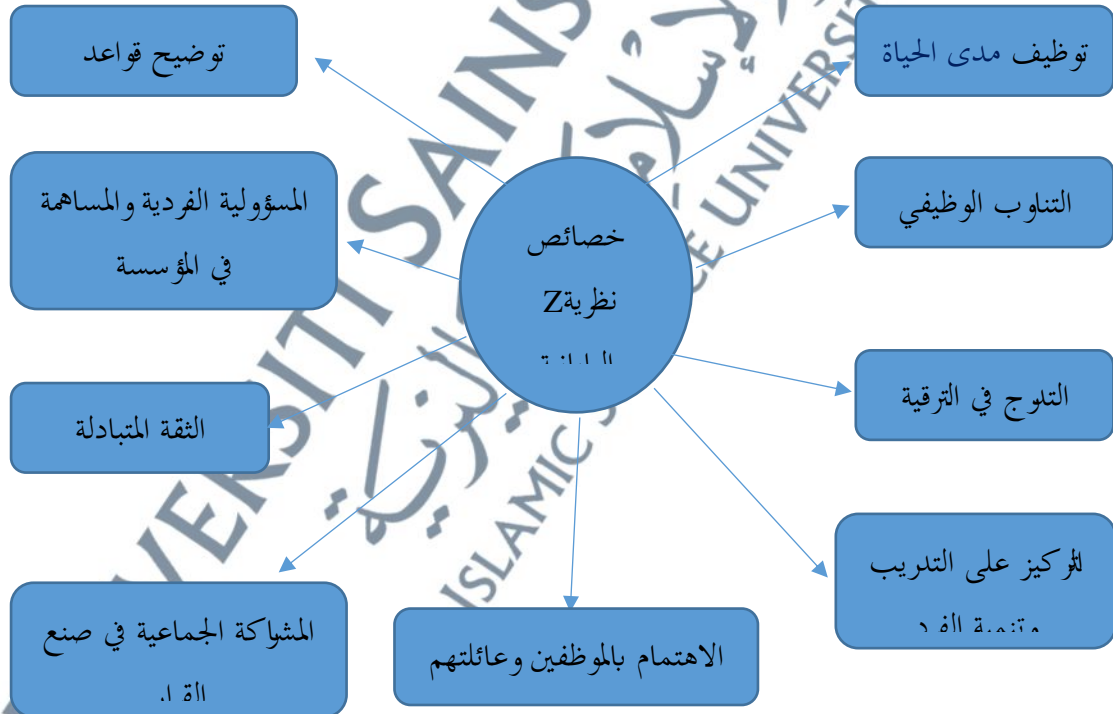
الشكل ٢، ٤: سلم الحاجات لماسلو

يلاحظ أن " ما سلو " رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجات تحقق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان إذ يتوقف نشاطه وحيويته عليها، كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) والعمل الذي يخدم تحقيق الحاجات سيكون بقدر معين موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين.

٢، ١٧، ٢ النظرية اليابانية (Z)

يرى كل من مثير (٢٠١٠) وكوجي (١٩٨٩) أن رائد هذه النظرية هو العالم الياباني "وليم أوشي"، حيث هدف بنظريته هذه إلى إيجاد منظور جديد للتحفيز، وأن الإدارة الجيدة هي التي تسعى إلى احتواء واحتضان العاملين في المؤسسة على كل المستويات دون النظر إلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية وقام بتطوير منظور للتحفيز، حيث تفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانت أسرة واحدة وتدعو النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم " ما سلو " من خلال الاهتمام برفاهية العامل كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المدبرون الذين يتبنون النظرية Z أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم النظرية العائلية اليابانية (Z) في أواخر السبعينات الميلادية، وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة أي منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كمنط إداري يتوق له الكثير من الباحثين والدارسين والإداريين، وبدأ الأمريكيون

أنفسهم يشعرون بقيمة الإدارة والنمط الياباني ومدى نجاحها وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع وغزو بلدان العالم كافة ومن بين من اهتموا بذلك البروفسور (وليم أوشي) أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا، حيث قام بإجراء مجموعة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي أمريكا وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية (Z)، حيث تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف لقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له الأثر الكبير على الإنتاجية من قبل الأفراد وذلك من خلال إخلاصهم لمؤسساتهم بشكل ليس له مثيل.



المصدر: الباحث

الشكل ٢، ٥: خصائص نظرية Z اليابانية

٣،١٧،٢ الفرق بين الإدارة اليابانية الادارة والأمريكية

الجدول ٢، ٣ : الفرق بين الإدارة اليابانية الادارة والأمريكية

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
١-توظيف قصير المدى.	١-توظيف مدى الحياة.
٢-سريع في القيم والترقية.	٢-بطي التقييم والترقية.
٣-التخصص الدقيق.	٣-عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
٤-وسائل رقابة علنية.	٤-وسائل رقابة ضمنية.
٥-اتخاذ قرار فردي.	٥-اتخاذ قرارات جماعية.
٦-مسؤولية فردية.	٦-المسؤولية جماعية.
٧-الاهتمام الجزأ.	٧-الاهتمام الشمولي.

المصدر: الباحث

٤،١٧،٢ النظرية الحديثة في الإدارة:

تري شريفة (٢٠٠٨) أن هذه النظرية تختلف عن باقي النظريات السابقة وذلك من خلال نظرتها إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا وبالتالي فإن هناك عوامل داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها وتؤثر وتتأثر بالمؤسسة، وتحاول هذه النظرية أن تحقق أهداف الأفراد عن طريق العمل وأن تحقق مصالح العمل عن طريق الأفراد وهذه تعتبر هي الفرضية الرئيسية لهذه النظرية وفيما يتعلق بالافتراضات حول الطبيعة البشرية فإن هذه النظرية لا تضع أي افتراضات مسبقة وإنما تعتبر أن هناك فروقاً فردية بين الأفراد يجب أن تؤخذ بالحسبان لذلك تجدد مجموعات مختلفة من الحاجات الإنسانية، اجتماعية، نفسية وذهنية ودائما ما تضع هذه النظرية توقعات إيجابية عن أفرادها بعكس النظريات الأخرى كما أنها لا تركز على الالتزام الصارم والطاعة العمياء وبلوغ المستويات المحددة للأداء وإنما تفتح المجال في حدود متفاوتة للأبداع والابتكار وتحمل المسؤولية وإعطاء الافراد قدرا من الرقابة الذاتية التي يمارسون من خلالها مهامهم وإبداعهم لذا فإن الحوافز التي تقدمها المؤسسة في هذه النظرية تشتمل على

تشكيلة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية تقدما بناء على البيئة الداخلية والخارجية والظروف التي تعمل فيه المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، والنظرية الحديثة تكثر من حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات ودراسة آراء العاملين واقتراحاتهم ووجهات نظرهم وإعطائهم مهامًا تساعدهم على التحدي وإثبات الذات كما يرى منصور (١٩٨٤) أن هذه النظرية تربط بين الإنجازات التي يحققها الفرد وبين الحوافز التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما تستند عليه الإدارة السلوكية في تحفيز العاملين وتحريك سلوكهم لبلوغ مستويات راقية من الأداء، كما ذكر أن مصادر تحديد الحوافز هي الدراسة الفعلية للفرد والمؤسسة، فكل مؤسسة لها بيئتها وظروفها الخاصة بها وأما معايير التحفيز فإن المؤسسة تقوم بتحديدتها وتوضيحها للعاملين حتى يجتهدوا للوصول إليها، من خلال ما سبق يرى الجساسي (٢٠١٦) أن هذه النظرية تختلف عن باقي النظريات من حيث إنها نظرت إلى المؤسسة كونهما نظام مفتوح وليس مغلقا وهي تتأثر بجميع العوامل سوى الداخلية أو الخارجية المحيطة بها كما أن هذه النظرية لا تضع افتراضات محددة للأداء البشري وإنما تنظر للفرد وفق الفروقات الفردية، حيث يتفاوت البشر عن بعضهم البعض من حيث القدرات والمهارات الذهنية.

٢،١٧،٥ نظرية الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه النظرية على أن تحفيز الأفراد يكون انطلاقا من جعلهم يشاركون في مختلف القرارات، سواء تلك التي تمس المنظمة ككل أو تمس الأفراد فقط، وهي تقوم على الأسس التالية مشاركة الأفراد في تحديد أهداف المنظمة والمشاركة في صنع القرارات التي تخص الحوافز التي يريدون الحصول عليها كذلك المشاركة في وضع برامج التدريب من خلال تحديد كل عامل لحاجاته المعرفية التدريبية والتركيز على الرقابة المباشرة أو الذاتية للعاملين (أحمد، ٢٠٠٤).

١٨،٢ ملخص الفصل الثاني

تكمن أهمية هذا الفصل كونه تناول موضوعات مهمة في مجال الإدارة وهو التعريف بالحوافز وأنواعها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم التطرق في الفصل الى تعريف الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية من خلال ادارتها وكيفية التعامل معها كونها من اهم الدرائع التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسات سوى الحكومية او العامة لان الحوافز تؤثر في سلوك العاملين رغبة في تحقيق الهدف المطلوب الذي تم تحديده مسبقا وهذا يتطلب فهم عميق لسلوك الإنساني لكي يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من اجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد الى اخر تبعا لطبيعة البشرية المختلفة كذلك تم في هذا الفصل التعرف على الإدارات والتركيز على الإدارة الناجحة التي تكون قادرة على تحديد النمط القيادي في سبيل القدرة على تعديل سلوك الافراد رغبة منها في تحقيق الأهداف كما تم التطرق الى أنواع أنماط القيادة الإدارية وتعريف القيادة الإدارية واهميتها والفرق بين القيادة والإدارة ثم معرفة القيادة الفعالة وما تتطلب من مهارات وصفات لا بد ان يتجلى بها القائد الإداري واهم المداخل والنظريات التي تقوم عليها القيادة الإدارية والخصائص التي يتصف بها كل نمط على حده ومزاياه وماأخذه ثم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي الى جانب التعريف بالبيئة التي تم الدراسة فيها كما احتوى أيضا على الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات وذلك للاستفادة منها.