

الفصل الثاني:

الدّراسات السابقة

٢، ١ التمهيد

سيستعرض الباحث في الفصل الثاني توضيح الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدّراسة للتعرف على المفاهيم التي ارتكزت عليها هذه المتغيرات، وكذلك الأبعاد التي اعتمدت عليها، والنظريات التي فسرت هذه المتغيرات، والدّراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بغية الوصول إلى الفجوة الدّراسية التي ستغطيها هذه الدّراسة من خلال دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي بتوسيط المناخ التنظيمي.

٢، ٢. الرّضا الوظيفي

اهتم كثير من العلماء والباحثين بدراسة مفهوم الرّضا الوظيفي؛ لما له من أثر كبير في التأثير على المنظمات والمؤسسات، ويرى (العميان، ٢٠٠٥م) أن بدايات هذا المفهوم تعود إلى بدايات القرن العشرين مع فريدريك تايلور واهتمامه بموضوع رفع إنتاجية العامل وتدريبه وتأهيله، وعلى الرغم من النقد الذي وجه لهذه النظرية أنها أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين إلا أنها لفتت أنظار القيادات الإدارية، والباحثين والدارسين إلى أهمية التركيز على العنصر البشري كمورد هام يجب الاعتناء به. وقد كان هناك اعتقاد سائد أن العامل مجبر على العمل بغض الطرف كان راضياً أم غير راضٍ عن وظيفته، وقد أذى هذا

الشعور الخاطيء عند البعض من قيادات المنظمات والمؤسسات إلى انخفاض الإنتاجية وتدني أداء العاملين؛ الأمر الذي أدّى إلى البحث عن حل لهذه المشكلة، ألا وهو تحسين الرّضا الوظيفي للعاملين (عبد الباقي، ٢٠٠٣م).

ويشير (هاشم، ٢٠١٠م) إلى أن السبق في دراسة مفهوم الرّضا الوظيفي يعود الفضل فيه إلى علماء النفس عام (١٩٣٠م) حيث عبروا عن الرّضا بمدى تأقلم العامل مع وظيفته. وأشار (العديلي، ١٩٩٥م) أن العالم هوبوك هو أول من قام بإجراء دراسة متخصصة في الرّضا الوظيفي على مجموعة من عمال بمصنع بنسلفانيا، حيث درس الرّضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة عليه، وكانت هذه الدّراسة منطلقاً لجميع الدّراسات المهتمة بالرّضا الوظيفي.

وبسبب أزمة الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية تأخرت البحوث المتعلقة بالرّضا الوظيفي، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عاد الاهتمام مجدداً وبوتيرة عالية وتطور سريع في موضوع الرّضا الوظيفي (كامل والبكري، ١٩٩٠م).

وفي أواخر الستينيات من القرن الماضي أصبح للرّضا الوظيفي أبعاداً ومفهومٌ أكثر اتساعاً من ذي قبل؛ بسبب التطور الكبير في الطرق المنهجية لدراسة الرّضا الوظيفي وأهميته وعلاقته مع باقي المتغيرات الأخرى، ودراسة مواقف العاملين والبيئة المحيطة، وتطورت الدّراسات والنظريات التي كانت تنظر للعامل كآلة إنتاج إلى التوجه نحو دراسة نفسية العامل واهتماماته وسلوكه، ومحاولة الوصول إلى أفضل طرق التعامل مع العامل بالنظر إليه كإنسان له احتياجاته واهتماماته، والانطلاق من قاعدة أن العميل الداخلي طريق لكسب العميل الخارجي (العديلي، ١٩٩٥م).

٢،٢،١. تعريف الرضا الوظيفي

الرّضا في اللغة هو: ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، ٢٠٠٣م). وفي الاصطلاح تعددت التعريفات التي توضّح معنى الرّضا الوظيفي كما هو حال الكثير من مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتعتبر التعريفات الواردة هي وجهة نظر كل باحث حسب زاوية رؤيته، أو حسب منطلق خلفيات أو بيئات فكرية وثقافية (الغامدي، ٢٠٠٦م)، وقد يكون هذا الاختلاف عائداً إلى تخصصات كل باحث (طاهر، ٢٠١١م)، وقد يكون الاختلاف راجعاً إلى مرونة المفهوم، فالرّضا الوظيفي يُدرّس أحياناً كمتغير مستقل له تأثير على العديد من المتغيرات كالسلوك والأداء والإبداع، وأحياناً يُدرّس كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات أخرى كالتمكين والنمط القيادي (الحيدر وابن طالب، ٢٠٠٥م).

ويرى (دن، ٢٠١٧م) أن مفهوم الرّضا الوظيفي من المواضيع المعقدة والغامضة، ولا زال العلماء مختلفين حول مفهوم موحد للرّضا الوظيفي؛ ويعود السبب في ذلك إلى ارتباط الرّضا بمشاعر الإنسان التي تتميز بالتغير، وبالتالي يصعب تفسيرها وفق قالب محدد موحد، فالمشاعر تختلف من فرد لآخر، فما يرضي شخصاً قد لا يرضي الآخر. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تحديد معنى دقيق للرّضا الوظيفي يرى هوبك (Hoppek) أن الرّضا الوظيفي ما هو إلا تلك العوامل النفسية والوظيفية والبيئية التي تصل بالعامل إلى مستوى الرّضا المطلوب (الصرفي، ٢٠٠٧م).

وفي اتجاه آخر يرى فروم (Vroom) الرّضا الوظيفي - ليس فقط العوامل المؤثرة كما ذكر هوبك (Hoppek) - أنه تلك القيمة الإيجابية التي تحصّل عليها العامل نتيجة عمله في وظيفة ما (Smith, 2002). ويشير (منذر وباسل، ٢٠١٧م) إلى أن الرّضا الوظيفي ما هو إلا تلك الفجوة بين ما

يتوقعه الفرد من الوظيفة وبين المخرجات الحقيقية لهذه الوظيفة، فإن كانت الفجوة إيجابية نتج عنها شعور داخلي بالرّضا، وإن كانت الفجوة سلبية نتج عنها سخط وظيفي. ومن الملاحظ من التعريفات السابقة التركيز على القيمة أو النتيجة التي يتوقع العامل أن يحصل عليها وبين ما يتحصّله فعلاً مقابل أدائه.

وهناك من الباحثين من سلط الضوء في تعريفه للرضا الوظيفي على إشباع الحاجات، وهذا ما عرّفه (عبد الباقي، ٢٠٠٤) بأنه مستوى الإشباع الذي يصل إليه الفرد من عوامل تتعلق بوصف الوظيفة نفسها، وعوامل أخرى تشير إلى بيئة العمل، وهذه العوامل هي المحددة للرضا من عدمه، وبين ما يتوقعه الفرد وبين ما يحصل عليه. وفي نفس السياق عرف (الشрман والجعافرة، ٢٠١٤م) الرّضا الوظيفي بأنه الشعور بالراحة النفسية نتيجة لإشباع رغبات الفرد من خلال مزاولته لعمله، بينما عرفه (حامد، ١٩٩٧م) بأنه مدى إشباع حاجات الفرد نتيجة للعمل الذي يقوم به.

وفي سياق متصل يرى (المشعان، ١٩٩٤م) الرّضا الوظيفي بأنه درجة الإشباع لحاجات العامل نتيجة عوامل بيئية داخلية؛ ينتج عن تلك العوامل رغبة في إنجاز العمل لتحقيق طموحات ورغبات وميول ومكاسب تتناسب مع توقعات الفرد من هذه الوظيفة. ويشير (المعمر، ١٩٩٣م) في تعريفه للرضا أنه تلك الحالة التي يحقق الفرد من خلالها أهدافه ويشبع احتياجاته؛ مما يجعله متحمساً للعمل، حريصاً على تطوير نفسه، وزيادة كفاءته الإنتاجية.

وصنّف آخر من الباحثين ركّز في تعريفه للرضا الوظيفي على الحالة النفسية أو الشعور الداخلي، ومن ذلك تعريف (صقر، ١٩٩٧م) بأن الرّضا ماهو إلا المشاعر والأحاسيس التي يحس بها الفرد عند مزاوله عمله، وأشار (الحرفة، ١٩٨٠م) في تعريف الرّضا الوظيفي بأنه المشاعر الوجدانية التي تدفع الفرد نحو العمل بإيجابية كلما شعر أن هذا العمل يشبع حاجاته، أما (العديلي، ١٩٩٦م) فقد عرف الرّضا

الوظيفي بأنه شعور الفرد بالارتياح والقناعة في عمله نتيجة إشباع حاجاته وتوافق توقعاته من العمل وبيئته مع توقعاته المسبقة.

ورأى (النمري، ١٩٩٨م) أن الراحة النفسية التي يشعر بها العامل تجاه العمل الذي يشبع رغباته وميوله نتيجة عوامل جاذبة للعمل هذا ما نسميه الرضا الوظيفي، بينما عرفت (نواوي، ٢٠٠٩م) الرضا الوظيفي بأنه اتزان بين المشاعر السلبية والإيجابية تجاه العمل بجميع أبعاده، كالراتب، وفرص الترقية، والعلاقة مع الإدارة وزملاء العمل، وطبيعة وظروف العمل. ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الرضا هو إحساس داخلي بالراحة نتيجة إشباع حاجات ورغبات، وتوقعات لعوائد الوظيفة تساوي ما يتحصل عليه الفرد في الواقع، إلا أن (الحيري، ٢٠٠٨م) عرف الرضا الوظيفي بأنه تقبل الموظف للعمل الذي يقوم به بجميع ظروفه وعلاقاته الإنسانية مع الإدارة والزملاء. ويرى الباحث أن هناك فرقاً بين الرضا وتقبل الوظيفة، فتقبل الوظيفة لا يعني الرضا عنها، فقد يكون الموظف متقبلاً لوظيفته؛ لكونه مجبراً عليها لا راضٍ عنها. ويرى (عبد اللطيف، ٢٠٠٧م) أن عملية الرضا الوظيفي هي عملية تبادلية بين الأفراد والإدارة، فالإدارة تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات والقرارات والبرامج التي تشبع حاجات الأفراد حتى تصل بهم إلى الرضا والولاء، والأفراد حين يشعرون بالرضا سيقبلون على العمل برغبة؛ مما يؤدي إلى ارتقاء في العمل وتحسن في الأداء والإنتاج.

وختاماً يرى الباحث - أنه وإن اختلفت تعريفات العلماء للرضا الوظيفي حسب زاوية الاهتمام والبيئة المحيطة - أن الجميع متفقون على ضرورة الاهتمام بالعاملين، وكسب رضاهم، والسعي نحو إشباع حاجياتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف، والوصول لأفضل النتائج.

٢،٢،٢. أهمية الرضا الوظيفي:

قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات ميدانية عن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة، وتوصّلت النتائج إلى الآتي (سلمان، ٢٠١١م):

- ١- أهمية اجتماعية وسلوكية: وتتمثل في الاستقرار التنظيمي في المؤسسات، وغياب التنظيمات الغير رسمية وقلة الدوران الوظيفي، وزيادة الولاء للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تفرغ الأفراد لتحقيق الأهداف
- ٢- أهمية مالية واقتصادية: تتمثل في قلة الأخطاء، وانخفاض الغياب، وبالتالي انخفاض التكاليف
- ٣- الرضا الوظيفي المرتفع ينتج عنه ارتفاع درجة الطموح لدى الأفراد.
- ٤- الرضا الوظيفي يقود إلى رضا الفرد عن حياته الخاصة، وبالتالي الاستمتاع بأوقات الفراغ (العبيدي، ٢٠١٣م).
- ٥- العامل الأكثر رضا هو الأقل عرضة للحوادث الوظيفية (نواوي، ٢٠٠٩م).
- ٦- الرضا الوظيفي يخلق قاعدة صلبة من الولاء والالتزام التنظيمي، كما أنه يخلق جواً من الإبداع والابتكار (الهيبي، ٢٠٠٣م) (Parvin, 2011).

٢،٢،٣. أنواع الرضا عن العمل: (كامل والبكري، ١٩٩٠)

حدّد علماء القيادة والإدارة أسلوبين للنظر إلى رضا العاملين عن الوظيفة، وهما يتمثلان في الآتي:

١- الأسلوب العام:

يرى (صقر، ١٩٩٧م) أن محصلة المشاعر الكلية للعامل هي نتيجة رضا العامل عن وظيفته ككتلة واحدة، وهذا الأسلوب ينظر إلى العمل كوحدة واحدة، وهنا يُستفسر الفرد بعبارات عامّة عن عمله

بصفة عامة، وعن مدى رضاه عن الوظيفة التي يقوم بأدائها، ويؤيد هذا الأسلوب سكاريلو، كامبل، شتايد، وحجتهم في تفضيل هذا الأسلوب أن ما يهمنا هو الرضا العام للعامل عن مهنته فقط من دون الحاجة إلى حاصل جمع الرضا لكل عوامل الرضا عن المهنة.

٢- أسلوب الجوانب المتعددة:

هذا الأسلوب يرى الرضا الوظيفي هو عبارة عن الرضا عن كل جانب من جوانب الوظيفة على حدة، أي أنه يقيس رضا كل جانب بمفرده بغض النظر عن الرضا العام، ومؤيدو هذا الأسلوب لوك، سميث، هولين، ويرون أن هذا الأسلوب هو الأفضل في النظر إلى الرضا الوظيفي، وحجتهم أن العامل قد يرضى عن جانب من جوانب العمل كالراتب وغير راضي عن جانب آخر كالعلاقات، وهنا يكون قياس الرضا أدق وأفضل.

ويرى الباحث أفضلية الأسلوب الثاني الذي يقيس الرضا الوظيفي عن طريق قياس مكوناته كل على حدة، وهذا الأسلوب سيفيد في معرفة جوانب الخلل التي تسبب السخط وعدم الرضا للعاملين؛ وبالتالي معالجة جوانب القصور والخلل في الجانب الذي يشكل سخط للموظفين فقط، فإن كان الموظف مثلاً غير راض عن نظام الترقيات يتم البحث عن الخلل في هذا الجانب فقط؛ من أجل إيجاد حلول ومعالجات، أما الطريقة الأولى فلن تتمكن الإدارة من معرفة مكامن الخلل والنقص في الرضا؛ وبالتالي لن تتمكن قيادة المنظمة من الوصول إلى حلول لمعالجة هذه المشكلة. يعارض هذا الرأي (الحيدر وابن طالب، ٢٠٠٥ م) فقد أشارا إلى أنه من الخطأ الحكم على أن رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله أنه بالضرورة راضٍ عن بقية الجوانب.

٤، ٢، ٢. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

اختلفت المسميات للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فسُميت بمحددات الرضا الوظيفي، وهناك من سمّاها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض بأنها عناصر الرضا الوظيفي، ويعود السبب في اختلاف المسميات إلى الاختلاف في مفهوم الرضا وأبعاده ومكوناته، ولكن رغم تعدد المسميات إلا أنها تصبُّ في قالب واحد (البلادي، ٢٠١٢م).

وكما اختلف العلماء في المسميات فقد اختلفوا أيضاً في تقسيم هذه العوامل، فيرى (حامد، ١٩٨٣م) أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي خمسة عوامل، وهناك من يرى أنها ثلاثة عوامل (عبد الخالق، ١٩٨٢)، بينما أشار (العديلي، ١٩٩١) إلى تسعة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أنه مع اختلاف التقسيمات إلا أن هناك تشابهاً كثيراً في المحتوى والمضمون، وسنستعرض هنا تقسيم (الطيب، ٢٠٠٨م) حيث قسم العوامل المؤثرة في الرضا إلى:

١- العوامل المرتبطة ببيئة العمل، وهي كالتالي:

أ- الأجر والمرتببات:

يرى (القريوتي، ١٩٩٤م) أنها وسيلة هامة لإشباع حاجات الفرد المادية التي تشعره بالرضا بشرط معادلة العوائد المالية لإنتاجية الفرد وكذا وقت سدادها. ووفقاً (لصقر، ١٩٨٢م) فقد أجريت الكثير من الدراسات التي تشير إلى العلاقة بين الأجر والرضا، ومنها دراسة سميث وكندال (Smith & Kendall) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين دخل الفرد ورضاه، وأن الأجر لا يقتصر دوره على إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، بل للأجر أبعاد اجتماعية، فالأجر يمنح العامل شعوراً بالأمان، وهو أيضاً دليل النجاح الوظيفي، ومؤشر على تقدير المنظمات لجهود العاملين فيها.

ب- الترقية:

وهي تقليد العامل منصباً أو رتبة أعلى من منصبه السابق، وترتبط الترقية بالرضا الوظيفي بشكل مباشر، فرضا العامل يزيد كلما شعر أن ما يقوم به من عمل هو ذو قيمة لدى الإدارة ويستحق الشكر والتقدير والارتقاء وظيفياً (أبو غزالة، ٢٠١٦).

ويُشترط في الترقية التقييم العادل للأداء، وأن تقوم على أساس الكفاءة، وأن تكون رسمية ومعلنة وواضحة (حنا وخوري، ٢٠١٧م)، وألا تكون الترقية مربوطة بالأقدمية فقط وإغفال باقي الجوانب الأخرى كالـكفاءة والإنتاجية (الطيب، ٢٠٠٨م).

ج- جماعات العمل (الزملاء):

من المعلوم أن الإنسان بطبيعته اجتماعياً يجب الانتماء لجماعة لإشباع جزء من حاجاته الاجتماعية، وكلما ساد روح التكامل والتفاعل والتعاون والتناسق بين فرق ومجموعات العمل نتج عنه رضا للعاملين (الكسجي، ٢٠٠٠م). ويرى (عباس وحسن، ٢٠٠٠م) أن جماعات العمل قد تكون مصدر رضا وسعادة للعاملين إذا تحقق فيما بينها الانسجام وتبادل المنافع والتفاعل الإيجابي، أما إذا ساد التوتر والمصالح الفردية والأناية صارت جماعات العمل أو الزملاء مصدراً للتوتر والقلق وعدم الرضا.

د- نمط الإشراف السائد في العمل:

أجريت الكثير من الدراسات التي تتحدث عن علاقة الإشراف الوظيفي برضا العامل، وفي معظمها أُكِّدت على العلاقة الطردية بين الإشراف والرضا (صقور، ١٩٨٣م). ويرى (السلمي، ١٩٧١م) أن الإشراف الوظيفي إمّا أن يأخذ بعين الاعتبار ظروف العامل وحالته النفسية والذهنية، وبذلك يكون الإشراف إيجابياً ينتج عنه رضا للعاملين، أو أن الإشراف يبحث عن زيادة الإنتاج بغض النظر عن حالة

العامل فينتج عنه انخفاض في الرضا. وحسب (ياسين، ٢٠٠٢م) فإن باحثين في جامعة ميتشغان - وبعد دراسات عديدة - أكدوا على دور المشرف في توطيد العلاقة مع العاملين؛ ليكسب ولاءهم، وبالتالي رضاهم، أما إذا لم يجعل من العاملين محور اهتمامه سينعكس ذلك على العاملين سلباً؛ وينتج عنه انخفاض في الأداء والإنتاج. وفي نفس السياق تضيف (الشريفة، ٢٠٠٢م) أن العلاقة الحسنة بين الإدارة والعاملين هي نتاج لقيام الإدارة بمهامها تجاه العاملين بشكل جاد وفعال وبما يحقق الأهداف المشتركة.

هـ- ظروف العمل:

كل ما يحيط بالعامل من خدمات واحتياجات ضرورية مثل: درجة الحرارة المناسبة، والنظافة، وانعدام التلوث، وقلة الضوضاء، والإضاءة الكافية، والرعاية الصحية الكاملة، ولا شك بأن هناك علاقة وطيدة بين ظروف العمل والرضا الوظيفي، فكلما توفرت بيئة عمل مناسبة تهتم بسلامة وصحة العاملين أثمر ذلك رضا وظيفي وإنتاجية عالية (عبد الخالق، ١٩٩٥م).

و- محتوى العمل:

لا شك أن النظام البيروقراطي الوظيفي الذي يعتمد على تكرار الأعمال، وعدم التنوع في المهام، والتعامل مع الأفراد بنمط وروتين واحد في العمل؛ يؤدي إلى الملل وانخفاض الرضا الوظيفي، وقد أشار هرزبرغ إلى ذلك في تقسيمه للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وحدد من ضمن العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي طبيعة العمل التي تتضمن تنوع المهام والإثراء الوظيفي (عكاشة، ١٩٩٩م). ويؤكد (عبدالوهاب، ١٩٩٤م) على أهمية التوسع الوظيفي، وتدوير العمل بين الموظفين، وإعطاء العامل حرية في طريقة التخطيط والتنفيذ والتصريف في مجال عمله، كل ذلك يمنح الموظف فرصة للتطور، والتقدم الوظيفي، واكتساب الخبرات؛ وبالتالي تقدم إيجابي في الرضا الوظيفي.

ز- الأمن الوظيفي:

شعور العامل بالاطمئنان لحصوله على ضمانات ومنافع وظيفية رسمية مكتوبة تضمن له حقوقه أثناء عمله أو بعد تركه للعمل، وتضمن له التأمين من مخاطر وإصابات العمل (المغربي، ١٩٩٥). ومما لاشك فيه أن العامل حينما يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي سيدفعه ذلك إلى الرضا الذي يولد الإبداع والابتكار (الدوري، ٢٠٠٥م)، كما أن ثقة العاملين في الإدارة يولد استقراراً نفسياً يدفع إلى حب العمل والاستغراق فيه (الشمري، ٢٠١٣م)، وفي الجهة المقابلة القلق والخوف من المجهول، وعدم وضوح الرؤية الوظيفية؛ يولد إحباطاً يجعل العامل غير قادر على العمل الصحيح بشكل صحيح وفي الوقت الصحيح (أبو شامة، ١٩٩٩م).

وتشير (خطاب، ٢٠٠١م) إلى أن الأمن الوظيفي أنواع: أمن الحافز: وهو الأمن الوظيفي مقابل الأداء الجيد، وأمن طبيعي: وهو أن تعطي المنظمة للعامل وعداً بالبقاء في المنظمة، أما النوع الثالث: فهو أمن الاستمرار وهو يعني إحساس الموظف أن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه، وأنها بحاجة إليه، وهذا أعلى درجات الأمن.

٢- العوامل المتعلقة بالفرد:

وتعتمد على الصفات والقدرات والخصائص الجسمية والنفسية، وتقاس عن طريق التحليل للصفات والخصائص، وعادة تكون متمثلة في (العمر، الجنس،..... الخ) (شاويش، ٢٠٠٥م). ومن هذه العوامل المتعلقة بالفرد ما يلي:

أ- العمر: يرى بعض العلماء حسب (عبد الغني، ٢٠٠١م) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة وبين العمر من جهة أخرى على شكل حرف (U)، فالعامل في بداية المشوار الوظيفي يكون مندفعاً متحمساً

للعمل، ويكون الرضا مرتفعاً، ومع مرور الوقت تقلّ الدافعية نتيجة اختلاف الواقع عن التوقعات، ومعه ينخفض الرضا، ويستمر في الانخفاض إلى نقطة معينة، وبمرور الوقت يزيد العائد فيرتفع معه الرضا. وتري أنيتا ورينكا (Anita & Rinka , 2005) أن الرضا الوظيفي لدى الفئة الأكثر عمراً أعلى من الفئة الأقل عمراً. يؤكد ذلك (Neelamegam , 2010) أنه كلما زاد العمر الوظيفي زادت معه الخبرة، وزاد التوافق، وعند ذلك يزيد الرضا الوظيفي. غير أن (عبد الباقي، ٢٠٠٠م) يؤكد أنه ليس بالضرورة زيادة الرضا مع تقدم العمر الوظيفي، وأنه عند مستوى عمري معين لا يزيد بعده الرضا الوظيفي.

ب- الجنس

يشير (العطية، ٢٠٠٣م) إلى وجود العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود اختلافات بسيطة بين الرجل والمرأة في مستوى الرضا الوظيفي، ويوعز السبب في ذلك إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الرجل والمرأة في العمل. وهذا ما ذكره أيضاً (دويدار، ٢٠٠٣م) أنه لم تثبت في أغلب الدراسات ثبات العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي، ويشير إلى حالات يكون هناك فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي كالعادات والتقاليد في العمل، والنظرة إلى أن الرجل هو أكثر مهارة من المرأة في أداء الأعمال، كل ذلك يجعل المرأة أقل رضا من الرجل. ويرى (المنصوري، ٢٠٠٠م) أن الرجال هم أكثر إيجابية ورضا من النساء في أعمالهم، وفي اتجاه آخر توصلت دراسات أخرى إلى حقيقة أن النساء هن أكثر استمتاعاً في وظائفهن، وأعلى رضا من الرجال (Mechael, 2008).

ويرى (سلامة، ٢٠١٥م) أن مصدر الرضا لدى الرجال هو في تقدير الذات، وإثبات القدرة من خلال تلك الأعمال والوظائف التي تتميز بتنوع المهام وتتسم بالتحدي، في حين أن النساء يفضلن إشباع الحاجات الاجتماعية، والأعمال التي ينتج عنها علاقات طيبة. ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى

تحكم الرضا الوظيفي بين الجنسين كنوعية العمل وظروفه، وضغوط العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الجنسين، ولا يصح أن نحكم على الرضا الوظيفي بين الجنسين من خلال متغير الجنس بمعزل عن بقية العوامل.

ج- المستوى التعليمي:

هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي تختلف من دراسة لأخرى، فبينما يرى (شاويش، ٢٠٠٥م) أنها علاقة عكسية، فالعامل الأقل تعليماً هو الأكثر رضا من العامل الأعلى في المستوى العلمي، ويعلل ذلك أن العامل ذو المؤهلات العلمية المرتفعة يتوقع دائماً مستوى أعلى من الأجر، وهو ما لا يحدث في الأغلب؛ فينتج عنه انخفاض في الرضا الوظيفي. بينما يرى (الجيرة، ٢٠١٢م) و(الطوباسي، ٢٠٠٧م) العكس تماماً، حيث توصلوا إلى أن العامل الذي يحمل مؤهلات أعلى يكون في مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويرجعون السبب في ذلك أن العامل ذو المؤهلات يحصل على ترقيات، ومقابل مادي، وثقة ومشاركة في الإدارة، وهذا يضيف له احتراماً وتقديراً أكثر؛ وبالتالي رضا أكثر.

د- سنوات الخبرة:

العلاقة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة علاقة إيجابية طردية، فكلما زادت سنوات الخبرة زاد معها رضا العامل؛ لأنه أصبح أكثر خبرة ودراية وتكيف مع العمل، بعكس العامل الذي خبرته أقل سيكون أقل إماماً بعمله، وستكثر أخطاؤه (سليمان وحسين، ٢٠١٠م)، (Smith and Hallin , 2012). في حين يرى (صالحه، ٢٠١١م) أن العامل الأقل خبرة هو الأكثر رضا، وأن العامل الأكثر خبرة يكون مستوى الرضا عنده منخفض بسبب أنه مع السنوات الطويلة يبدأ الملل والروتين في عمله، أيضاً توقعاته العالية للعوائد التي يسعى للحصول عليها أقل من الواقع العملي؛ وبالتالي ينخفض مستوى الرضا الوظيفي.

هـ- الحالة الاجتماعية:

أشارت دراسات عديدة بأن العامل المتزوج هو أكثر رضا عن العمل من غيره، وتزداد درجة الرضا كلما ازداد عدد الأبناء، وزادت المسؤوليات الأسرية، وتعليل ذلك أن العامل المتزوج أكثر استقراراً نفسياً وذهنياً من غيره سواءً كان عازباً أو أرملاً (العطية، ٢٠٠٣م). في حين يرى (العدوان، ٢٠١٤م) أن الرضا لدى الفرد المتزوج أقل من نظيره العازب، ويعزو ذلك إلى أن المتزوجين هم أكثر مسؤولية وأعباء؛ وبالتالي يحتاجون إلى مرتبات تفوق أقرانهم من العزّاب، وهذا غير موجود غالباً؛ مما ينتج عنه قلق وانخفاض في الرضا، يعكس العزّاب الذين هم أقل أعباءً ومسؤوليةً. وهناك دراسات أخرى تؤكد أنه لا يوجد علاقة إحصائية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (عزيزو، ٢٠١٥م).

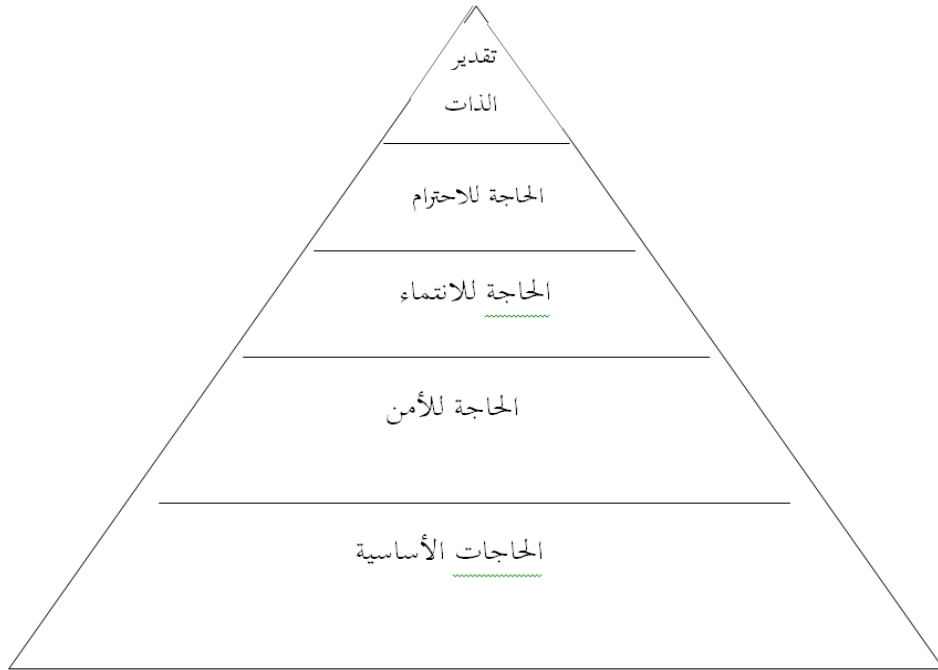
٢،٢،٥. نظريات الرضا الوظيفي

نال مفهوم الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى علماء القيادة، فقاموا بإجراء الدراسات التي تهتم بالرضا الوظيفي من أجل الوصول إلى نظريات يمكن البناء عليها في دراسة هذا المفهوم، وقد أثمرت تلك الجهود بإنتاج العديد من النظريات، والتي سنتناول بعضها فيما يلي:

٢،٢،٥،١. نظرية الحاجات لماسلو:

من أشهر النظريات التي فسّرت السلوك الإنساني على أساس الحاجات التي تؤثر في سلوك الفرد، عندما يكون هناك حاجات لم تشبع ينتج عن عدم الإشباع حالة من عدم الاتزان في السلوك يؤدي إلى حالة من التوتر والقلق لا يزول إلا بإشباع تلك الحاجات الناقصة (المشعان، ١٩٩٤). وتذكر ماريا (Marie, 1999) أن الإنسان بطبيعته البشرية له حاجات مشبعة هي تلك التي تؤثر في سلوكه، أمّا

الحاجات الغير مشبعة فهي لا تؤثر في سلوكه. وحسب (البطائنة، ٢٠٠٣م) فإن ماسلو قسّم هرم الاحتياجات إلى خمس مستويات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية، وفي المستوى الثاني الحاجة إلى الأمن، ثم حاجات الإنسان الاجتماعية، يليها حاجة الفرد للاحترام، وأخيراً الحاجة لتقدير الذات، ويرى (عبدالغني، ٢٠٠١م) و (سلطان، ٢٠٠٢م) و (زويلف، ٢٠٠٥م) أن هذه النظرية تعتمد على التدرج في إشباع الحاجات من أسفل الهرم عند الحاجات الأساسية، فإن أُشبعَت انتقل الفرد إلى محاولة إشباع الحاجة التي تليها وهكذا. غير أن ماسلو وحسب (أرزقي، ١٩٩٧م) استثنى بعض الحالات القليلة من التدرج الهرمي في إشباع الحاجات، وهم أولئك الأفراد الذين يفضلون المثل العليا، والتي تأتي في أعلى مستويات الهرم حتى وأن لم تشبع الحاجات الدنيا.



المصدر : (Maslow ,1943)

شكل رقم (٢٠١) سلم الحاجات لماسلو

سلم هرم الحاجات حسب ماسلو يتكون من:

١- الحاجات الأساسية: وهي الحاجات الضرورية لاستمرار حياة الفرد، وبدونها لا يمكنه العيش (الطعام

الهواء- الشراب- المسكن) (زيدان، ١٩٨٤م).

٢- الحاجة للأمن: تلك الحاجات التي تمثل جانب الاطمئنان والحماية للعامل من المخاطر التي يتوقعها،

سواءً كانت مخاطر جسدية أو نفسية أو تلك المخاطر الصحية، ولكي يشعر الفرد بالأمن لابد من أمور

ثلاثة هي: (سالم، ١٩٩٥م)

أ- تعامل الرؤساء مع الفرد، وإشعاره بأن ما يعمل صحيح، ومن خلال هذا يشعر بتقدير الرؤساء لما يقوم به من أعمال.

ب- معرفة اللوائح والأنظمة التي تسيّر بها المنظمة، ومعرفة ماهي الحقوق والواجبات، وفرص الترقية والارتقاء التنظيمي.

ج- ثبات القواعد المنظمة للشباب والعقاب وضمن العدالة عند تطبيقها.

٣- الحاجة للانتماء: يرى (ريجيو، ٢٠١٣م) أن هذا المستوى يبدأ معه الفرد بالحاجة إلى مستوى أعلى

من الحاجات الأساسية، حيث يتمثل في الحاجة إلى الحب، وربط العلاقات مع الآخرين، والعمل ضمن فريق، والشعور بالانتماء والألفة والمشاركة الاجتماعية.

٤- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات: يرى ماسلو أن هذه الحاجة تظهر بعد إشباع الحاجات السابقة،

وهذا دليل وعي الإنسان وتطوره ونموه، وحاجته إلى الشعور باحترام الآخرين له، وتقديرهم لجهوده

ومشاركاته في العمل، وشعوره بقدرته على تحمل المسؤولية وتقدمه إلى مرتبة ومكانة أعلى في المنظمة

والمجتمع (عشوي، ١٩٩٢م).

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي أعلى مستوى في هرم الحاجات، فالوصول لتحقيق الأهداف والشعور

بالنجاح على المستوى العام أو المستوى الشخصي عن طريق ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات، وشعور الفرد بالتوافق بين ما يملكه من قدرات وما يشغله من مناصب أو ما يحققه من أهداف (Maslow,1945).

٢،٥،٢. نظرية العاملين لهزربرغ

هذه النظرية هي نتاج دراسة ميدانية قام بها هزربرغ في أمريكا لإلقاء الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي، واعتبر بعض العلماء أن نظرية هزربرغ امتداد تطوري لنموذج ماسلو (عاشور، ١٩٨٢م). وذكر (حمادات، ٢٠٠٦م) أن هزربرغ قام بتقسيم الحاجات في نظريته إلى عاملين، وهما يتمثلان في الآتي:

١-عوامل الدافعية:

وهي تعتبر عوامل داخلية في صميم العمل، توفرها -لا شك- يجلب الرضا الوظيفي للعاملين، ويدفعهم نحو الإنجاز، وفي حال لم تتوفر هذه العوامل فإنها لا تؤدي إلى عدم الرضا، مثل: (محتوى العمل، الترقيّة، التقدير).

٢-عوامل وقائية:

هذه العوامل ليست في جوهر العمل، وعدم توافر هذه العوامل ينتج عنه شعور بعدم الرضا، مثل: (العلاقات، ظروف العمل، الراتب، الإشراف). ويشير لاندي وترمبو (Landy & Trambo) إلى أن هناك نقطة التعادل أو الحياد التي يزداد فيها درجة إشباع العوامل الوقائية إلى أن تصل إلى حالة عدم الاستياء، وعند إشباع عوامل الدافعية لا شك أن الشعور لدى الفرد سيرتفع ويصل إلى الشعور العام بالرضا (الخيري، ٢٠٠٨م).

٢،٢،٥،٣. نظرية العدالة:

تقوم هذه النظرية التي أسسها ستاسي آدامس (Stacy Adams) على ركيزتين، هما: الجهد والعائد، حيث يقوم الفرد بالمقارنة بين تلك الجهود التي يقدمها ويبدأها في المنظمة مع تلك العوائد التي يحصل عليها، فإن وجد أن العائد يتناسب مع الجهد المبذول شعر بالرضا والارتياح، وإن شعر أن ما يحصل عليه من عائد لا يتناسب مع الجهود المبذولة شعر بالإحباط وانخفاض الرضا (الكتبي، ٢٠٠٥م). في حين يرى (غربي، ٢٠٠٧م) أن العامل لا يكفي بمقارنة ما يحصل عليه مع ما يبذل من جهود، بل إنه يقارن أيضاً جهده وعوائده مع زميل أو ما سَمَّاه آدامز الشخص المرجعي سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويشعر الفرد بالرضا حينما يشعر الفرد بأن نتيجة المقارنة لصالحه من حيث الجهد والعائد. في حين يرى (الحنوي، ١٩٩٨م) أن هذه النظرية مبنية على أساس المقارنة العادلة بين المدخلات والمخرجات، حيث تمثل المدخلات ما يقدمه الفرد من إسهامات في المنظمة، مثل: الجهد، الخبرة العملية والعلمية، الولاء، وتمثل المخرجات التي يتوقعها الفرد في: الأجور والمكافآت، الترقيات، المكانة، التقدير والاحترام، ويقوم الفرد بعمل مقارنة ذاتية بين مدخلاته ومخرجاته، أو مقارنة خارجية مع النظراء في منظمته أو في منظمة أخرى، وعلى أساس هذه المقارنة يكون الرضا إما عالياً أو منخفضاً.

٢،٢،٥،٤. نظرية الدرفير

حاول العالم الدرفير (ALderfer) بناء نظريته والتي تحمل الرمز (E.R.G) وهي اختصار لمستوى الحاجات الذي اقترحه الدرفير، والذي يشابه في المضمون نظرية ماسلو، حيث أن النظريتين تتفقان على وجود هرم للحاجات، وعلى أن الحاجة هي التي تحفز السلوك للحركة نحو اشباعها، ويختلفان في عدد مستويات

الحاجات، كما أن الدرفير لا يلتزم بالتدرج الهرمي من أسفل إلى أعلى، حيث يرى أن الفرد عندما لا يستطيع إشباع الحاجات العليا فإنه يلجأ إلى اشباع الحاجات الدنيا (جرجس، ١٩٧٣م). وحسب (عباس وحسن، ٢٠٠٠) اقترح الدرفير ثلاثة مستويات بدلاً من خمسة مستويات في نظرية ماسلو، وهي:

١- حاجات البقاء: Existence

وهي تلك الحاجات الضرورية لضمان بقاء الفرد على قيد الحياة، يقابلها في نظرية ماسلو الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن.

٢- حاجات الارتباط: Related Needs

وهي تلك الحاجات التي يعبر عنها الفرد بمدى ارتباطه بالبيئة المحيطة، وعلاقاته القائمة على مستوى الأسرة والمجتمع والعمل، ويقابلها في نموذج ماسلو الحاجات الاجتماعية.

٣- حاجات النمو: Growth

وهي كل ما يحتاجه الفرد من تقدير وتحقيق للذات لتطوير قدراته والوصول لأهدافه، وهذا هو المستوى الأعلى عند ماسلو.

٥،٥،٢،٢. نظرية بورتير ولولر

تستند هذه النظرية على الربط بين الأداء والإنجاز مقابل الحصول على عوائد من أجل الوصول إلى رضا الأفراد، ومن هنا يتضح دور العوائد كوسيط بين الأداء والإنجاز والربط بين ما يتوقعه العامل من عوائد مقابل ما يقدمه من أداء. ويرى (حنفي، ١٩٩٧م) أن هناك نوعين من العوائد التي تقود إلى الرضا الوظيفي نتيجة ما يقوم به الأفراد من أعمال، عوائد داخلية: وهي تلك العوائد التي تنبثق من داخل الفرد حينما يشعر بالفخر حين يحس بالامتنان والتقدير من الرؤساء نتيجة لما قدمه من كفاءة في العمل،

واتقان وجودة في الأداء ينعكس إيجابياً على الفرد فيسعى إلى بذل المزيد من النجاحات، وأما النوع الثاني: فهو عائد خارجي: وهي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة لإشباع حاجات الفرد كالأجر، والأمان، والمكانة الاجتماعية. ويضيف (العميان، ٢٠١٠م) أن استمرار عطاء الفرد في عمله يعتمد على الرضا والقناعة المبنية على توقعات الفرد من عوائد ذلك الجهد والبذل.

٢،٢،٥،٦. نظرية الإنجاز لميكليلاند

تقوم هذه النظرية التي أسسها ميكليلاند بعد إجراء دراسات متعددة في بعض الدول على ثلاث حاجات أو دوافع تتحكم في السلوك الإنساني وتؤثر على تحفيزه، وتختلف قوة هذه الحاجات بحسب الظروف، والمكانة والسلطة، فحينما يكون الفرد العامل بحاجة إلى الانتماء يكون المشرف في أشد الحاجة للقوة والسلطة (مباركي، ٢٠٠٨). وتمثل هذه الدوافع في الآتي (علاقي، ١٩٨١):

١- الحاجة إلى الإنجاز:

حاجة الفرد للتفوق وتحقيق النجاح وإنجاز الأعمال وفق أسس ومعايير معينة، ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد الذين يشعرون برغبة وحاجة للإنجاز يتشكل لديهم دافع نحو التفوق يدفعهم للنجاح؛ بغض النظر عن المردود المادي؛ لأنهم يبحثون عن الإنجاز والنجاح، وغالباً ما يفضل هؤلاء الأفراد الالتحاق بالمنظمات للعمل فيها؛ لأنهم يشعرون أنها سبيلهم لتحقيق النجاح.

٢- الحاجة للقوة:

وهي تمثل الرغبة في السلطة والإشراف للوصول إلى مركز مرموق بغرض فرض السيطرة والتأثير في

الآخرين، والقدرة على إصدار الأوامر وفرض العقوبات ومنح المكافآت.

٣- الحاجة إلى الانتماء: وهي حاجة اجتماعية لبناء العلاقات والتواصل مع الآخرين، وتوثيق الروابط

وكسب الأصدقاء، والعمل بأريحية ضمن الفريق.

٢،٣ . القيادة:

القيادة كصفة شخصية وليس كعلم ونظريات ظهرت مع نشأة البشرية، وبقيت صفة ملازمة لمجموعة من الأفراد إلى أن ظهر الاهتمام بالقيادة كعلم له نظرياته وأساسه ورواده (الطارق، ١٩٩٧م). ومن المثير للاهتمام أن القيادة كمصطلح علمي حديث لم يظهر إلا في أواخر القرن السابع عشر الميلادي (Stgdill, 1964)، وقد أشار (Burns, 1987) إلى أن القيادة سمة قديمة ارتبط ظهورها بنشأة الإنسانية، إلا أنها لم تفهم وتفسر إلا في عصور متقدمة. وقد أشار (Bass, 1981) إلى أن مصطلح القيادة ظهر في القرن التاسع عشر الميلادي، إلا أن الدراسات العلمية لهذا المفهوم تأخرت كثيراً، وكان بداية الاهتمام بهذا المفهوم في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي وبداية القرن العشرين، أي أن الدراسات العلمية المهمة في مجال القيادة لم تبدأ إلا بعد ثلاثة قرون من ظهور مصطلح القيادة.

من نافلة القول بأنه لا يمكن الجزم باتفاق الباحثين وعلماء القيادة والإدارة على تعريف موحد لمفهوم القيادة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى عوامل عدة، لعل من أهمها: اختلاف زاوية الرؤية لكل باحث في مفهوم القيادة، البيئة المحيطة، الخلفية الثقافية والدينية، ويرى الباحث أن اختلاف الباحثين في تعريف القيادة قد نتج عنه العديد من الدراسات والنظريات التي خدمت التنوع المعرفي والتراكمي لهذا العلم.

وقد عرف (Hunt, 2002) القيادة بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد، بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه". أما (أدوايتيد، ١٩٧٦م)

و(كيرد، ٢٠١٨م) فقد اتفقا على أن القيادة هي إمكانية التأثير على فرد أو مجموعة يجمعهم هدف واحد، ويسعون إلى تحقيقه مادام ذلك في مصلحة الجميع. أما العالمان هيرسي وبلانشارد (Hersey&blanchard,2008) فقد أضافا لتعريف القيادة بأنها التأثير في الأفراد أو المجموعات بقصد الوصول للغايات في ظرف محدد، وهذه إشارة إلى أن القيادة مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة. ويضيف ليكرت في تفسيره لمفهوم القيادة بأنها القدرة على رفع حس المسؤولية بين أعضاء الجماعة، والسير بها نحو إنجاز الغايات المرجوة (سعدالله، وفاضل، ٢٠١٧م). وعرف (Ariani et al,2022) القيادة بأنها تفاعل بين اتجاهين القائد والعاملين بغية الوصول إلى أهداف مشتركة عن طريق الإقناع .

أما (جمعة، ٢٠١٥م) فيرى أن الجماعة تنقاد بمحض إرادتها للقائد القادر على التأثير في الأفراد؛ لعلمهم بأهمية القائد في تبني هموم الجماعة، وتحقيق طموحاتها، والتعبير عن آمالها، لكن (الألوسي وآخرون، ٢٠١٧م) و(نوال، ٢٠١٧م) يرون أن القائد إن لم يستطع إقناع الأفراد أو الجماعة بتنفيذ الخطط والأهداف طواعية فإن عليه اللجوء إلى سلطته الرسمية عند الضرورة. وفي نفس السياق يعرف (جرينت، ٢٠١٣م) القيادة بأنها نشاط يمارسه شخص مع موقع وظيفي في هيكل رأسي تتاح له الموارد المطلوبة ليقود الأفراد، فالقائد له سلطتان: رسمية وغير رسمية في قيادته للأفراد أو الجماعة. ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة لها مكونات أساسية هي: القائد، التأثير، فرد أو جماعة، أهداف وغايات يسعون لتحقيقها (حمد، ٢٠١٧م). في حين يرى (الصيفي، ٢٠١٦م) أن العناصر المكونة للقيادة هي القدرة، والتأثير، والأتباع، ثم الهدف.

وخلاصة القول أن القيادة هي قدرات وإمكانات في التأثير على الأفراد نحو إنجاز الأهداف وتحقيق الغايات.

٢،٣،١ . القيادة الإدارية

القيادة مفهوم عام يستخدم في علوم شتى سواء كانت علوم مدنية أو عسكرية، لكن القيادة الإدارية مفهوم فيه تخصيص أدق لما يسعى الباحث دراسته في مجال تخصصه في العلوم الإدارية. وتعرف القيادة الإدارية بأنها العلاقة بين القائد ومرؤوسيه القائمة على التأثير في العاملين لخلق بيئة عمل مناسبة تركز على التعاون، وتعمل بروح الفريق المتناسق لتحقيق أهداف مشتركة تؤدي إلى رضا التابعين، وتزيد من تماسك المنظمة (الزعي والبطينة، ٢٠١٤).

إن القيادة الإدارية عملية تستند إلى التفاعل الاجتماعي المستمر بين الفرد والجماعة يقوم فيها القائد بمهام وصلاحيات، ويتخذ قرارات، ويوزع الأدوار بين الأفراد، ويعمل على تأهيل العاملين (القحطاني، ٢٠١٦). ومما لا شك فيه أن القائد على اتصال مستمر مع الأفراد يعرف حاجاتهم، ويكتشف مهاراتهم، وينمي قدراتهم، ويقيم الأداء والسلوك، ويسعى للموائمة بين المهارات والقدرات لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف، فالقائد مسئول عن أتباعه توجيهاً وتطويراً ومتابعة.

ووفقاً (لكيرد، ٢٠١٨م) فالقيادة الإدارية اتصال متبادل بين القائد والأفراد تؤدي إلى التأثير في نشاط الجماعة عبر توجيه السلوك نحو تحقيق الهدف، أما (القريوتي، ٢٠٠٠م) فيعتبر القيادة الإدارية هي الدينامو المحرك والدليل على حيوية وفعالية التنظيم من خلال قدرة القائد على اكتشاف وتوجيه الطاقات نحو الإنجاز.

٢،٣،٢ . أهمية القيادة

عند الحديث عن أهمية القيادة يجب أن نعلم أن كبرى الشركات العالمية تتنافس فيما بينها على استقطاب القادة الإداريين الفاعلين؛ لأنهم يعلمون أن التميز والريادة في بيئة تنافسية شديدة بحاجة إلى

قادة متميزين. وبنفس المنطق يؤكد (الزبيدي، ٢٠٠٤م) أن الشركات والمؤسسات التي تحافظ على قياداتها وتقوم باستقطاب القيادات المؤثرة تكون قد حققت ميزة تنافسية قابلة للبقاء وقادرة على التأثير، فالتنافس يكمن في قدرة المنظمات والمؤسسات على الاحتفاظ بكوادرها القيادية، بل ويتعدى ذلك قدرة المنظمات على استقطاب قيادات من منظمات أخرى من أجل تحسين الجودة والأداء الكلي للمنظمة والوصول إلى فعالية في الإنتاج، ورضا للعاملين، وتوسع في الحصة السوقية، والرقى في المستوى العام، والمنافسة على المراكز الأولى داخلياً وخارجياً. ويضيف (عسيري، ٢٠١٤م) أن القيادات الإدارية هي العنصر الفعّال في بقاء المنظمات، وهي الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف، ونجاحها مرهون بقدر ما لديها من كفاءة ووعي وتبصر. ولا عراة حين نرى منظمات وشركات عالمية ناجحة ورائدة ومتميزة في أدائها، وفريدة في منتجاتها أن يكون وراءها قادة مخلصون ومبدعون. وفي نفس السياق يؤكد (الشرفي وسليمان، ٢٠٢١م) على أن نجاح المؤسسات وتميزها واستمرارها يرتكز على القيادات الإدارية المتميزة وأدائها في بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وضمان بقائها، وتصديرها على منافسيها.

أن أهمية القيادة تتمثل في أدوارها الخارجية والداخلية، فخارجياً تقوم بتهيئة البيئة الخارجية، وتوفير الوسائل، ودراسة كل المتغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة، أما داخلياً فأهمية القيادة تتمثل في إشاعة روح التعاون، وغرس الثقة، وتوثيق الروابط الاجتماعية بين العاملين، والقدرة على السيطرة وحسم الخلافات، كما أن لها دوراً في التدريب والتأهيل للأفراد علمياً وعملياً (الشيخ، ٢٠١٧م). وأشار (أبو النصر، ٢٠١٥م) إلى أن المنظمات -بمختلف أنواعها وأنشطتها ومهما كان لديها من إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجية- بحاجة إلى قادة يوجهون ويرشدون وينسقون الجهود ويحفزون الأفراد نحو قيمة الإنجاز والنمو. وبناء على ما سبق يمكن القول بأن القائد بمثابة ربان السفينة الماهر الذي يعرف تماماً ماذا يريد

وكيف يصل إلى ما يريد، ربان السفينة الذي يخوض البحر وهو يعلم كيف سيواجه ظلامه ويكسر أمواجه، قادراً على تجاوز المخاطر، والسير بالسفينة إلى بر الأمان من خلال قدرته على فهم الواقع، وحشد الجهود والعمل بروح الفريق.

صفات القائد

تعددت المدارس والدراسات التي تتحدث عن صفات وسمات القائد، وتنوعت أطروحات العلماء والباحثين حول ما يجب أن يتحلى به القائد من صفات. فمجموعة منهم ركز على الصفات الجسدية، ومنهم من أهتم بالقدرات العقلية، وآخرون درسوا الصفات السلوكية، وجميع ما طرح من صفات كل منها يكمل الآخر ولا يشترط توافر كل الصفات في شخص واحد لنطلق عليه لقب قائد، بل هو أمر نسبي يختلف باختلاف الأشخاص والمواقف والبيئة والظروف. وقد حدد (Bennis,2002) ست صفات قيادية يرى من وجهة نظره أنها هامة، وهي تتمثل في الآتي:

- ١- الرؤية الواضحة: لما يريد إنجاز على المستوى الشخصي والمهني، ولديه العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف وتخطي العقبات.
- ٢- العاطفة: التي تجعله يشعر بالاستمتاع لما يقوم به، ورغبة تدفعه للإنجاز.
- ٣- المصادقية: يعرف ذاته ونقاط ضعفه وقوته، صريح ويقبل النقد، يعمل مع الآخرين، ويتعلم منهم ما يريد إنجاز على المستوى الشخصي والمهني، ولديه العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف وتخطي العقبات.
- ٤- الثقة: يكسب ثقة الآخرين من خلال تعامله معهم وثقته بهم.
- ٥- الفضول: يسأل عن كل جديد في تخصصه ويسعى لتعلمه.
- ٦- الجرأة: يواجه المخاطر ويتحمل المسؤولية.

أما العالمان (Kouzes & Posner,2004) في دراسة بحثية استمرت ما يزيد عن عشرين عاماً،

فقد استهدفا ما يزيد عن ٢٠٠ الف شخص تم فيها طرح سؤال عن أهم صفات القائد، وكان هناك

خمس صفات هي المتصدرة من حيث إجابات المستهدفين، وهذه الصفات تتمثل في الآتي:

١-المصداقية: المتمثلة في الصدق والأمانة، والتحلي بالأخلاق التي يأمر بها.

٢-الرؤية: صانع رؤى ثاقبة، قادر على التنبؤ.

٣-الكفاءة: قادر على التوجيه والتأثير في الأفراد، منجز للأهداف، يتخطى أصعب المهام.

٤-التحفيز: ملهم للآخرين، يشجع ويحفز لرفع الروح المعنوية.

٥-الذكاء: يفهم أفراد العاملين معه، ويعرف كيف يحركهم نحو العمل، نبهه وفطن ويقراً ما بين السطور.

ويرى مجموعة من الباحثين أن هناك صفات لازمة للقادة، وهي تتمثل في الآتي:

١-المهارات الفنية: القدرة والمهارة في استخدام الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز المهام (اللوزي،

حمود، ٢٠٠٨م).

٢-مهارات إنسانية: القدرة على فهم الآخرين واحتياجاتهم، وحسن الإصغاء لهم، ومهارة في تحليل

الشخصيات (قنديل، ٢٠١٠م).

٣-المهارات الشخصية: المتمثلة في الإنجاز، وتحديد الأولويات، والجرأة وإتقان العمل (عبودي، ٢٠٠٧م).

٣،٣،٢. النظريات القيادية:

قبل البدء في الحديث عن النظريات القيادية لابد أن ننوه إلى أن النظريات القيادية مرت بمراحل

عدة، وتطورت النظريات ما بين جيل وجيل، وزمن وآخر. وكل باحث أو عالم كان ينظر إلى القيادة من

وجهة نظر خاصة تأثرت بالزمان والمكان والبيئة والاقتصاد والإمكانات المختلفة، وأن كل ما وصل إلينا

من نظريات ودراسات ما هو إلا نتيجة خبرة وممارسة وتراكم معرفي وعلمي، أفاد الدارسين والباحثين في بناء نظريات علمية حديثة.

وبالتالي فلا يمكن الجزم بأن نظرية ما هي الصحيحة وما سواها خطأ، فكل نظرية قدمت خدمة معرفية وإنسانية استفاد الدارسون منها، وجددوا فيها كل حسب خبرته وبجته واجتهاده.

وقد تنوعت تقسيمات الباحثين وعلماء الإدارة للنظريات القيادية وفقاً (لدحلان، ٢٠١٣م) فقد صنفت النظريات القيادية إلى قسمين: النظريات التقليدية وتتكون من (نظرية السمات أو الصفات-الرجل العظيم)، ونظريات حديثة وتتكون من (النظرية الموقفة-نظرية المسار والهدف -النظرية التكاملية-النظرية الوظيفية).

أما (علقم، ٢٠١٣م) فقد صنف النظريات القيادية إلى أربع مداخل: مدخل السمات ويتكون من:(نظرية السمات-الرجل العظيم)، المدخل السلوكي ويتكون من:(نظرية الأنماط المتاحة-نظرية ليكرت-نظرية الشبكة الإدارية)، المدخل الموقفي ويتكون من:(نظرية فيدلر-نظرية المسار إلى الهدف-نظرية هيرسي وبلاشارد)، المدخل الحديث ويتكون من (النظرية التبادلية -النظرية التحويلية). وبغض النظر عن التوزيعات والتقسيمات والتصنيفات التي اجتهد فيها كثير من الباحثين سنحاول استعراض أهم النظريات التي تتحدث عن القيادة من دون تصنيف معين.

١، ٢، ٣، ٤. نظرية السمات (الصفات)

هناك من الباحثين من دمج بين نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم (الدقاق، ٢٠١٥م)،

(سلامة، ٢٠١٥م)، وهناك من فصل بين النظريتين (نوال، ٢٠١٥م)، (الصيفي، ٢٠١٦م). على أنهما

نظريتان مستقلتان، وهذا ما سيسير عليه الباحث في دراسته، فنظرية السمات تركز على قاعدة أن

القادة لهم صفات وسمات إذا توافرت في فرد بعينة أصبح هذا الفرد قائدا ملهماً. وحسب (نشوان، ٢٠١٤م) و (العميان، ٢٠١٠م) أن هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد، وهي في الأغلب سمات جسدية وعقلية كالطول والبنية القوية، وسرعة الوصول إلى حلول، والقدرة على التحمل والصبر والشجاعة. اعتمد واضعوا هذه النظرية على الطريقة الاستنتاجية الاستقرائية لمعرفة السمات القيادية عن طريق الملاحظة للقادة والزعماء، وأخذ ما لديهم من صفات، وتعميمها على أنها صفات لكل من يريد أن يكون قائداً (كنعان، ٢٠٠٩م).

وتأسيساً على ما سبق فقد توصل باحثون إلى ما يزيد عن ٨٠ سمة وصفة قيادية ظهرت لدى الملاحظة للقادة والزعماء، منهج اعتمد على الملاحظة للقادة، وتصرفاتهم، وخصائصهم الجسمانية والعقلية، وممارساتهم اليومية، والنظر إلى تصرفاتهم على أنها تصرفات صحيحة، وأن سلوكهم هو المرغوب ليس لشيء إلا لأنهم ولدوا قادة وزعماء فهم أحق بالإتباع والانقياد (القحطاني، ٢٠٠١م).

يقول (العميان، ٢٠١٠م) أن هذه النظرية أغفلت جوانب أخرى غير السمات الشخصية، وأنه من الصعوبة بمكان أن تجد كل هذه الصفات التي توصل إليها الباحثون في شخص واحد. ويؤكد (العتيبي، وآخرون، ٢٠٠٧م) أن هذه النظرية أغفلت دور العوامل الأخرى في صناعة القيادات، فقد أغفلت النظرية دور المرؤوسين في تشكيل شخصية القائد، كما أنها أغفلت خبرة القائد وتجاربه السابقة، وفي نفس السياق انتقد (قنديل، ٢٠١٠م) هذه النظرية من مطلق أنها ركزت على الصفات الموروثة وأهملت الصفات المكتسبة.

ويرى الباحث أن هذه النظرية زادت من صعوبة اختيار القادة، حيث إنه من المستحيل أن تجد شخصاً تنطبق فيه كل هذه الصفات التي وضعوها، ومن جهة أخرى فإن هذه النظرية كرسست العنصرية بين

الأفراد، فلا قيادة إلا بصفات موروثية، ووفقاً لهذه النظرية فإن القيادة غير متاحة للجميع، وأنها فقط في سلالة معينة، أما غيرهم من الأفراد فلا يحق لهم أن يكونوا قادة؛ لأنهم -وفقاً لهذه النظرية- لا ينتمون لطبقة معينة.

٢، ٣، ٤، ٢. نظرية الرجل العظيم

ما يجب أن يفهمه الباحثون أن دراسة مثل هذه النظريات ليست لإثبات أو نفي صحتها، وإنما هي من باب السرد التاريخي للنظريات، ومعرفة كيف تطورت هذه النظريات من أجل أن يُبنى عليها التسلسل المنطقي لتطور هذه النظريات.

تفترض هذه النظرية أن التغييرات العظيمة في حياة المجتمعات والجماعات تتحقق عبر أفراد لهم صفات خاصة وخصائص عبقرية، فالقادة -وفقاً لهذه النظرية- يولدون قادة يتمتعون بصفات قيادية فطرية (أبو النصر، ٢٠١٥م)، ويفهم من هذه النظرية -وفقاً لما وضعه مؤسسوها- بأن القيادة تورث من الآباء إلى الأبناء فتصبح القيادة -وفقاً لهذه النظرية- حكراً على فئة أو مجموعة من الأفراد، ويحرم منها الآخرون، وهذا منهج يخالف الفطرة الإنسانية، ومبدأ العدل والمساواة. ويرى (العميان، ٢٠١٠م) أن القادة يبرزون في المجتمع لما لهم من صفات وقدرات متميزة، ولما لهم من صفات وراثية تجعلهم في الريادة والصدارة، ولعلّ من أهم المناصرين لهذه النظرية هو جالتون الذي قام بدراسة عام (١٨٧٩م) توصل فيها إلى أن نبوغ الكثير من القادة والمفكرين كان سببه الصفات الوراثية التي أهلتهم إلى هذه المنزلة. ويوافق الرأي المفكر جينيز الذي توصل بعد دراسة أجراها في ستينات القرن الماضي إلى أن القيادة تورث، وأن القادة يولدون ولا يصنعون (السامرائي، ٢٠١١م) و (عبوي، ٢٠٠٧م). وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات والاعتراضات التي قدمها الكثير من الباحثين.

ومن جملة هؤلاء الباحثين (العميان، ٢٠١٠م) حيث يرى أن هذه النظرية أغفلت عوامل أخرى تشارك في صقل القادة، مثل: البيئة المجتمعية، والبيئة الثقافية، والمواقف والخبرات السابقة، كما أن هذه النظرية تقوم على فكرة أن القادة لا يحتاجون إلى تنمية مهارات وقدرات وتدريب وتأهيل وممارسة عملية، وهذا يخالف ما يطرحه علماء الإدارة أن الصفات القيادية تكتسب من خلال التدريب والتأهيل. إن فكرة وراثية القيادة تتصادم أحياناً مع الواقع، فقد تجد أن الأسرة الواحدة فيها القائد الملهم والفرد العادي، مع أنهم من نفس الأسرة، وكذلك قد تجد قادة مبرزين مع أنه لم يكن في أسلافهم قادة عظماء يورثوا لهم تلك الصفات القيادية (السيد، وآخرون، ٢٠٠٣م).

٣، ٤، ٣، ٢. النظريات السلوكية

نظراً للإحفاقات التي حدثت لنظرية السمات؛ وذلك لأنها اعتمدت في تفسير القيادة على الصفات الشخصية للفرد، وإغفال باقي العوامل التي تؤثر وتصنع القادة، جاءت النظرية السلوكية التي أضافت بُعداً آخر لدراسة القيادة ألا وهو السلوك القيادي، ويفترض مؤيدو هذا الاتجاه أن سلوك القائد له تأثير على فاعلية المرؤوسين، وأن هذا السلوك ما هو إلا مجموعة من الممارسات والتصرفات التي ينتهجها القائد، والتي ينتج عنها نمط إداري. ويرى (يوسف، ونعيمات، ٢٠١٨م) -أنه وحسب هذا الاتجاه- أن القيادة هي سلوك يمكن تعلمه وتغييره وتطويره وليست صفات موروثة، فالقيادة حسب هذا التعريف عبارة عن سلوكيات بإمكان الفرد التدرّب عليها، وتطوير نفسه؛ ليصبح قائداً مميزاً، وليست القيادة صفات موروثة أو سلاله تحصر القيادة فيها فقط. إن النظرية السلوكية هي تطور طبيعي لنظرية السمات، وبفضل علم النفس الاجتماعي تمّ تطوير نظرية جديدة، أطلق عليها النظرية السلوكية.

وقد حددت سلوكيات معينة تميز بها القائد من الفرد العادي، وتميز بها أيضاً بين سلوكيات القادة أنفسهم (Stroner, 2004). وهنا تكمن صحة تراكمية المعرفة، وبناء العلماء على نظريات من سبقهم حتى وإن شاب تلك النظريات بعض القصور، إلا أنها تظل قاعدة يمكن البناء عليها وتطويرها والاستفادة من قصورها؛ لتلافيه في النظريات القادمة، وأيضاً الاستفادة من إيجابياتها، فالنظرية السلوكية استفادت من قصور في نظرية السمات وبنى العلماء والباحثون نظرية جديدة عاجلت بعضاً من ذلك القصور وافترضت هذه النظرية وجود بعد آخر في شخصية القائد لا دخل له بالصفات الموروثة ألا وهو سلوك القائد نفسه في تعامله مع الأتباع.

وحسب (القريوبي، ٢٠٠٦م) فإن نظرية السلوك أخذت في الحسبان العوامل الأخرى التي تؤثر في سلوك القائد، كالمناخ التنظيمي، ودور العاملين، والعلاقات السائدة بين العاملين وبين القيادة. فسلوك القائد يتغير بتغير البيئة، ونوع العلاقات مع الإلتباع، ومدى تعاون العاملين مع القادة، وغيرها من العوامل التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب في شخصية القائد. وقد تعددت النظريات التي تتكلم عن السلوك القيادي، ولعل من أهم هذه النظريات كنماذج للنظرية السلوكية ما يلي (يوسفي، نعيمات، ٢٠١٨م) و(الدقاق، ٢٠١٥م):

١، ٣، ٤، ٣، ٢. دراسات جامعة أيوا (Iowa Studies) :

قام مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا بقيادة وإشراف العالم رونالد ليببت (Ronald Lippitt)

بعمل دراسات تستهدف سلوك القائد، وخلصت الدراسات إلى أن هناك ثلاثة أساليب قيادية، وهي تتمثل في الآتي:

أ- القيادة الاستبدادية الأوتوقراطية: حيث القائد هو المسيطر والمتحكم في كل شيء، يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، وهو محور الاتصال الوحيد مع الأفراد، وأسلوب القائد يعتمد على التهديد والوعيد، والتركيز فقط على كيفية إنجاز الأعمال بأي وسيلة كانت ولو على حساب الأفراد.

ب- الأسلوب الديمقراطي: المشاركة الفاعلة والفعلية في اتخاذ القرارات، كما أن القائد يحفز الاتصال والتفاعل بين الأفراد، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بكل موضوعية.

ج- الأسلوب التسبيحي الحر: الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات، ضعف في التوجيه والمتابعة، ضعف الاهتمام بالعمل والانجاز (حرهم، ٢٠٠٩م).

وهذه النظرية تعتبر من أوائل النظريات التي أضافت متغيراً آخر في تفسير الشخصية القيادية وهو المتغير السلوكي، وظلت هذه النظرية تجرى عليها الدراسات الميدانية إلى وقتنا الحاضر لواقعية هذه الدراسة (كنعان، ٢٠٠٩م).

٢، ٣، ٤، ٣، ٢. دراسات جامعة أوهايو (Ohio Studies)

في أربعينيات القرن الماضي أجرى مجموعة من الباحثين والدارسين في جامعة أوهايو دراسات لتفسير القيادة من ناحية السلوك القيادي، ونتج عن تلك البحوث والدراسات أكثر من ألف اتجاه وتعد سلوكي للقائد عند ممارسته العملية في الميدان (القريوتي، ٢٠٠٠م). وبحسب (العميان، ٢٠١٠م) فإن علماء الإدارة قاموا بحصر السلوك القيادي في اتجاهين أو بعدين رئيسيين تقوم عليه هذه النظرية، وهما يتمثلان في الآتي:

أ- السلوك المهتم بتنظيم وهيكل العمل: القائد هنا يوضح ويبين الأعمال، ويقسم الأدوار ويحدد علاقات

العمل، ويضع مسارات وقنوات الاتصال، وفي المقابل إهمال العلاقات الإنسانية.

ب- السلوك المهتم بالعلاقات الإنسانية: الاهتمام بالمناخ المحيط بالعاملين، وبناء جسور الثقة المتبادلة، والحرص على رضا الأفراد، وأخذ آراءهم، وتقدير مشاعرهم.

٣، ٣، ٤، ٣، ٢. دراسات جامعة ميتشيغان (Michigan Studies):

تزامناً مع الدراسات التي أجراها العلماء في جامعة أوهايو قام مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان بإجراء أبحاث تتعلق بالسلوك القيادي، وقاموا بتحديد بعدين للسلوك القيادي، وهما يتمثلان في الآتي:

أ- الاهتمام بالعامل: مراعاة الجانب النفسي، والجو العام، والبيئة المحيطة، والعمل على إرضاء العاملين، والسعي نحو إشراكهم في القرارات، وتوثيق الصلات الإنسانية، وتقدير الاحتياجات.

ب- الاهتمام بالإنتاج: التركيز على العمل والإنتاجية، وتوزيع المهام والرقابة على الأداء مع ضعف في العلاقات الإنسانية (حریم، ٢٠٠٩م).

ويلاحظ أن هناك تطوراً في المسار السلوكي القيادي من خلال الوصول إلى أبعاد جديدة تتحكم في السلوك القيادي وتؤثر عليه، وإن كان ثمة تقارب بين دراستي جامعة أوهايو وجامعة ميتشيغان من حيث النظر إلى السلوك القيادي من بُعدي العامل والإنتاج، إلا أن النظريتين قد أسهمتتا في تطور النظريات القيادية، وإثراء المكتبة الفكرية بإضافات متميزة، حيث مازال الباحثون والدارسون ينهلون منها إلى يومنا هذا.

٤، ٣، ٤، ٣، ٢. نظرية الشبكة الإدارية:

استفاد كلٌّ من بليك وموتون (Blak & Mouton) من دراسات جامعة أوهايو، ودراسات جامعة

ميثيقان في بناء نظرية جديدة تقوم على بعدي الإنتاج والعلاقات، تسمى نظرية الشبكة الإدارية، وذكر بارون وجرين بيرج (Baron&Greenberge,2008) أن العالمين بليك وموتون (Blak& Mouton) صمما برنامجاً للتطوير الإداري، يسمى الشبكة الإدارية، صنفا فيه السلوك القيادي إلى خمسة مستويات تعكس تصورات واهتمامات القادة من بُعدي الاهتمام بالعمل والإنتاج.

ووفق (العلاق، ٢٠١٠م) و (درة، وجودة، ٢٠١١م) و (السكارنة، ٢٠١٤م) فإن أقسام

الأنماط حسب الشبكة الإدارية تنقسم إلى:

أ- القيادة السلبية المتساهلة (١١١): وتسمّاها (نجم، ٢٠١٥م) المتهربة، نمط غير مهتم بالعمل والإنتاج، وغير مبال بأوضاع العاملين واحتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم، يحافظ فقط على بقاء العاملين في المنظمة.

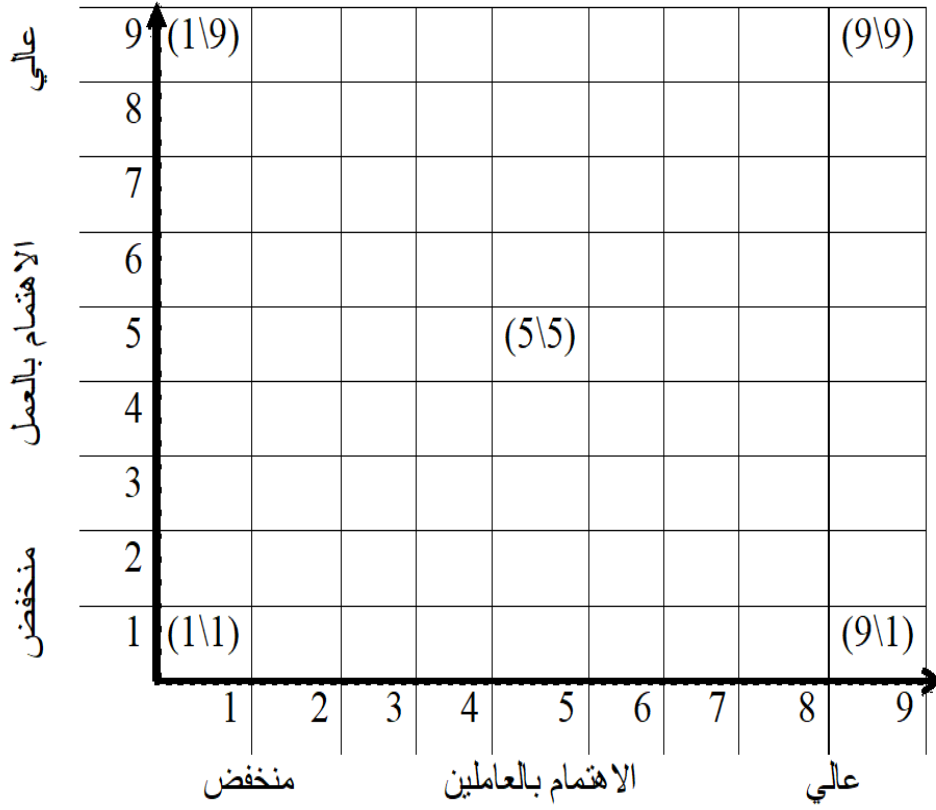
ب- الإدارة العلمية السلطوية (١١٩): العمل والإنتاج في قمة اهتمامات هذا النمط، يحرص دائماً على إنجاز الأعمال، وزيادة الإنتاج والأرباح، وتقسيم الأعمال، ويهمل العلاقات الإنسانية وأوضاع العاملين. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب قد يحقق نجاحات على المستوى القريب، لكنه -بلا شك- سيتراجع في جودة العمل والإنتاج، وسيفقد الكثير من الفرص، وكذلك سيفقد قيادات عملية بسبب الضغط الشديد من أجل العمل، وإهمال العامل واحتياجاته.

ج- الإدارة الاجتماعية (٩١١): تركز على العلاقات، وتوفير حاجات العاملين، والسعي إلى نيل رضاهم، مع اهتمام منخفض بالعمل والإنتاج.

د- الإدارة المتأرجحة (٥١٥): اهتمام متوسط في البعدين، لكنه ليس في حده الأقصى للوصول إلى النتائج المتميزة.

هـ- الإدارة الجماعية (٩١٩): اهتمام في أقصى درجاته بالإنتاج للوصول إلى الإتقان في العمل، وفي نفس،

وينفس درجة الاهتمام بالعاملين للوصول إلى الرضا الوظيفي.



المصدر: (العيبي، ٢٠١١م)

شكل رقم (٢٠٢) نموذج نظرية الشبكة الإدارية

٢، ٣، ٤، ٣، ٥. نظرية ليكارت :

توصّل ليكارت وزملاؤه بعد العديد من الأبحاث التي أجريت إلى أربعة أنماط قيادية اعتماداً على

بُعدي التركيز على الإنتاج والاهتمام بالعاملين، وهذه الأنماط تتمثل في الآتي:

١- النمط الأوتوقراطي المستغل: يعتمد في أسلوبه على التخويف والإكراه وفرض العقوبات، ويتخذ القرار

بلا مشورة أو مشاركة، يستغل مرؤوسيه ولا يقبل النقاش فيما يصدر من أوامره.

٢- النمط الأوتوقراطي العادل: ثقته بالأفراد محدودة، أحياناً قد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار، يعتمد

على الرقابة الشديدة على العاملين مع منحهم نوعاً من الحرية.

٣- النمط المشارك: ثقة أكبر، لكنها ليست مطلقة، ويحتفظ لنفسه بالقرارات الهامة، رغبة في التحكم والسيطرة.

٤- النمط الديمقراطي: هنا ثقة كاملة مطلقة، مشاورات ومشاركة عالية في اتخاذ القرار، ينقل تجاربه

للعاملين، ويستفيد من خبرات الآخرين (دودين، ٢٠١٤م) و(المخلافي، ٢٠٠٩م).

٤، ٣، ٢. المدخل الموقف

تطور الفكر الإداري القيادي فيما يخص القيادة وصناعة القادة، فمن نظرية السمات التي اعتمدت على فكرة الصفات الموروثة والرجل العظيم إلى المدخل السلوكي الذي يركز على فكرة السلوك في صناعة القادة، وأن السلوك القيادي هو عنصر مهم في تفسير مفهوم القيادة إلى المدخل الموقف الذي أخبر أن هناك عنصراً آخر يدخل في تشكيل شخصية القائد ألا وهو الموقف التي يتعرض لها القائد.

يرى مؤيدو هذا المدخل أن السمات الشخصية للقائد وكذلك سلوكه لا تكفي للحكم على ظاهرة القيادة، بل لا بد من الموقف والتحديات التي تسهم بشكل كبير في تحديد معالم ظاهرة القيادة.

ويعرف (عليوة، ٢٠٠٩م) الإدارة الموقفية بأنها مرتبطة بموقف معين، وبالتالي هي مؤقتة بطبيعتها حيث أنها تنشأ كرد فعل للمشكلات. ويرى (القحطاني، ٢٠١٦م) أن هذا المدخل والنظرية الموقفية تقوم بالربط ما بين السلوك القيادي والمواقف والأحداث التي تحيط به، فربما القائد قد يصلح في مرحلة ما لكنه غير مناسب في مرحلة أخرى، فما يحدد فعالية القائد هي المواقف وليس السلوك، وهو ما ذهب إليه

(مصطفى، ٢٠١٠م) أن المواقف هي التي تحكم السلوك القيادي، وأن على القادة تعديل السلوك لمعالجة مواقف معينة، وأن السلوك يتغير بتغير المواقف، لكن (الظاهر، ٢٠١١م) يرى أن النظرية الموقفية لا يحكمها فقط المواقف التي يواجهها القائد، بل إن سمات القائد والأتباع تتحكم في سلوك القائد. وحسب (أبو الفضل، ١٩٩٦م) ذكر العالم كونتز (Koontz) أن القائد يواجه مواقف متعددة، وأن لكل موقف متطلباته القيادية، ويعتمد ذلك على مهارات القائد وقدراته ومدى استجابته لمتطلبات تلك العناصر الموقفية، وعليه فإن من يمتلك تلك المهارات التي تستجيب للمتطلبات هو الأقدر والأجدر على القيادة. وقد ظهرت العديد من النظريات التي تتحدث عن هذا المدخل المعتمد على المواقف، ومن هذه النظريات الآتي:

١، ٤، ٤، ٣، ٢. النظرية الموقفية لفيدلر:

قام فيدلر بتصميم أداة سمّاها (زميل العمل الأقل تفضيلاً، وهو عبارة عن استبيان يضم ثمانية عشر فقرة، تحمل كل فقرة صفتين متقابلتين، وقد صممت هذه الأداة لتحديد توجه القائد هل هو متوجه نحو المهام أم أنه متوجه نحو الأفراد؟ فكلما كانت الإجابات إيجابية فهذا يعني أن القائد متوجه نحو العلاقات، وإن كانت الإجابات سلبية فيعني أن القائد متوجه نحو العمل (ديسلر، ٢٠٠٢م).

وقدد حدد فيدلر ثلاثة أبعاد موقفية تحدد صعوبة الموقف هي:

أ- علاقة المرؤوسين بالقائد: وتتمثل في مدى ثقة الأفراد، وإخلاصهم للقائد، ومدى ثقة القائد في المرؤوسين، وعليه فإن فعالية القائد تظهر من خلال قوة العلاقة المتبادلة بين الفرد والقائد.

ب- طبيعة العمل: وتشمل الأعمال والمهام المطلوب إنجازها من الأفراد، فكلما كانت الأعمال واضحة سهلة التقييم كلما عرف الأفراد مهامهم، واستطاعوا إنجازها؛ وبالتالي ستسهل الرقابة عليهم.

ج-قوة المركز: يقصد بها القدرة على إعطاء مكافأة أو إنزال عقوبة، ومعنى آخر السلطة الكاملة على

الأفراد، والقدرة على مكافأة المنجز ومعاقبة المخطف (Mullins,2006) .

٢، ٣، ٤، ٤، ٢. نظرية هيرسي وبلانشارد:

استطاعا -وعبر أبحاث ودراسات في جامعة أوهايو عام ١٩٧٢م- بتطوير النظرية الموقفية، حيث أضافا بعداً ثالثاً وهو النضج الوظيفي لبعدي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل، وأكدوا أن فعالية القيادة تعتمد على مستوى النضج الوظيفي للعاملين والاستعداد للعمل في المنظمة، وأن القائد الفعّال هو من يستطيع التوفيق بين احتياجات العاملين للتوجيه واحتياجاتهم المعنوية (الأغبري، ٢٠٠٨م)، وحسب (الصلبي، ٢٠٠٨م) فقد عرف هيرسي وبلانشارد النضج الوظيفي بأنه "محصلة كل من القدرة والاستعداد لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون للفرد أو الجماعة نضجٌ لأداء مهام معينة، وقصورٌ في النضج لأداء غيرها، وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل وسلوكياته في علاقاته الشخصية لمقابلة درجة نضج الجماعة".

وحدد هيرسي وبلانشارد نوعين من النضج في العمل هما:

-النضج النفسي: الثقة بالنفس التي تعود إلى إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.

-نضج الكفاءة: قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتحقيقها، ومدى رغبة العاملين في تحمل المسؤولية

(قوارية، ٢٠٠٧م).

٢، ٣، ٤، ٤، ٣. نظرية المسار-الهدف:

تقوم هذه النظرية على أساس الترابط بين مشاعر المرؤوسين وبين سلوك القيادة، وأن القائد الفعّال هو

الذي يحدث تأثيراً إيجابياً في دافعية المرؤوسين والوصول إلى رضاهم، وهذا الأثر متوقف على مدى قدرة

القائد على تحقيق أهداف المرؤوسين، وتوضيح المسارات التي تحقق تلك الأهداف (Northouse,2013).
ويضيف (Silverthorne,2001) أن هذه النظرية تعرف القائد بأنه من يقدم التوجيه وتعزيز الثقة للأفراد،
ومساعدتهم في تحقيق ما يهدفون إليه وما تهدف إليه المنظمة. ويرى الباحث أنه حين يشعر الفرد أن
المنظمة مهتمة به وبحاجياته وأهدافه، وأنها جادة في تحقيق طموحه عبر تأهيله وتطويره وتشجيعه، لا شك
بأن ذلك يقود إلى الرضا والسعي الجاد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، أما إذا وصلنا بالفرد إلى الشعور بأن
هناك انسجاماً بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وحاجياته وحاجيات المنظمة، لا شك بأنه سينطلق
من مبدأ نجاح المنظمة هو نجاح لي، وتطور المنظمة هو تطور لي، ونمو المنظمة فيه مصلحة لي.

وقد ركزت نظرية المسار- الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل
الوصول إلى الهدف، وعلى ضرورة جعل الطريق إلى هذه المكافآت سهلاً وميسراً، وزيادة رضا المرؤوسين
أثناء سلوك هذا الطريق، وفي هذا السياق فإن بعد الاهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول إلى
الهدف، وبعد الاهتمام بالعاملين يجعل الطريق إلى هذا الهدف سهلاً" (سيزلاف، ١٩٩١م).
وتفترض هذه النظرية أدواراً للقائد تتمثل في الآتي:

١- القدرة على معرفة ومتطلبات واحتياجات العاملين، والسعي إلى إظهارها وإثارتها بشرط قدرة القائد
على إشباع تلك الحاجات.

٢- الربط بين الزيادة في العوائد والزيادة في تحقيق الأهداف.

٣- العمل على إزاحة العوائق من طريق الأفراد.

٤- التوجيه والإرشاد لتوضيح الأهداف (مساد، ٢٠٠٥م).

٢،٣،٤،٥. النظريات الحديثة في القيادة

في سبعينيات القرن العشرين قام العالم بيرنز بوضع أسس النظرية التبادلية، والنظرية التحويلية في القيادة، كنظريتين حديثتين تعتمدان على شخصية القائد ورؤيته وقدرته على تنسيق أهداف الأفراد؛ لتنسجم مع أهداف المنظمة، وقدرته على الثواب مقابل الإنجاز، ومحاسبة المقصرين وإنزال العقاب بهم. ويرى (Hater & Bass, 1988) و(Yammarino & Bass, 1990) "أن التميز المؤسسي للمنظمات لا يمكن تحقيقه بالوسائل والنظريات التقليدية؛ إذ إنه لا بد من تفاعل القائد مع المرؤوسين، وتحفيز الإبداع الفردي عن طريق استخدام أساليب التغيير والتطوير، والقيادة التحويلية والتبادلية قادرتان على إنجاز ذلك التحول حيث كلٌّ منهما تكمل الأخرى".

٢،٣،٤،٥،١. القيادة التبادلية:

وَعرف (Hoyt & Blascovich, 2003) القيادة التبادلية بأنها "عملية تبادل ما بين القادة والتابعين". ويرتكز نوع القيادة هذا على أساس المبادلة أو المقايضة بين القائد الذي يعطي أتباعه حوافز مقابل أن يأخذ منهم إنجاز، ويضيف (الكبيسي، ٢٠١٢م) أن دور القائد يعتمد في إعطاء الأتباع ما يريدون وأخذ ما يريده القائد منهم في عملية تبادل للمصالح، فالقائد يريد من أتباعه الكفاءة والإنجاز، بينما يريد الأفراد تقديرهم وتلبية احتياجاتهم؛ مما يعني أن العملية التبادلية تحتاج إلى سلطة تُمنح للقائد لمنح المكافآت مقابل الإنتاجية العالية في العمل.

أما (Jacobs, 1961) فسماها نظرية التبادل الاجتماعي، وأن القيادة ماهي إلا علاقة تبادل متكافئة بين القائد والأتباع، فالقائد يعطي المكانة والسلطة مقابل إنجازاته في تحقيق أهداف المنظمة، والأفراد يوجهون إلى الإنجاز مقابل مكافأة تحفيزية عند الإنجاز.

وتُعدُّ النظرية التبادلية من النظريات العلمية الحديثة في مجال القيادة والإدارة، ولاقت رواجاً في كثير من

البحوث والدراسات العلمية (Dale&fox.2008) .

ومن أجل أن يصبح هذا النوع من القيادة التبادلية فعالاً هناك أربعة شروط كما يرى (المخلافي، ٢٠٠٩م) وهي:

١- وجود نظام واضح لتقييم أداء الأفراد ينتج عنه أداء سليم.

٢- توفر موارد مالية كافية.

٣- القدرة على تطبيق النظام بطريقة صحيحة.

٤- امتلاك القائد لمهارة الدعم الإيجابي للأفراد.

ويضيف (Brown, 2007) شرطين هما: التغذية العكسية من العاملين، وتوزيع المكافآت على العاملين بحسب ما قدموا من أداء.

٢، ٣، ٤، ٥، ٢. القيادة التحويلية:

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية الارتقاء بالأتباع إلى مرتبة القادة، وتعزيز القيم الأخلاقية

والمثل العليا لدفع التابعين نحو تحقيق الأهداف والإنجاز (المخلافي، ٢٠٠٩م). ويؤكد بيرنز أن القيادة

التحويلية أكثر قوة وإن كانت الأكثر تعقيداً، لكن القائد التحويلي شخص استثنائي، فهو يرتقي بأفراده

من أتباع إلى قادة مبدعين، يوظف طاقاتهم الموجودة ويساعدهم على إخراج طاقة إضافية يُستفاد منها في

تطوير وتحسين العمل (عياصرة، ٢٠٠٦م). وبحسب (نجم، ٢٠١٥م) فإن القيادة التحويلية تفسر كيف

يجب على القادة أن يتصرفوا في المستقبل، ويتحركوا من أجل حاجات الأفراد والارتقاء بقيمتهم. ويرى

الباحث أن القيادة التحويلية لا تكفي فقط بالعلاقات الإنسانية وتلمس حاجات الأفراد بل ترتقي بهم

لينتج الارتقاء الكلي للفرد والمنظمة، إذ أن الفرد ما هو إلا جزء من نسيج متكامل داخل المجموعة، وأن

أيّ ارتقاء بالفرد لا شك هو رقي بالمنظمة.

ويرى (Al-Tahitah et al, 2018) " أن نظرية القيادة التحويلية تركز على أساس أن الزعيم

قادر على تغيير الافتراضات وسلوكيات مرؤوسيه من خلال تلبية احتياجاتهم ومطالبهم بالطرق التي تلهمهم وتحفزهم للوصول إلى رؤية مشتركة".

أما (صباح، ٢٠١٦م) فتري أن القيادة التحويلية تعمل على التأثير على العاملين من أجل تقديم

مصالح المنظمة على مصالحهم الفردية عن طريق تغيير القيم والمعتقدات والسلوك للوصول إلى بذل المزيد من الجهود لتنفيذ أهداف المنظمة. وبنفس المنطق يؤكد لاشواي (Lashway) أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد إقناع الأفراد بالتركيز على أهداف العمل وتقديمها على مكاسبهم الشخصية (عياصرة، ٢٠٠٦م).

ويرى الباحث أن هذا التعريف قد أغفل دور المنظمة في تلبية ودعم حاجيات الأفراد، فليس الأمر فقط دور الأفراد في العمل والنهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها، القيادة التحويلية مكونة من القيادة والأفراد، وكل طرف يعمل من أجل الطرف الآخر. يؤكد على هذا السياق بيرنز (burns) في تعريفه للقيادة التحويلية بأنها " عملية يسعى من خلالها القائد والأتباع إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " (Bernard,1990).

ولهذه النظرية مرتكزات ومبادئ وأسس تقوم عليها، وهي تتمحور في الآتي (الغامدي، ٢٠١١م):

١- عمل استراتيجية واضحة المعالم والعمل على توصيلها للآخرين.

٢- التأهيل والتدريب لكل المساهمين في إدارة المنظمة.

٣- بناء الثقة ومنح الأفراد حرية اختيار الإجراء المناسب لكل مهمة.

٤- المكافأة والتحفيز على الاستمرار في تحسين الأداء.

٥- إشاعة روح الإبداع والتغيير المستمر وتحسين العمليات والأداء.

٣، ٤، ٥، ٢. القيادة الخادمة:

مع بداية القرن ٢١ بدأ بزوغ نجم هذه النظرية لتكون نافذة جديدة لرؤية القيادة من منظور آخر ومن جهة أخرى، فوفقاً لهذه النظرية التي لا تكتفي بأن تلي المنظمة حاجات الأفراد، بل ترى أن على القائد والمنظمة أن يقدموا حاجات الأفراد على حاجات المنظمة (Russell,2001).

يعرف باترسون (Patterson, 2003) القيادة الخادمة بأنها التي تخدم أفرادها بتركيز عالي، ويكون شغلهم المرؤوس أولاً، ثم المنظمة وشؤونها ثانياً. ويرى (عطية، ٢٠١٤م) بأنها نوع من القيادة تتسم بالإيثار والمدلول الأخلاقي الذي يدفع القادة للاهتمام بالتابعين والاعتناء بهم، والتأكد أنهم أكثر صحة وأعلى حكمة واستقلالية.

أما (جلاب، ٢٠١١م) فيضيف أن القيادة الخادمة تمنح الأفراد الفرصة للوصول إلى طموحاتهم مع مراعاة أهداف المنظمة. ويضيف (Barbuto,2006) أن دور القيادة الخادمة تتمثل في خلق مناخ مترابط بين الأفراد ينتج عنه الألفة والانسجام فيما بينهم.

ويرى الباحث أن هذا النوع من القيادة له أصل في الإسلام، بل أنه حُلق كريم من أخلاق الإسلام وتعاليمه الغراء الذي يدعو أتباعه -أياً كانوا قادة أم أتباع- إلى التحلي به، يقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

(القرآن: الحشر ٥٩ : ٩). قال (ابن كثير، ١٩٩٩م) في تفسير هذه الآية "أي يقدمون المحاويع على حاجة أنفسهم، ويبدؤون بالناس قبلهم في حالة احتياجهم إلى ذلك.

٤، ٥، ٣، ٢. القيادة الأخلاقية:

إحدى نظريات القيادة الحديثة التي اعتمدت على بعد آخر من أبعاد القيادة وهو البعد الأخلاقي، وقد تعددت وتنوعت التعريفات التي تبحث في هذا النوع من القيادة، ويُرجع (عطا، ٢٠١٤م) سبب هذا الاختلاف إلى التنوع في المرجعيات الفكرية والأخلاقية التي ينطلق منها الدارسون عند تعريفهم لهذه النظرية. ونالت هذه النظرية اهتمام الباحثين والدارسين، ولاقت شعبية من قبل القادة، فالمنظمة التي تطبق الأخلاق ومنظومة القيم في تعامل قادتها لا شك أنهم سيؤثرون بشكل واضح للعيان في سير المنظمة نحو الأفضل، أما في حالة فقدان الجانب الأخلاقي للقادة لا شك أنهم سيؤثرون سلباً على سمعة المنظمة (Kar,2012).

ومما لا شك فيه أنه عندما سيطرت المادة على أنظمة العمل وقوانينه، اختل ميزان الحياة، وسيطر فكر يعظم المادة والأرباح، وأصبح هناك جشع وتعامل لا إنساني في المنظمات كبيرها وصغيرها، فالكامل يبحث عن المادة والربح بأي وسيلة كانت، وأصبح التعامل بين المنظمات يعتمد على شريعة الغاب، القوي يفترس الضعيف، وبدأت تظهر على السطح مشاكل كبيرة وفساد مالي وإداري سببه غياب الجانب الأخلاقي . ويرى (Trevino&Brown,2006) أن فضائح مالية عصفت بكبرى الشركات، وفي أغلب المجالات الرياضية والحكومية والعمالية والشركات التجارية، وبدأ الأفراد يطرحون سؤالاً لم يجدوا له إجابة أين الخلل؟ هل الأنظمة، أم القادة؟ وأجريت الدراسات والبحوث على مثل هذه الفضائح، ووجدوا أن السبب في هذه الفضائح المالية والتجارية هو عدم اهتمام القادة بالأخلاق، وعدم وضع نظام أخلاقي

يحكم الناس ويوضح معالم السير في المنظمات. وترى (الحبيبة، ٢٠١٤م) أن ٨٧٪ من المنظمات الفاشلة يرجع السبب إلى افتقار المنظمة إلى قيادة أخلاقية، وأن معيار فشل ونجاح المنظمات هو مدى توفر القيادة الأخلاقية التي لها دور في الربط بين الأفراد والمؤسسة. ويضع (Kar,2012) حلاً لمشكلة الفساد المالي والإداري وجواباً شافياً للخلل الذي أصاب المنظومة الإدارية والمالية: إنه التوجه نحو القيادة الأخلاقية، وعلى القائد أن يكون مصدراً لهذا التوجه. وفي نفس الاتجاه يرى الباحث أن العالم اليوم يعيش أزمة أخلاق، وبجاجة إلى منظومة أخلاقية تهذب السلوك، تحكم الجميع وتوجه الجميع، منظومة أخلاقية يكون القائد متمثلاً تلك الأخلاق وقدوة لأتباعه.

ولتقديم تعريف محدد للقيادة الأخلاقية هناك تنوع واختلاف في وجهات النظر بين علماء القيادة والإدارة في تحديد ماهية وتعريف واضح للقيادة الأخلاقية. فهذا منزل (Menzal, 1996) يعرفها "بأنها النزاهة والشرف والرعاية والمبادئ الفردية للذين يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة، هنا تعرف بأنها النزاهة والشرف، لكن يبقى التعريف غامضاً في تفسير النزاهة والشرف وكيف يمكن قياسها، ومن جهة أخرى التعريف يضع هنا مؤشر النزاهة والشرف للحكم على القيادة، وفي حالة غياب المؤشر يعني أنها قيادة غير أخلاقية (الطائي ومصباح، ٢٠١٨م).

ومن جهة أخرى عرف (درادكة والمطيري، ٢٠١٧م) القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة المعايير والسلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد عند تعامله مع المرؤوسين. وهذا يقودنا إلى سؤال مهم ماهي هذه المعايير؟ وما نوع السلوكيات وماهيتها؟ وماهي أهم الأخلاق التي يجب على القادة الاتصاف بها؟ يرى (ملائكة، ٢٠٠٦م) (القحطاني، ٢٠٠١م) و(المطيري، ٢٠١٠م) أن أهم الأخلاق المطلوبة هي: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة). بينما يرى (Northouse,2013) أن احترام الآخرين وخدمتهم والعدل

بين الأفراد هي أهم الأخلاق التي يحتاجها القائد والمنظمة. وأياً كانت الأخلاق المطلوبة فمما لا شك فيه أن بعض المنظمات بحاجة إلى ثورة أخلاقية تحل محلّ الفوضى والفساد، وتزيل ما رسخ في عقول بعض القادة من ظلم وعبث وتسلط.

٤، ٣، ٢. الأنماط القيادية

تعدّدت النظريات التي تحدثت عن الأنماط القيادية وأنواعها وأساليبها ومميزاتها وعيوبها، وزاوية الاهتمام بها، والملاحظ أن الفكر القيادي قد مرّ بمراحل ومحطات كثيرة، وتطور الفكر الإنساني في تعامله مع المرؤوسين، فمن نظريات كانت ترى القيادة هي صفات جينية وراثية تنتقل من القادة إلى أبنائهم، ونظريات ركزت على العمل وأهملت الإنسان، إلى نظريات اهتمت بالعلاقات الإنسانية، وأهملت العمل والإنتاج، وهكذا بقي الفكر في تطور مستمر يتطور من عصر إلى عصر، وسيبقى العلم في تطور مادام الإنسان يفكر ويدع. وهنا سيقوم الباحث بالتركيز على أهم تلك النظريات وأشهرها التي تناولت أنماط القيادة وفيما يلي سرد لها:

١، ٢، ٣، ٤. الأنماط القيادية وفقاً لدراسات جامعة أيوا

النمط الأوتوقراطي:

يعمل هذا النوع من الأنماط القيادية على تجميع كل السلطات والصلاحيات لنفسه، ويصنع القرار بمفرده، ويضع السياسات والخطط دون مشاركة الأفراد (القحطاني، ٢٠١٦م).

القائد الفرد الذي لا يؤمن إلا بقدراته وسلطاته، يلجأ دائماً إلى القوة في قيادته للأفراد، يؤمن بأن السلطة

أداة ضغط على الأفراد للحصول على نتائج مرضية، فهو يهدد بالفصل والعقوبة والخصم والحرمان، لا يثق في مرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرار (الدهان، وآخرون ٢٠٠٥م). ويطلق على هذا النمط اسم القيادة التسلطية أو الاستبدادية التي تقوم على قاعدة الاهتمام بالعمل والإنتاج ولو كان على حساب المرؤوسين (الغامدي، ٢٠١١م). ويعرفه (Daft,2014) بأنه الأسلوب الذي يركز السلطة واستعمال القوة وممارسة التعامل القسري مع العاملين.

ويرى (حمود واللوزي، ٢٠٠٨م) و(العواشر، ٢٠١٠م) أن هناك خصائص للنمط الأوتوقراطي تتمثل في الآتي:

- ١- الحرفية في التنفيذ، فلا مجال للإبداع والاجتهاد.
- ٢- العمل على رأس الاهتمامات وضعف في جانب العلاقات.
- ٣- يكثر من استخدام الحوافز السلبية.
- ٤- لا يثق في الأفراد، ولا يفوض الأعمال إلا الروتينية منها.
- ٥- الاتصالات فقط من أعلى الهرم إلى أسفل.
- ٦- تكريس السلطات في يده، وكذا إصدار التوجيهات (مركزية السلطة والقرار).
- ٧- ينفرد في إعداد الخطط، ووضع الاستراتيجيات، ورسم الأهداف.
- ٨- ينسب الفشل عادة إلى الأفراد، وعند النجاح هو وحده من صنع هذا النجاح.
- ٩- رقابة لصيقة ومباشرة عند تنفيذ المهام.

مزايا النمط الأوتوقراطي:

- ١- ينجح هذا الأسلوب في المواقف الحرجة والأوضاع الاستثنائية التي تهدد المنظمة والعاملين فيها.

- ٢- هذا النمط يناسب بعض العاملين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية (الطراونة، ٢٠١٢م).
- ٣- الموظف الذي يصعب التعامل معه وإقناعه بالطرق الحكيمة قد يكون من الأفضل استخدام هذا الأسلوب معه (المزروع، ١٩٩٩م).
- ٤- هذا النمط فعّال مع الموظف محدود الخبرة، قليل المعرفة، ويحتاج إلى تفصيل في المهمة، وتعليمات واضحة، ورقابة صارمة (ناصر، ٢٠١٠م).
- ٥- نمط مناسب للأعمال الروتينية المعروف طريقة عملها (ماهر، ٢٠١٣م).
- وعدد (المصري، ٢٠٠٧م) عيوب النمط الأوتوقراطي في النقاط الآتية:
- ١- العلاقات الإنسانية تكاد تكون منعدمة.
 - ٢- غياب الروح الجماعية، والعمل كفريق واحد، وتدني الروح المعنوية.
 - ٣- انعدام الثقة المتبادلة بين القائد والأفراد.
 - ٤- تفشي روح الكراهية للقائد من جهة، وللعمل من جهة أخرى.
 - ٥- عند غياب القائد تسود الفوضى ويضيع العمل.
 - ٦- غياب روح المبادرة، والذاتية في العمل، وقتل روح الإبداع والابتكار.
 - ٧- انتشار ظاهرة التنظيمات الغير رسمية في المنظمة (المخلافي، ٢٠٠٩م).
- ويرى الباحث أن هذا النمط يؤدي إلى هجرة الكفاءات من المنظمة نتيجة الضغوط والتسلط وكبت الإبداع، كما أنه يخلق بيئة لصناعة الأتباع وليس القادة.
- النمط الديمقراطي:

يرى (الويشي، ٢٠١٣م) أن القيادة الديمقراطية تركز على تعزيز العلاقات الإنسانية مع الأفراد، واشباع

الحاجات لديهم، ومعاملة راقية تحفظ على الإنسان آدميته، كما تقوم القيادة وفق هذا النمط بإشراك الأتباع في وضع الرؤى والأهداف، وتفويض السلطات المسموح بها. ويضيف (حمادات، ٢٠٠٦م) أن هذا النمط قائم على إشراك الأفراد في وضع الخطط، كما أنهم شركاء في التنفيذ والمتابعة، ويسود في هذا النمط العلاقات الإنسانية المتبادلة، واحترام الأفراد وتقديرهم.

ترتكز القيادة الديمقراطية على تعزيز وتقوية الروابط الإنسانية بين القائد والأفراد وبين الأفراد مع بعضهم، كما أنها تركز على مبدأ المشاركة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ مما يزرع الثقة بين الأفراد، وتجعلهم يتبنون تلك القرارات تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة (ربيع، ٢٠٠٦م). كما أن (عريفج، ٢٠٠٧) يرى أن مرتكزات هذا النمط تفويض السلطة للأفراد القادرين على تحمل المسؤولية، حيث يسهم هذا النمط في التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية للأفراد من خلال تنفيذ المهام الموكلة لهم، واتخاذ ما يتعلق بها من قرارات، كما أن مبدأ تفويض السلطة تجعل القائد يتفرغ للمهام والاستراتيجيات المهمة.

خصائص النمط الديمقراطي: (أبو النصر، ٢٠١٥م) و(ماهر، ٢٠١٣م).

١- المشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ برأي الأغلبية.

٢- الثقة في قدرات الأفراد وتقدير الأداء المتميز.

٣- التشجيع على البحث عن حلول وبدائل لمشكلات يتعرض لها العمل.

٤- يثني على الآخرين، وينتقد الأخطاء بهدوء وموضوعية.

٥- استخدام حوافز مادية ومعنوية لمكافأة الأفراد وتقدير جهودهم.

٦- التفويض مع تهيئة أسباب النجاح.

٧- تشجيع إبداء الآراء، والنقد البناء، والاتصال من أسفل إلى أعلى.

٨- الاهتمام بالمشاعر، ومراعاة الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والذاتية.

٩- القائد يشرك الأفراد في اتخاذ القرارات ويرحب بها، ولا يتهرب من مسؤولية ذلك القرار، ويتحمل بكل شجاعة تبعاته (كشمولة، ٢٠٠٧م).

مزايا النمط الديمقراطي: (الشيباني، ١٩٩٢م).

١- خلق أجواء تشجع على الابتكار والتجديد في العمل.

٢- الاحترام المتبادل داخل المنظمة بين القائد والأتباع.

٣- اشتراك حقيقي في وضع الخطط والاستراتيجيات.

٤- تمتين العلاقات الإنسانية، وتقوية أواصر المحبة والانسجام.

٥- تشجيع العمل بروح الفريق، وتشجيع التعاون بين الأفراد.

ويرى (القيسي، ٢٠١٠م) أن من مزايا هذا النمط تفويض الأعمال الذي سيؤدي حتماً إلى

تنمية المهارات والخبرات القيادية للأفراد، وبالتالي اكتشاف نوعية من الأفراد ليكونوا بدائل قيادية مؤهلة.

وهذا من وجهة نظر الباحث من أهم مهام القائد إيجاد البدائل المدربة المؤهلة القادرة على مواصلة

النجاحات، وتحقيق الأهداف التي تؤمن بالعمل بروح الفريق، وتمت العلاقات البينية، وتنظر إلى النجاح

على أنه جهود فريق لا اجتهاد فرد، ورفض أسطورة القائد الفريد والقائد الأوحدهم والقائد الذي لا يتكرر.

ويضيف (كنعان، ٢٠٠٩م) أن هذا النمط يقلل من الصراعات، وانخفاض معدل الشكاوى، ومعدل

الدوران الوظيفي، وأما (علقم، ٢٠١٣م) و(العمرى، ١٩٩٢م) فيضيفان أن هذا النمط يحفز العاملين

على زيادة الإنتاج ويزيد من رضاهم الوظيفي.

ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي جاذب للكفاءات من خارج المنظمة بسبب الأسلوب الراقى في التعامل، وبيئة التشجيع والدعم النفسي وتقدير الكفاءات، ومن ناحية أخرى هذا النمط محافظ على ما لديه من خبرات وقدرات بشرية تعتبر مورد مهم للتطور والنمو.

عيوب النمط الديمقراطي: (الخصيب والأسود، ٢٠١٢م)

١- هناك من يرى أن مشاركة القائد للأفراد في عملية اتخاذ القرارات نوعاً من تنازل القائد عن بعض مهامه.

٢- هذا النموذج لا يجدي مع الأفراد الذين لا يرغبون ولا يميلون إلى تحمل المسؤولية، فهم يرغبون أن تصدر لهم أوامر واضحة وهم ينفذون.

٣- أحياناً قد يحتاج القائد إلى كثير من الوقت والجهد والتنسيق في عملية التشاور في القرار؛ مما قد يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أيضاً أنه إذا لم يكن لدى الأفراد ثقافة عالية في الممارسات الديمقراطية قد يؤدي أيضاً إلى وجود أجنحة داخل المنظمة للسيطرة على القرار، كما أنه قد يؤدي أحياناً إلى الإحباط لدى الأفراد الذين لا تؤخذ آراؤهم نتيجة قرار الأغلبية.

٤- قد تصبح مشاركة القائد للأفراد في اتخاذ القرارات ووضع الخطط هدفاً للقائد، وليس وسيلة لتحقيق الأهداف (القيسي، ٢٠٠٨م).

ويرى الباحث أن هناك ضعفاً في أدبيات النمط الديمقراطي فيما يخص القائد القدوة الذي يطبق ما يأمر به الناس من أخلاق وممارسات وظيفية حسنة، فرما نرى قائداً يطلب من موظفيه الحضور في موعد عمل المنظمة ويتأخر هو، وقائد يحثهم على الحفاظ على ممتلكات المنظمة وهو من العابثين بها،

وهكذا يكون تناقض بين القول والفعل حتى وإن مارس القائد المشاركة وامتت العلاقات الإنسانية وأشاع أجواء الإبداع والتعاون، لكن لا بد أن يكون قائداً قدوة.

النمط الحر (الفوضوي):

في هذا النمط يقتصر دور القائد على تزويد المرؤوسين بما يحتاجونه من معلومات وموارد تلزم أداء العمل، فالقائد لا دور له، ويعطل سلطاته، ويصبح الأفراد هم من يضعون لأنفسهم الأهداف والحلول، ويطلق عليه النمط المنطلق الذي يعتمد على إعطاء الأفراد الحرية الكاملة، ويطلق عليه أيضاً القيادة الفوضوية؛ كونها تمنح الفرد الحرية الكاملة كي يصنع ما يشاء، ويصبح دور القائد كمستشار، فلا أثر له في عمليات صنع واتخاذ القرار (الشقحاء، ٢٠٠٣م). يوافقه الرأي في ذلك (سفيان، والعايدي، ٢٠٠٩م) حيث يرون أن القائد في النمط الحر له دور بسيط في العمل، فالأفراد هم من يديرون أنفسهم ويحفزون ذواتهم، وأن هذا النمط يتناسب ربما مع قيادات الإدارة العليا، أو أساتذة الجامعات.

وهذا النمط يخلق جواً من الآراء المتصارعة المتصارعة، ويكثر إهدار الأوقات، وقلة الإنجاز، وعدم الاستقرار المنظمي، والتهرب من المسؤولية، ويسود القلق والتوتر يحيط بالعمل حيث لا توجيه ولا رقابة، وبالرغم من اعتبار هذا النمط أحد نماذج القيادة الإدارية وفق الدراسات والأبحاث، إلا أن استخدامه واقعاً عملياً لم يصل إلى أن يصبح منهجاً قابلاً للتطبيق (هاجر، ٢٠١٧م).
خصائص النمط الحر (الخطيب، ٢٠٠٤م):

١- مبدأ الحرية بلا قيود ولا ضوابط لجميع العاملين.

٢- لا يوجد سياسة واضحة ومرسومة، فكل يجتهد ما يراه مناسباً.

٣- تفويض واسع للأفراد بدون متابعة أو تدريب.

٤- لا يوجد تركيز على العمل ولا العاملين.

٥- لا توجيهات للأفراد، ولا عقوبة للمقصر (العواشر، ٢٠١٠م).

مزايا النمط الحر:

على الرغم مما لهذا النمط من مثالب وعيوب إلا أن له بعض المزايا، وهي تشمل في الآتي:

١- هذا النمط مناسب لمؤوسين على قدر عالي من الفهم والإدراك كمؤسسات البحث والمراكز العلمية (الطراونة، ٢٠١٢م).

٢- حينما يكون اختيار القائد للأفراد الذين يفوضهم صائباً ومدروساً بعناية، ويكون الأفراد على قدر كبير من التأهيل وتحمل المسؤولية (همد، ٢٠١٦م).

٣- ظهور الأفكار الإبداعية وخاصة للأفراد الذين يبدعون حينما يشعرون بأنه لا قيود، وتوفر أجواء الحرية (العجارمة، ٢٠١٣م).

عيوب النمط الحر:

هذا النمط يعاني من كثير من العيوب والمشاكل المتداخلة التي قد تؤدي إلى ضياع العمل وزوال المنظمة، ومن أبرز عيوب هذا النمط ما يلي (أبو النور، ٢٠١٢م):

١- غياب دور الأنظمة والقوانين، وتحل محلها رغبات وأهواء العاملين.

٢- عدم القدرة على التحكم في العاملين، وهنا يعيب معنى القيادة الذي يعني التأثير.

٣- هذا النموذج لا يُكسب العاملين مهارات أو خبرات جديدة.

٤- التفويض الغير منضبط يؤدي إلى تعطل سير العامل ثم إلى ضياعه.

ويضيف (أسعد، ٢٠٠٥م) أن هذا النمط يؤدي إلى تفكك الجماعة بسبب ضعف الروابط بين الأفراد.

٢، ٣، ٤، ٢. الأنماط القيادية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد:

قسم هيرسي وبلانشارد الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي:

١- نمط الإبلاغ: يتمثل دور القائد هنا في عملية تزويد التابعين بالمهام والمعلومات اللازمة لتنفيذ الأعمال، ويقوم بمراقبة تنفيذ الأعمال، ويلاحظ أن النضج الوظيفي منخفض، والتركيز على العلاقات أيضاً منخفض، وهناك اهتمام عالي بالعمل.

٢- نمط الإقناع: يقوم القائد بالترويج لفكرة القرار، ويوضح المزايا، وأهمية تبني الفكرة والقرار، وهنا يكون الأتباع غير مؤهلين، لكن لديهم الشجاعة لإنجاز الأعمال، ومستوى النضج الوظيفي ما بين المنخفض والمتوسط، ولكن هناك تركيز أكثر على الأفراد والعمل.

٣- النمط المشارك: دور القائد استشاري، ويقوم بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وهذا دليل على أن التابع أصبح أكثر نضجاً وتأهيلاً، ولديه الكفاءة لإنجاز الأعمال، وفي هذا النمط يكون مستوى النضج ما بين المتوسط والمرتفع حيث يكون التركيز على المهام منخفضاً بعكس التركيز على الأفراد مرتفع.

٤- النمط التفويضي: القائد يعطي مساحة للتابعين لاتخاذ القرار وإنجاز المهام، وهنا يكون التابع متحفزاً للعمل، ولديه القدرة على إنجاز الأعمال، والنضج الوظيفي أصبح عالياً، وانخفض في المقابل التركيز على المهام والأفراد (Dinitzen&Jensen, 2010) و (Umstot, 1988).

٢، ٣، ٤، ٣. الأنماط القيادية حسب ليكرت:

قسم ليكرت الأنماط القيادية إلى أربعة أقسام هي:

١- نمط المدير المستغل المتسلط: مركزية عالية، لا ثقة في الأفراد ولا تفويض، تحفيز سلبي بالتخويف والإكراه (عبدالهادي، ٢٠٠٩م).

٢- النمط المركزي النفعي (الأوتوقراطي العادل): مركزية أقل، مشاركة في اتخاذ بعض القرارات وبرقابة

صارمة، ويقوم باستخدام أسلوب التهديد والمكافأة لتنفيذ الأعمال (دودين، ٢٠١٤م).

٣- النمط الاستشاري المشارك: القائد يستشير أفراده ويثق بهم ويستفيد من مقترحاتهم، لكنه يحتفظ

بإصدار القرارات المهمة، يحرص على إشاعة روح العمل الجماعي، ويركز على التحفيز بواسطة الثواب،

ويقلل من استخدام العقاب (العميان، ٢٠١٠م). ويتضح في هذا النمط أن القائد قد يستشير أفراده

لكنه غير ملزم بنتيجة الشورى، فقد يستشير لكنه سينفذ ما يراه هو مناسباً، ولو كان رأيه مخالفاً لرأي

الأفراد المستشارين، أي أنه يستأنس بالآراء، وليس شرطاً أن يأخذ بها، كما أن القائد هنا يستشير أفراده

فيما يراه هو أنه يستحق المشورة؛ لأن القائد لا يثق كثيراً في أفراده، فهو يحتفظ بإصدار القرارات الهامة

لنفسه (قطامي، ٢٠٠٢م)!

٤- النمط الجماعي المشارك (الديمقراطي): ثقة مطلقة بالأفراد، ومشاركة عالية في اتخاذ القرار، وأهداف

متبادلة (المخلافي، ٢٠٠٤م).

٤، ٣، ٢. الأنماط القيادية حسب نظرية المسار- الهدف

يرى (نجم، ٢٠١٢م) و(حريم، ٢٠٠٤م) أن الأنماط القيادية وفقاً لمؤسسي هذه النظرية تنقسم إلى

أربعة أقسام هي:

١- القيادة الموجهة: القيادة التي تعتمد على إعطاء التابعين مساحة كافية للتحرك، وفرصة لمعرفة ما هو

متوقع منهم مع إعطائهم التوجيهات اللازمة، وهنا يجب على الأتباع احترام القوانين وعدم مخالفتها.

٢- القيادة المساندة: يركز على ربط العلاقات والاهتمام باحتياجات الأتباع، ويتميز هذا النمط أنه منفتح

في علاقاته يتفهم الأفراد ويتودد إليهم.

٣- القيادة المشاركة: تقوم على إشراك التابعين في بعض القرارات عن طريق تقديم المقترحات وتقديم البدائل المتاحة.

٤- القيادة الموجهة نحو الإنجاز: تعمل على تدريب وتأهيل الأتباع، وتضع معهم أهدافاً تتسم بالتحدي.

٥، ٤، ٣، ٢. الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية

تفترض هذه النظرية وجود خمسة أنماط قيادية هي (الشماع، ٢٠٠٠م):

١- النمط (١/١) القيادة المتهوية: نمط لا يراعي العمل ولا يهتم بالعاملين، وحسب (نجم، ٢٠١٢م) أنه ينتج عن هذا النمط انخفاض في الرضا، وضعف في الأداء وضياع للعمل.

٢- النمط (١/٩) القيادة البيروقراطية المتسلطة: العمل والإنتاج أولاً، والاهتمام بالعاملين في حده الأدنى، ويرى (العامري والغالي، ٢٠٠٧م) أن هذا النمط قد ينجح على المدى القصير، لكنه في المدى الطويل سيؤدي إلى جمود المنظمة.

٣- النمط (٩/١) قيادة النادي أو القيادة الاجتماعية: يهتم بالعلاقات، ويسعى إلى تلبية احتياجات العاملين ولو كانت على حساب العمل والإنتاج. ويضيف (الغامدي، ٢٠١٣م) أن القائد قد يغض الطرف عن أي تقصير؛ حرصاً منه على بقاء علاقات ودية مع العاملين.

٤- النمط (٥/٥) القيادة التوفيقية: اهتمام يلائم العمل والعاملين، لكنه ليس في حده الأعلى، ويرى (عياصرة، ٢٠٠٦م) أن هذا النمط متوازن في تعامله مع العمل والإنتاج من جهة، وبين العاملين والعلاقات الإنسانية من جهة أخرى.

النمط (٩/٩) القيادة التنفيذية: نمط يعتني بالعمل والعاملين بدرجة عالية وتركيز في أعلى المستويات، ويبحث عن الوصول إلى نتائج متميزة للعمل والأفراد.

٦، ٤، ٣، ٢. الأنماط القيادية حسب تصنيف جولمان

- قام كلٌّ من جولمان وماكي (Goleman & McKee 2002) بتقسيم الأنماط القيادية إلى ستة أنماط قيادية: أربعة منها لها تأثير إيجابي في بيئة العمل، وغطان لهما تأثيرات سلبية على العمل، وترتكز هذه الأنماط على ما يسمى بالذكاء العاطفي، والأنماط القيادية وفقاً لهذه النظرية على النحو التالي:
- ١- القائد صاحب الرؤية: القائد يوجه الأفراد نحو رؤية مشتركة ومُتفق عليها، ويقوم القائد كذلك بتشجيع الأفراد على الانفتاح المعرفي.
 - ٢- النمط المدرب: يسعى إلى تأهيل الأفراد وتدريبهم للمستقبل، يعرف نقاط القوة ويعززها ويعالج نقاط الضعف، يفوض بعض المهام المعقدة للأفراد، ويثق أنهم قادرون على أدائها؛ مما يجعلهم يدينون له بالولاء.
 - ٣- النمط التواصلي: نمط اجتماعي يوثق العلاقات مع الأفراد، ويقوي العلاقات البينية داخل المنظمة، وهو ما يؤدي إلى انسجام بين الجميع، يلبي حاجات الأفراد ولو كان على حساب العمل.
 - ٤- النمط الديمقراطي: مستمع جيد، ويأخذ بالآراء ليصل إلى الإجماع، يقدر مشاركات الآخرين ويثمن التزامهم.
 - ٥- النمط الضابط: القائد يحدد المعايير، ومستوى عالي من الأداء، ويضع الأهداف الطموحة والتحديات العالية للأفراد، ويركز على الأداء الضعيف، وقد يقوم بالعمل بدلاً عنهم حتى لا تفشل المهمة.
 - ٦- النمط القسري: يغلب عليه المركزية الإدارية، واستخدام سلطته في إخضاع الأتباع، يتوقع منهم تنفيذ كل ما يطلبه منهم بدون نقاش أو حتى موافقتهم، لا يهتم بالجوانب الاجتماعية، ولا يراعي حاجات الموظَّفين، يبحث عن النجاح وتحقيق الأهداف ولو كان على حساب العاملين ورضاهم، يبالغ في استخدام العقاب مع المخالفين.

٧، ٤، ٣، ٢. الأنماط القيادية حسب النظرية الحديث

وفقاً (للغزالي، ٢٠١٢م) فإن الأنماط القيادية حسب هذه النظرية تنقسم إلى قسمين هما:

١- النمط القيادي التبادلي: يركز على مفهوم التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يعلم احتياجات ورغبات المرؤوسين، ويقوم برسم الأدوار والمسؤوليات والمهام للمرؤوسين لتحقيق هذه المتطلبات (صالح والمعيطين، ٢٠١٣م). ويرى هارتوج (Hartog, 1997) أن القيادة التبادلية ماهي إلا مجموعة من الصفات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وللقيادة التبادلية ثلاثة عوامل، وهي كما يلي:

أ- القيادة المشروطة: وتعني المكافأة مقابل الإنجاز.

ب- الإدارة بالاستثناء الإيجابية: يقوم القائد بعملية المراقب للأداء وتصحيح الأخطاء إن وجدت أولاً بأول، حيث يقوم القائد بتعديل الانحرافات باتخاذ الإجراءات اللازمة، ويفرض أحكام وقوانين لمنع تكرار الأخطاء. ويرى الباحث أن دور القائد الوقائي الذي لا ينتظر وقوع الأخطاء ليقوم بحلها، إنما هو يقوم بدور وقائي قائم على توقع المشاكل وإيجاد الحلول، كما يقوم على تأهيل وتدريب الأفراد على التعامل مع الأخطاء قبل حدوثها.

ج- الإدارة بالاستثناء السلبية: عملية التدخل بعد حدوث الأخطاء باتخاذ إجراءات تصحيحية وقرارات تصويبية لحل المشكلات التي وقعت. ويرى الباحث أن هذا النوع قائم على قيادة أطفاء الحرائق، فالقائد هنا يستنزف وقته وجهده وتفكيره في حل المشكلات.

٢- القيادة التحويلية

يعرف رايز وحيدر (Raiz & Haider, 2010) القيادة التحويلية بأنها "مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من جهة أخرى".

تعتبر القيادة التحويلية العامل الملهم لتحفيز الموظفين نحو الإنجاز، وتحقيق الأهداف، وتلبية احتياجاتهم، فهذا النمط من القيادة يركز على تحفيز الفكر (Xirasagar, 2008)، ويضيف (الشنطي، ٢٠١٦م) أن القيادة التحويلية تشجع العاملين لبذل جهد أكبر من توقعاتهم لتحقيق أهداف عظيمة، وبمستوى إنجاز عالي.

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد طورها (Bass&Avolio) حسب (رشيد، ٢٠٠٣م) وهي كما يلي:

أ- التأثير المثالي: هذا هو المستوى الأعلى من نمط القيادة التحويلية، والقائد هنا يمثل قدوة حسنة للمرؤوسين، فالقائد يظهر سلوكاً أخلاقياً عالياً بالإصغاء للمرؤوسين، وتقديم التغذية الراجعة، وتقدير الأفراد من أجل إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وتقديم حاجات الأتباع على حاجة القائد، ولا يمنع إظهار قوة السلطة عند الحاجة إلى ذلك.

ب- التحفيز الإلهامي: يصنع القائد رؤية مستقبلية وطموحة وممكنة لتحقيق الأهداف، ويشجع الأفراد ويستثير همهم لتحقيق تلك الرؤية من خلال نشر التفاؤل والحماس، ووضع التحديات لتجاوزها بروح الفريق الواحد.

ج- الاستشارة الفكرية: عملية استشارة وتوليد الأفكار الإبداعية لحل المشاكل القديمة بطريقة جديدة، وإشعار الأتباع أن الصعوبات والتحديات ماهي إلا مشاكل تبحث عن حل.

د- الاعتبارات الفردية: فهم القائد لاحتياجات وقدرات الأفراد، ومن خلال ذلك الفهم والاستيعاب لتلك الاحتياجات يقوم القائد على تلبيةها، ومن خلال فهمه للقدرات يقوم بتوزيع المهام حسب القدرات والخصائص والاستعداد.

٨، ٤، ٣، ٢. النمط القيادي الإسلامي

اجتهد العديد من الباحثين والدارسين لمحاولة توضيح وترتيب القيادة الإسلامية، ووضع القواعد والأسس لهذا المفهوم المستمد من ديننا الحنيف، فيعرف (الطالب، ٢٠٠٨م) القيادة الإسلامية بأنها: "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة". ويعرف (محمد، ١٩٨٩م) القيادة الإسلامية على أنها تلك القيادة التي تستمد قوتها من إيمانها بالله، وتتصف بالقوة والأمانة والنباهة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والعمل مع الغير من أجل النجاح وتحقيق الأهداف. في حين ترى (قشطة، ٢٠٠٩م) أن القيادة الإسلامية هي قدرة القائد على التأثير في أفرادها عن طريق الإقناع والقدوة الحسنة، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف. وفي تعريف النمط القيادي الإسلامي يعرفه (جرادات، ٢٠١٤): بأنه "ممارسة القيادة استناداً للنصوص القرآنية والسنة النبوية الشريفة".

والقيادة كنظام إسلامي يستند على أمرين: قوة العقيدة، ومشروعية القيادة، بينما النظم الوضعية تفترض انحراف العاملين، وضعف السلوك الأخلاقي (الحكيم، ١٩٧٦م). وبنفس المنطق يرى (عساف، ١٩٨١م) أن للقيادة الإسلامية دعامتين هما: العقيدة الراسخة في نفس القائد التي تجعله يضحى براحته ومصالحته الشخصية في سبيل تحقيق الأهداف السامية، العقيدة التي يغرسها في نفوس أتباعه ليسابقوه على البذل والعطاء، أما الدعامة الثانية فهي الإمكانيات المادية التي تسهل له النجاح، وتمكنه من تدريب وتأهيل الأفراد، ومكافأة من أحسن منهم. ويرى الباحث أن العقيدة الإسلامية الصافية هي تلك التي تحثُّ القائد على تقديم واجبات الأفراد على واجباته، وحاجياتهم على حاجياته، و تدفع صاحبها لتقديم كل غالي وثمين من أجل الأتباع والمرؤوسين (الأمة)، والأجمل من ذلك كله أنه يرى جهده وتضحياته

واجباً وليست مئةً يستعلي بها عليهم .

والقيادة في الإسلام ليست ترفاً فكرياً، أو فلسفة جدلية تعتمد على حالة الفرد أو الجماعة لتطبيق مفهوم القيادة، بل هي ضرورة بشرية واجتماعية (أبو العينين، ٢٠٠٢م). فالقائد في الفكر الإسلامي كالروح للجسد من غيره يصبح الجسد هامداً لا حياة فيه ولا حركة، فالقائد هو نصير المظلوم، وسيف العدالة، وأمن المجتمع، يرتب حياة الجماعة، ويحقق أهدافها، ويلبي حاجاتها (مفيدة، ١٩٩٧م). وهذا ما أكد عليه (حسين، ٢٠٠٩م) بقوله: "فالقيادة واجبة لحاجة هامة هي إحقاق الحق وإبطال الباطل".

المبادئ الأساسية للنمط القيادي الإسلامي:

النمط القيادي الإسلامي لا يعرف الاستبداد أو الفوضى، فهو نمط شوروي يشارك ويستشير، كما أن النمط القيادي الإسلامي لا ينجح نحو الإنتاج وإهمال العامل واحتياجاته، فالنمط الإسلامي مشجع محفز للأفراد، يكتشف المهارات وينمي القدرات (كبيرد، ٢٠١٨م).

ويرى (جرادات، ٢٠١٤م) و(Kessi et al,2022) أن النمط القيادي الإسلامي يركز على مبادئ وأبعاد من أهمها:

١- الشورى: من القيم الإنسانية الرفيعة التي أقرها الإسلام وهدى بها، وسمى سورة في القرآن بسورة (الشورى)؛ تكريماً وتعظيماً لهذا المبدأ، وأضاف لها البعد التعبدي، وجعلها من المقاصد الكبرى لهذا الدين، بل ورتب على ممارستها أجراً وتركها يترتب عليه عقاباً (الصلاحي، ٢٠١٠م). فالشورى ليست منحة بل هي حق للإنسانية، وسياس يحمي القائد من الفوضى، ويحمي الأتباع من الاستبداد، بل أن الشورى منهج حياة للحفاظ على مقومات الحياة، قال الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (القرآن. الشورى ٤٢: ٣٨).

ويعرف (عبد السلام، ٢٠٠٦م) الشورى بأنها " طلب الرأي ممن هو أهل له، أو هي استطلاع رأي الأمة، أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها".

وفي المفهوم المعاصر للشورى تعني التشارك، وفتح الطريق للأتباع في الحوار وطرح الآراء والأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار (الخصاونة والجمال، ٢٠١٢م). والشورى لا يقتصر مفهومها على الحكم السياسي وما تعلق به، بل الشورى تندرج في كل الأعمال والمهام، في المنظمات والشركات والجماعات، بل وحتى على مستوى الأسر، فالشورى منهج للحياة بكل تفاصيلها (بوزاي، ٢٠١٦م). والنمط القيادي الإسلامي يلتزم بمبدأ الشورى الذي يعني المشاركة في اتخاذ القرار في الفقه القيادي المعاصر بمعناه الشامل.

وللشورى في الفكر الإسلامي غايات ومقاصد، وهي تلخص فيما يلي:

أ- الشورى تزرع الثقة بين الأتباع والقائد، فالفرد يشعر بالثقة في القائد حينما يشعر أنه يشاركه في اتخاذ القرارات (الصلاحي، ٢٠١٠م):

ب- الشورى تحمي المجتمعات والمنظمات من الاستبداد وخطر التفرد بالقرار (الصلاحيات، ٢٠٠٨م).

ج- الوصول إلى القرارات الصحيحة بعد طرح كل الآراء بتجرد ومسؤولية (الغامدي، ٢٠٠١م).

د- معالجة نزعات التطرف الفكري، فالشورى تتيح الفرصة للأفراد لإبداء آراءهم، ومناقشة تلك الآراء، واطاحة الفرصة لسماع المقترحات، كل ذلك يعمل على تحجيم الفكر المتطرف الذي ينمو مع كبت حرية الكلمة والرأي والتعبير (وقيع الله، ٢٠٠٧م). وأشار (الريسوي، ٢٠٠٩م) إلى أن الشورى والحرية صنوان لا يفترقان، فالشورى لا يمكن أن تنجح إلا إذا هُيأ لها جو من الحرية في الفكر والتعبير، مالم فإن الشورى ستتحوّل إلى ديكور لتحسين صور من يسيئون استخدامها، ثم تصبح أداة لقتل الأفكار وتكليم الأفواه.

هـ- رفع الروح المعنوية للأفراد عند شعورهم بأهميتهم في المنظمة واستشارة القائد لهم، وبالتالي تبنيتهم للقرار وتنفيذه بكل حرص واهتمام (السامرائي، ٢٠١١م).

٢- العدل: أحد مبادئ نظام الحكم في الإسلام، وأساس العلاقات الإنسانية، وصمام أمان المجتمعات، وضمان نجاح المؤسسات، ودليل رقي الجماعات والدول (الفقيه، ٢٠٠٨م). ويعرف ابن الحسن العدل بأنه "الإرادة الراسخة والدائمة لاحترام كل الحقوق وأداء كل الواجبات" (معروف وهادي، ٢٠١٤م). قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (القرآن. النحل: ١٦: ٩٠).

وفي المفهوم الإداري كما يرى (حواس، ٢٠٠٣م) تعرف العدالة بأنها شعور العاملين بعدالة المعاملة من القائد، وانعكاس ذلك على تصرفات الفرد. ويرى (مزعل، ٢٠١٧م) أن العدالة تعني قدرة المنظمة على إعطاء الفرد حقه العادل من التعويضات والإجراءات والمعاملة حسب الاستحقاق. إن قيمة العدل هي قيمة إنسانية إسلامية عظيمة تزرع الثقة بين الأفراد والقيادة، وتعمق الولاء التنظيمي (برهوم، ٢٠١٧م)، وزيادة الانتماء العاطفي (الجزاعي، ٢٠١٦م)، وفي المقابل فإن غياب هذا المفهوم يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري في مفاصل المنظمة (محمد وياسين، ٢٠١٧م)، وتفشي ظاهرة الانحراف التنظيمي (الذبحاوي، عامر، ٢٠١٨م).

٣- الأمانة: طور (الحزيم، ٢٠٠٩م) مدخلاً قيادياً جديداً أطلق عليه القوي الأمين، استنبطه من قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القرآن. القصص: ٢٨)، وذكر فيه مميزات القوة والأمانة ودورها في نجاح القائد، ودلل على ذلك بشواهد من التراث الإسلامي.

وللأمانة معانٍ كثيرة، مناطها جميعاً القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة بإخلاص وبطريقة صحيحة، واستشعار رقابة الله في كل عمل، والأمانة من أهم المبادئ التي دعى إليها الإسلام، وأكد عليها، وحث على التخلق بها، ويقصد بها أداء المهام والأعمال بدقة واثقان، والحرص على عدم استخدام الوسائل والأساليب التي قد تزيد من الكلفة (الحياصات وآخرون، ٢٠١٥م).

وتعني أيضاً أن يكون القائد حريصاً على مصالح وحقوق الآخرين، وإعطاء كل ذي حق حقه (الخصاونة والجمال، ٢٠١٢م).

٤- الحرية: قيمة عظيمة من قيم الإنسانية كرمها الإسلام ورفع من قدرها، ووضع لها أسساً وقواعد، وجعلها حقاً للإنسان بضوابط شرعية، قال الله تعالى في محكم كتابه وهو يتحدث عن حرية الاعتقاد: ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۚ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ﴾ (القرآن. البقرة ٢: ٢٥٦). والحرية هي التعبير عن الرأي بأي وسيلة مشروعة في أي قضية مشروعة من أجل تحقيق مصالح مشروعة، فالحرية إذن توازن بين الحق في التعبير وإبداء الآراء، ومراعاة حقوق الآخرين واحترام سيادة القانون، فالحرية في الإسلام ليست مطلقة وإنما لها حدود تنظمها (الفكي، ٢٠١٧م).

فالحرية ليست منحة من أحد يمتن بها على الناس، فالمولود يولد على فطرة الحرية والكرامة، لا يحق لأحد أن يقيد حريته أو ينتقص منها، أو يساومها عليها (الغزالي، ١٩٨٤م). فمن واجبات القيادة في النمط الإسلامي أن توفر الجو والبيئة المناسبة للأفراد للتعبير عن آرائهم، واستقبال النقد البناء بصدر رحب، بل أن عليهم أن يشجعوا الأفراد على المبادرة للتعبير عن آرائهم، وتقديم النصح والمشورة كل ما تبين أن هناك أخطاءً أو ميلاً عن الأهداف المرسومة.

٥- القدوة الحسنة: ما يتميز به النمط القيادي الإسلامي هو استشعار القائد أنه قدوة لأفراده في حديثه

و تصرفاته وسلوكياته، وسواء كان في المنظمة أو خارجها، فهو يعلم أنه كقائد يجب عليه أن يطابق قوله عمله؛ من أجل أن تكون استجابة الأفراد للقائد فيما يأمر سريعة ومنطقية، فهو يؤثر في سلوك الأتباع بأفعاله قبل أقواله، وقد جاء في كتاب الله ما يحذر من مخالفة الأقوال للأفعال، قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (3)﴾ (القرآن. الصف ٦١: ٣، ٢) (شفيقة، ٢٠١٤م).

فالأتباع دائماً يرددون ويرقبون سلوك القائد وتصرفاته وطريقة تعامله، وبناءً على ذلك يقيمون قائدهم ويجعلون أفعاله قدوة لهم (قشطة، ٢٠٠٩م). فيجب على القائد أن يكون قدوة في انضباطه وسلوكياته وأخلاقه، ويؤكد الاتجاه الحديث للقيادة على دور السلوك الذي يصدر من القائد في العملية القيادية.

٦- الرقابة الذاتية: وهي من الأبعاد الأساسية في النمط الإسلامي، وهي مستمدة من قول النبي صلى الله عليه وسلم: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" (الحديث: مسلم. كتاب الإيمان: باب بيان الإيمان والإسلام والإحسان والإيمان بالقدر: #٦١٦٤٨).

والإسلام أتى ليعزز الرقابة الذاتية في الأفراد والمجتمعات، وخاصة من يتولون قيادة وشؤون العامة، فالرقابة الذاتية في حقهم أولى، ويرى (يحياوي وآخرون، ٢٠١٥م) أن الرقابة الذاتية هي خط الدفاع الأول داخل أي منظمة أو مجتمع؛ إذ تحميهم من الفساد سواءً كان أخلاقياً أو إدارياً أو اجتماعياً، وتسمى بالرقابة الوقائية. ويعرف (الضحيان، ١٩٩٤م) الرقابة الذاتية بأنها رقابة الموظف لنفسه، مستشعراً رقابة الله عليه، وأن أي قول أو فعل مسجل ومحاسب عليه؛ لذلك فهو يراجع كل أعماله وأقواله ويزنها بميزان الشرع الحنيف. وهذا ما يميز القيادة الإسلامية عن غيرها من الأنماط الأخرى.

٢،٤. المناخ التنظيمي

لفظ مُناخ تعبير يطلق عادة على الطبيعة والبيئة لبقعة جغرافية محددة، ويصف حال تلك البقعة في وقت زمني معين، ومجازاً أطلق هذا اللفظ على المنظمة باعتبارها كياناً حركياً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة (المغربي، ١٩٩٥م). يرى (الحناق، ٢٠١٢م) أن بدايات ظهور مفهوم المناخ يعود إلى سنة ١٩٤٠م، في حين يرى (الصيرفي، ٢٠٠٦م) أن هذا المفهوم بدأ بالظهور والانتشار في نهاية خمسينيات القرن الماضي، وإن كانت له جذور من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أظهرت الأهمية للعوامل الاجتماعية والنفسية على سلوك الفرد ومعدل إنتاجيته. ويشير (العوامل، ١٩٩٤م) إلى ظهور كثير من المصطلحات التي تشير إلى المناخ التنظيمي، مثل: المناخ المؤسسي، وبيئة المنظمة، والمناخ الإداري، وغيرها من المفاهيم والمصطلحات التي وإن تعددت في الألفاظ لكنها تتسم بالتداخل والترابط من حيث المفهوم والمعنى العام، ونجد أن أغلب التعريفات تركز في تناولها لمفهوم المناخ على الخصائص أو العوامل الداخلية والخارجية وعلى تأثيرها على سلوك الفرد. فيعرف (فلبه وعبد الحميد، ٢٠٠٥م) المناخ التنظيمي بأنه الشخصية المميزة للمنظمة التي تشير إلى ما يحيط بالموظف من ظروف داخلية أو خارجية، وتؤثر في سلوكه وتوجهاته نحو عمله، وتحدد مستوى أدائه ورضاه.

في حين يضيف (ملحم، ٢٠٠٦م) أن تلك الخصائص الداخلية والخارجية قابلة للقياس، ويمكن إدراكها من قبل العاملين وتؤثر في دافعيتهم. ونلاحظ من التعريفات السابقة أن الباحثين ذكروا في تعريفاتهم للمناخ على أنه يحتوي خصائص داخلية وخارجية، في حين يرى (العميان، ٢٠١٠م) أن المناخ يقصد به البيئة الداخلية، والتي في إطارها يقوم الفرد بأداء وظيفته، وهو ما اعتمد الباحث في دراسته.

ويتفق معه (محمد، ٢٠١٤م) في رؤيته للمناخ بأنه يمثل خصائص البيئة الداخلية المتصرفة بالثبات النسبي، والتي تؤثر في الاتجاه السلوكي والمعنوي للأفراد. في حين عرف (حسن، ٢٠١٧م) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تكون بيئة تلائم الأفراد، وتؤثر على سلوكهم في جميع المستويات ومختلف المجالات. ويعرف أحمد وآخرون (Ahamed et al., 2010) المناخ التنظيمي بأنه خصائص البيئة الداخلية التي تتصف بالاستقرار، ويعمل فيها الفرد وتتأثر في القيم والسلوك، وتتكون هذه الخصائص من الهيكل التنظيمي، الاتصالات، النمط القيادي، الإجراءات والقوانين. ويعرف أدنيجي (Adeniji, 2011) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة النظم والإجراءات والسياسات التي تحكم سير المنظمة وتؤثر في أداء العاملين، فضلاً عن وجود عوامل أخرى تتمثل في القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والحوافز وأسلوب اتخاذ القرار، وتفاعل تلك العوامل هو المحدد لمستوى أداء المنظمة.

ويرى الباحث أن هناك نوعاً من الاختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق بتعريف المناخ التنظيمي، وهو أمر طبيعي نتيجة اختلاف الأفهام والبيئات، ونتيجة أيضاً لصعوبة قبوله واحدة للتعريفات ولمفهوم المناخ التنظيمي. وتبنى (النجار، ٢٠١٨م) تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة سمات وخصائص البيئة الداخلية التي لها علاقة تأثير متبادلة مع الأفراد عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي، ومدى قدرة الأفراد على إنجاز الأهداف التي رسمتها المنظمة.

١،٤،٢. أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي (زاهر، ٢٠١٢م):

١- هناك ارتباط كبير بين المناخ التنظيمي وسلوك الأفراد، حيث أن المناخ يساعد في بلورة السلوك الأخلاقي، وله دور في إعادة تشكيل وصياغة القيم لدى العاملين.

٢- المناخ التنظيمي يعتبر مؤشراً لقياس الرضا الوظيفي.

٣- المناخ التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في التحفيز، وكسب الولاء التنظيمي، وتنمية قدرات العاملين. (البدر، ٢٠٠٦م).

٤- يساعد المناخ التنظيمي في تقييم المنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف عن طريق أبعاد المناخ التنظيمي، كما أنه يساعد المنظمة في فهم الصراعات وتسهيل السيطرة عليها (العزاوي، ٢٠١٧م).

٥- للمناخ التنظيمي دور في المحافظة على الكوادر، واستقطاب كوادر أخرى من خارج المؤسسة (الصيرفي، ٢٠٠٧م).

٦- يذكر (الحيدر، ٢٠٠٥م) أن للمناخ التنظيمي دوراً في خلق بيئة تعاونية محبة للعمل، وأن المناخ التنظيمي الصحي يقلل من الدوران الوظيفي والغياب، ويقلل من إصابات العمل.

٢،٤،٢. أبعاد المناخ التنظيمي

من المعلوم أن المناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف نشاط المنظمة وطبيعتها ونوعها وحجمها، والقيم السائدة، وعلى عوامل وأبعاد تؤثر في المناخ التنظيمي، ولقد حاول العلماء وضع أبعاداً محددة للمناخ التنظيمي لكنهم لم يتفقوا، فكل واحد منهم وضع أبعاداً أحياناً تتفق مع أبعاد عالم آخر وأحياناً تختلف، ولذلك نجد تعدد النظريات والنماذج التي تتحدث عن الأبعاد للمناخ التنظيمي (عدوان، ٢٠١٢م). وحسب فورهان وجيلمر (Forhand, Gilmer, 1964) فقد قاموا بتقسيم الأبعاد إلى أربعة، وهي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، مدى تعقد التنظيم، نوع النمط القيادي السائد، اتجاهات الأهداف. في حين قام ليتوين وسترنغر (Litwin, Stringer, 1968) بعمل دراسة لأبعاد المناخ التنظيمي في بيئة متغيرة وغير مستقرة، وكانت النتيجة الخروج بالأبعاد التالية:

الولاء التنظيمي، تشجيع القائد لأفراده، العلاقات البينية المتينة بين الموظفين، مكافأة أداء الأفراد المتميز،

تشجيع الأفراد على تحمل المخاطرة، إحساس الأفراد بموضوعية معايير التقييم، الشعور بالمسؤولية.

بينما يرى (Lawler et. al, 1973) أنه يمكن تقسيم أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين: المجموعة الأولى

تركز على المناخ التنظيمي، ويضم الأبعاد التالية: الرسمية في الإجراءات، المركزية في القرارات، ثم ما مدى

التداخل في الأنظمة الفرعية، أما المجموعة الثانية فتختص بالعملية التنظيمية، وتضم هذه الأبعاد: النمط

القيادي، أساليب مواجهة الصراعات، نظم المكافأة.

وأجرى جامبل وآخرون (Gampbell, et. al,1970) العديد من الدراسات عن أبعاد المناخ التنظيمي،

ولخصها في الآتي: هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة، مدى شعور الفرد بالمسؤولية، العلاقات الجيدة بين

العاملين. واهتم موشنسكي (Muchinsky, 1977) بدراسة الأبعاد المناخية للمنظمة من حيث: الأجور

والمكافآت، تحمل المسؤولية، القيادة، تحمل المخاطرة، الاتصال، ضغوط العمل، الرقابة.

أما ليكارت (Likret, 1967) فقد صنف أبعاد المناخ التنظيمي إلى التأثير على المنظمة، الاتصال، عملية

اتخاذ القرارات، الاهتمام بالعاملين، استخدام التكنولوجيا، الحوافز. وحدد نيل (Neal, et al, 2000) أربعة

أبعاد للمناخ التنظيمي هي: المخاطرة وتحدي العمل، ضغوط العمل، الدعم المؤسسي، الاستقلالية.

ويري سوسان (Susan, et al,2007) أن المناخ التنظيمي يعكس الأبعاد التالية: الرقابة، الالتزام التنظيمي،

إشباع حاجات الأفراد، ضغوط العمل.

ويرى (القربوتي، ١٩٩٣م) أن الأبعاد للمناخ التنظيمي تتكون من: مهام العمل من حيث التجديد

والإبداع، نوعية الثواب والعقاب، المركزية واللامركزية في الأسلوب الإداري، الترقية مقابل الإنجاز، التدريب

الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، أسلوب تعامل الإدارة مع العاملين، الروح المعنوية.

وأضاف (الطويل، ٢٠٠١م) ثلاثة أبعاد هي: وضوح المهمة، نظام الاتصالات، تقدير العاملين. أما (فليه وعبد الحميد، ٢٠٠٥م) فقسّموا الأبعاد إلى الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، طريقة المنظمة في إجراءات العمل، أساليب وطرق صنع القرار، نظام الحوافز، التكنولوجيا. وعول (سليمان، 1987م) في تصنيفه للأبعاد المناخية على ثمانية أبعاد: الحوافز، مركزية السلطة، هيكل المهمة، الشعور بالإنجاز، التشجيع، الروح المعنوية، المخاطرة، الصدق.

ومن خلال ما استعرضه الباحث من نظريات ودراسات في أبعاد المناخ الوظيفي يتضح وجود اختلاف بين العلماء والدارسين في تحديد الأبعاد أو توحيدها، ولهذا السبب سنختار من تلك الأبعاد ما توافق عليه كثير من الدارسين، وما يخدم الدراسة الحالية، وهي تتمثل في الآتي:

١- الهيكل التنظيمي:

هو شكل يحدد البناء الداخلي للمنظمة، ويوضح التقسيمات المختلفة والدرجات والوحدات الفرعية، ويعطي صورة واضحة للعلاقة بين المسؤوليات والصلاحيات المتاحة (ميهفان، ٢٠١٦م)، ويصف (الشنواني، ١٩٨٣م) الهيكل التنظيمي بأنه إطار عام يضم بداخله تقسيمات ووحدات لكل منها مجموعة من الأنشطة، ومن أجل ممارسة المهام لا بد من تفويض السلطة. ويرى (العميان، ٢٠١٠م) في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه البناء الذي يوضح توزيع الأفراد على الوظائف، ويحدد السلطات والصلاحيات وطبيعة العمل.

ويعتمد حجم وشكل الهيكل التنظيمي ودرجة التعقيد فيه على طبيعة عمل المنظمة وحجمها ونوعها وأسلوب الإدارة المتبع (شقبوعة، ٢٠٠١م). ويبيّن (حمود، ٢٠٠٢م) أن الصفة المميزة للهيكل

التنظيمي والذي يجعله أكثر فعالية هي: توازن السلطات الممنوحة مع المسؤوليات، والصفة الثانية هي مرونة الهيكل القابل للاستيعاب التعديلات والتغييرات المطلوبة. ويرى الباحث أن الهيكل التنظيمي المناسب له دور في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، فهو يلعب دوراً مهماً في تحديد الأدوار، وتقسيم الأعمال، وتوزيع السلطات، وتحديد المسؤوليات لضمان عدم الازدواجية في العمل، وتسهيل الاتصال الصاعد والنازل، ويسهل عملية الرقابة واكتشاف الأخطاء.

ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره على سير العمل في المنظمة، ودوره في ضبط العملية الإدارية، قام كثير من الباحثين بقياس أثر الهيكل على مجموعة من المتغيرات (المناخ، والأداء، والولاء) عن طريق أدوات القياس التالية (طه، ٢٠٠٦م) و(الطراونة، ١٩٩٨م):

- ١- الكثافة الإدارية: وتعبر عن نسبة الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف غير الإدارية في المنظمة.
- ٢- التمايز الأفقي: يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في الهيكل.
- ٣- التمايز الجغرافي: عدد المواقع الجغرافية التي تتبع المنظمة.
- ٤- نطاق الإشراف: عدد الموظفين لكل مشرف.
- ٥- درجة التعقيد: تشير إلى مدى وضوح المهام، وتقسيم الأعمال، فكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للرقابة والتنسيق والاتصال.
- ٦- درجة الرسمية: مدى وجود وصف وظيفي مكتوب وموثق يحدد المهام والمسؤوليات، فكلما زادت درجة الرسمية في تطبيق الأنظمة واللوائح بحرفية، كلما قلَّ حسُّ الإبداع والابتكار، وتحولت الأنظمة والقوانين من وسيلة لتنظيم العمل إلى هدف تسعى الإدارة إلى تحقيقه. وتعتمد كل منظمة على نوع من الهياكل بما يتناسب مع نشاطها وحجمها وطبيعة عملها،

وحسب (حریم، ۲۰۰۹م) فقد قسم الهياكل التنظيمية إلى الآتي:

أ- النموذج الآلي: ويتميز هذا النوع من الهياكل بوضوح السلطة والمسؤولية، ويكون نطاق الإشراف ضيقاً، وتتركز السلطة في رأس الهرم التنظيمي، ويفتقر هذا النوع للمرونة.

ب- النموذج العضوي: يتميز هذا النوع بوجود تنسيق متوازن رأسياً وأفقياً، يشارك الأفراد في وضع الاستراتيجيات، انسياب المعلومات بطريقة سهلة، لكنه يفترق للاستقرار والثبات.

٢- الاتصالات

للاتصالات دور حيوي ومهم داخل المنظمات، فهي بمثابة الدم الذي يحمل الغذاء إلى جميع أجزاء الجسم، ولا يمكن لأي منظمة ناجحة أن تستمر في أدائها وتميزها ما لم يكن لها نظام اتصالات فعال يضمن تدفق المعلومات بسهولة ووضوح في أقل وقت ممكن (ماهر، ۲۰۱۳م). وقد تنوعت وتعددت التعريفات التي وصفت مفهوم الاتصال، فيرى (عزب، ۲۰۰۸م) في تعريفه للاتصال بأنه عملية تدفق المعلومات والبيانات من أعلى إلى أسفل والعكس عبر القنوات التنظيمية، وكذلك إرسال واستقبال المعلومات والبيانات أفقياً بين العاملين، وتدفق المعلومات من وإلى المجتمع. وتصف (الجبر، ۲۰۰۲م) الاتصال بأنه عملية تصل بالأفراد إلى الاشتراك في إحساس أو فكرة تقود إلى الحماس في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه نشاط يتمُّ عبره تبادل الرسائل في بيئة معينة بين المرسل والمستقبل لتنفيذ عمل ما (بلال، ۲۰۰۵م). وفي ذات السياق يعرف (القاضي، ۲۰۱۵م) الاتصال بأنه طريقة إيصال الأفكار والمعلومات والقرارات بشكل دائم أفقياً ورأسياً. ويعرف الاتصال بأنه وسيلة لنقل كل ما

يتعلق بالعمل من معلومات أو أفكار أو شكاوى من (فرد أو مجموعة) رأسياً أو أفقياً إلى (فرد أو مجموعة) باستخدام وسيلة من وسائل الاتصال (القحطاني، ٢٠٠٨م). وقد أكد (شقبوعه، ٢٠٠١م) على أهمية اشتراك الطرفين المستقبل والمرسل في مضمون الرسالة من أجل أن يكون الاتصال فعالاً.

وحسب (العميان، ٢٠١٠م) فإن عناصر الاتصال تتكون من الآتي:

الهدف: الحالة أو الغاية المطلوبة.

المرسل: صاحب الرسالة إما فرد أو مجموعة.

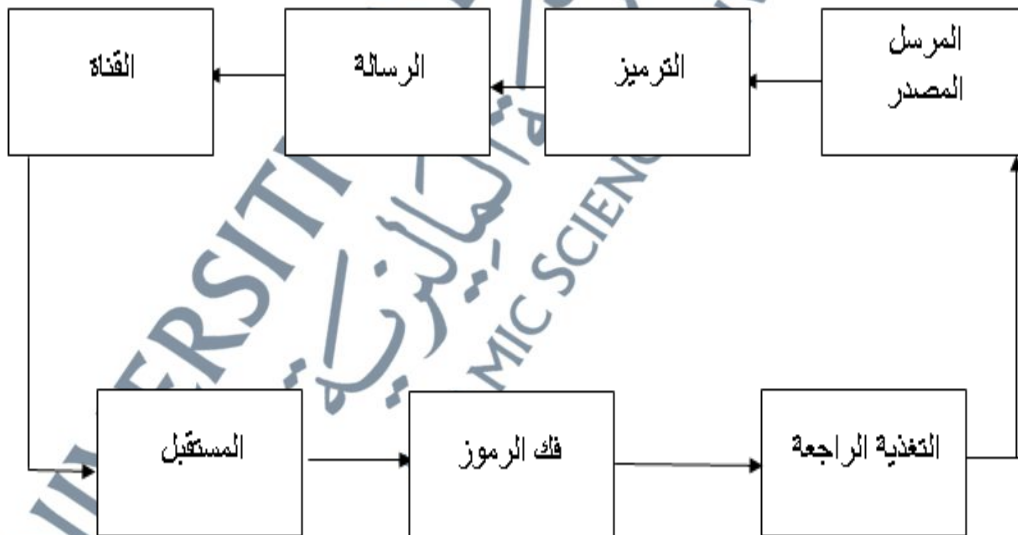
المستقبل: المتلقي للرسالة سواء كان فرداً أم جماعةً

وسيلة الاتصال: أداة أو وسيلة نقل الرسالة.

نتيجة الاتصال: النتيجة المتوقعة بعد تلقي الرسالة.

التغذية العكسية: ردة الفعل التي تؤكد تلقي الرسالة وفهمها والتعاطي معها.

الترميز: تحويل الرسالة أو المحتوى إلى رموز يفهمها المستقبل (عبيدات، ٢٠٠٤م).



المصدر: (خواجة، ٢٠٠٨)

شكل رقم (٣، ٢): عناصر الاتصال

ويشير (الصيرفي، ٢٠٠٦م) إلى أن الاتصالات تهدف إلى توثيق أوأصر العلاقات وبناء الثقة وخلق جو من التفاهم والاحترام بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين المنظمة والمجتمع من جهة أخرى، كما أن الاتصال يساعد في فهم الخطط والأهداف، كما أنها تخلق مناخاً تنظيمياً يؤدي إلى رضا لدى العاملين.

٣- التكنولوجيا

على الرغم من الدور الهام الذي تؤديه التكنولوجيا في كافة نواحي الحياة سواء كانت تجارية أو خدمية أو صناعية، إلا أنه من الملاحظ عدم استقرار الفكر الإداري على تعريف محدد لمفهوم التكنولوجيا، ويعود السبب في ذلك إلى التطورات السريعة المرتبطة بهذا المفهوم (خالد و زيد، ٢٠١٦م)، وطالما أن التكنولوجيا أصبحت واقعاً ملموساً يؤثر في كل شيء حولنا، أصبحت التكنولوجيا عاملاً مؤثراً في المنظمات بشكل عام وفي المناخ التنظيمي بشكل خاص، ويجب أن تستفيد هذه المنظمات وبالأخص البنوك الإسلامية من هذه التكنولوجيا في تطوير وتحسين خدماتها المقدمة للعملاء، فقد ذكر (خالد، ٢٠١٦م) أن الصيرفة الإلكترونية تبلغ تكاليفها ١٥٪ وأرباحها ٨٥٪، في حين أن الصيرفة التقليدية تكاليفها ٥٠٪ وأرباحها ٥٠٪، وعاضد هذا الرأي (حسن، ٢٠١٧م) حيث أكد على دور التكنولوجيا في ترويج خدمات البنوك، واتساع رقعتها التنافسية، وملائمة التقنيات الحديثة مع رغبات وحاجات الزبائن.

فالتكنولوجيا هي أداة التغيير والتطوير للمؤسسات، فهي تعين على التخلص من العمليات الزائدة، وتبسيط المهام، وسهولة الرقابة على المنتجات وجودتها، والسيطرة على كل المدخلات، وضبط

العمليات والتحسين في المخرجات، كما أن التكنولوجيا تؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية في المنظمة (الطيب، ٢٠٠٨م). ويرى (حمود، ٢٠٠٢م) أن التكنولوجيا تحسن ظروف العمل من حيث الإضاءة، والتهوية، والضوضاء، وتوفير الوسائل المساعدة في إنجاز الأعمال بأقل جهد ووقت ممكن، وهو ما يساعد في توفير مناخ تنظيمي ملائم للأفراد، ومن ناحية أخرى هناك علاقة للتكنولوجيا بتحسين طبيعة العمل وقتل الروتين الوظيفي، حيث أن لها دوراً في رفع الكفاءة وتقليل الهدر والتقليل من الأخطاء.

أما (المجري، ١٩٩٥م) فقد أبدى تخوفاً من التكنولوجيا في مناخ العمل بسبب أن التكنولوجيا قد تؤدي إلى مزيد من البطالة، وتسريح عدد من العاملين، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي التأثير على المناخ التنظيمي والمنظمة، كما أن الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا فقط دون مراعاة الجوانب الإنسانية قد يؤثر على رضا العاملين.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات:

مع تطور علم الإدارة تطور معه أسلوب التعامل والتخاطب مع العاملين، فلم يعد مقبولاً التعامل مع العاملين على أنهم مجرد أفراد لا علاقة لهم بقرارات المنظمة، وأصبحت المنظمات تتفاخر بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، والذي يعني تشجيع العاملين على طرح الآراء والمقترحات حول أساليب العمل، وإشراك العاملين في منظومة اتخاذ القرارات (الحداد، ٢٠١٧م). ويعرفه (اللوزي، ٢٠٠٣م) بأنه نشاط جماعي يشجع الفرد على الاشتراك الفعلي في اتخاذ قرارات تنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتمد أسلوب المشاركة على تبني تشجيع الأفراد على وضع تصوراتهم وآراءهم حول أنسب الطرق لتنفيذ الأعمال، ويقوم مبدأ المشاركة على تسهيل الحصول على المعلومة وإمكانية تداول المعلومات بين الموظَّفين، وهذا الأسلوب يعزز الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية للعاملين (طه، ٢٠٠٦م). ووصف (حنفي، ٢٠١٠م) العامل بأنه اليوم أكثر وعياً ونضجاً وإدراكاً من العامل بالأمس، حيث يرى أنهم أكثر إحاطةً ووعياً بالمشاكل الاقتصادية، وأقدر على وضع خطط واستراتيجيات، وهذا ما يمنحهم حق المشاركة الفاعلة والحقيقية في نقاش أيِّ تغييراتٍ في المنظمة أو سياساتها.

وذكر (البقي، ٢٠١٠م) أن إشراك العاملين في صناعة القرارات يطور دافعيتهم نحو العمل، وممارسات سلوك إبداعي لتطوير قدرات المنظمة والدفع بها نحو الأفضل. ويرى (الطالع، ٢٠١٤م) أن إشراك العاملين في عملية صنع القرار يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، وتقليل الصراعات، والتحسين المستمر في الأداء، ويرفع الروح المعنوية. ودرس (عسكر، ١٩٩٥م) أهم العوامل المطلوبة لضمان فاعلية منهجية المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي على النحو التالي:

أ- الاستعداد والرغبة في المشاركة، ثم القدرة على الاستقلالية عند التعبير، ووضع الأفكار التي يرى أنها الصحيحة.

ب- أن يشارك موظفيه في القرارات التي يرى أن لها علاقة بوظائفهم.

ج- المكافآت المادية وأيضاً المعنوية التي تمنح للعاملين مقابل مشاركتهم في صناعة القرار.

د- وحدة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد؛ حتى لا يحدث التصادم والصراع.

هـ- وجود قنوات فعّالة للاتصال والمشاركة، والتأهيل الإداري.

٥- الحوافز والمكافآت تؤدي الحوافز أدواراً مهمة في المنظمة، فهي تعتبر بُعداً من أبعاد الرضا الوظيفي

التي تسهم في رفع الفاعلية والإنتاجية في المنظمة، وفي نفس الوقت هي بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يؤثر في أداء العاملين، ويدفعهم نحو بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف. ويعرفها (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٨م) بأنها مؤثر خارجي يستخدم لزيادة دافعية الفرد نحو العمل، ونحو إشباع حاجات العامل. ويعتبر (العنزي، ٢٠٠٠م) أن الحوافز منظومة تشجع روح الإبداع والابتكار في المنظمة.

وترى (برنوطي، ٢٠٠١م) ثلاث وسائل تستخدمها المنظمة حين ترغب بمكافأة الجهود المتميزة للعاملين، وهي تتمثل في: المرتبات وكل الأجور التي تمنح مقابل جهد مبذول، الامتيازات الإضافية كبذل السكن والنقل وغيره، الحوافز مقابل تميز في الأداء .

١،٥ أنواع الحوافز

كثير من الدراسات تناولت الحوافز وأنواعها، وحسب (حسونة، ٢٠٠٨م) فإن الحوافز تصنف إلى:
١- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية الأكثر شيوعاً في المنظمات لقدرتها على الإشباع للكثير من الحاجات سواء كانت أساسية أو ثانوية، وتتمثل في ما تعطيه المنظمة للأفراد من مقابل مادي.

وذكر (الوليد، ٢٠٠٨م) أنواع الحوافز: الراتب الأساسي، أي مكافآت تحفيزية، العلاوات، المشاركة في الأرباح، عمولات، وكل ما يضمن للعامل عيشة كريهة. وتتميز الحوافز المادية بسرعة إحساس الفرد بها، وتعتبر من أقدم الحوافز التي استخدمها الإنسان، والحوافز المادية لا تقتصر على منح أو إعطاء العامل مقابل مادي وتسمى مكافأة إيجابية، بل قد تكون سلبية بمنح المكافآت أو الخصم من الراتب ونحوه، وتسمى في هذه الحالة مكافأة سلبية (عقيلي، ١٩٩٦م).

٢- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي لا تستخدم المال فقط في إثارة دافعية العاملين نحو الإنجاز والتطوير، بل تعتمد أيضاً على وسائل معنوية تقدر العنصر البشري وتعامله ككائن حي له تطلعاته وله كرامته ومشاعره (شاويش، ٢٠٠٥م). والغرض من الحوافز المعنوية هي إشباع حاجات الفرد التي لا يمكن أن تشبع بالحوافز المادية، فالوصول إلى حالة الإشباع والرّضا لا يكون إلا بتكامل الحوافز المادية والمعنوية (عزري، ٢٠٠٣م).

أنماط المناخ التنظيمي

قام ليتوين وستريجر (Litwin & Stringer) بوضع تصنيف لأنماط المناخ التنظيمي يوضح أنواع المناخ التنظيمي، وهي كالتالي (الصغير، ٢٠٠٢م):

أ- مناخ تسلطي: وهذا النوع تكون السلطة متركزة في أعلى الهرم والقرارات تتخذ من دون استشارة، وحقوق الفرد مقيدة وحرية مكبلة، وعادة ما يغلب على هذا المناخ التذمّر وانخفاض في الدافعية والرّضا.

ب- مناخ ديمقراطي: اعتماد على تفعيل الاتصالات، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، واهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية.

ج- مناخ الإنجاز: وضع الأهداف من قبل الجميع، ومتابعة التنفيذ مع تمكين العاملين من أعمالهم وتأهيلهم، وتغذيتهم بالمعلومات التي تحدد أداءهم.

٢،٥. البنوك الإسلامية في اليمن

يُعرّف البنك الإسلامي بأنه عبارة عن مؤسسة لتجميع الأموال، ثم بعد ذلك يتم توظيفها وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية خدمة للمجتمع وتحقيقاً للعدالة المجتمعية (العززي، ٢٠١٢م). ويرى (سلطان وآخرون، ١٩٨٩م) أن البنك الإسلامي له رسالة سامية اجتماعية واقتصادية تدير مشروعات تكون أكثر نفعاً وليس الأكثر ربحاً، ويسهم في بناء مجتمع يقوم على أسس إيمانية أخلاقية. ويضيف (عكروت، ٢٠١٩م) أن نشأة البنوك الإسلامية جاءت لتلي حاجة المجتمعات الإسلامية في التعامل بعيداً عن شبهة الربا وأبوابه المختلفة.

ويضيف (مبارك، ١٩٩٦م) أن البنوك الإسلامية مؤسسة مصرفية تقوم بجمع الأموال من كل من لا يجب التعامل بالربا، ومن ثم توظيف تلك الأموال في مجالات تنمية واقتصادية، كما تقوم البنوك الإسلامية بتوفير خدمات مصرفية تتفق مع الشريعة وتدعم الاقتصاد.

وفي نفس السياق يعرف (النجار، ١٩٨٠م) البنوك الإسلامية بأنها كيان أو وعاء اجتمع فيه مال يريد ربحاً حلالاً، وفكراً اقتصادياً صحيحاً؛ لينتج عنه مخرجات تجسد المبادئ الصحيحة للاقتصاد الإسلامي، وتنقله من مجرد نظريات إلى تطبيق عملي. وتقوم فلسفة البنوك الإسلامية في تعاملاتها على عدم استخدام الفائدة أخذاً وعطاءً، فهي تقبل الودائع المعروفة لدى البنوك التقليدية من دون أن تستخدم الفائدة كمقابل تعويضي للمودعين، وإنما تستخدم أسلوب توزيع حصة من الأرباح، وكما أنها تقوم بعد ذلك بتوظيف تلك الأموال في مجالات الاستثمار التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية (الحسيني، ٢٠٠٠م).

وقد تميزت البنوك الإسلامية بخصائص جذبت إليها الكثير من قطاعات المجتمع، فحاربة المعاملات الربوية التي حرّمها الإسلام، وتبنت صيغاً شرعية للربح، وخففت البنوك الإسلامية من

الاحتكار التي فرضته البنوك الأخرى، وشجعت على العمل والاستثمار الصحيح؛ مما ينتج عنه انتعاش اقتصادي، أرست البنوك الإسلامية قاعدة المساواة في المغارم والمغانم لتعمّ المصلحة العديد من شرائح المجتمع (المترك، ١٩٩٨م).

نشأة وتطور البنوك الإسلامية في اليمن

البداية الأولى لمشروع إنشاء البنوك الإسلامية في اليمن وضع على الحكومة اليمنية في شمال الوطن سابقاً عام ١٩٧٩م، وظل حبيس الأدراج للعديد من الأسباب السياسية، وفي عام ١٩٩٦م صادق مجلس النواب على هذا المشروع، وصدر بقانون رقم (٢١)، ونصّت مادته الثالثة على إنشاء البنوك الإسلامية (سيف، ٢٠٠٨م).

فُتح أول بنك إسلامي يمني عام ١٩٩٦م برأس مال محلي ١٠٠٪، وهو البنك الإسلامي اليمني، وفي نفس العام يفتتح بنك التضامن الإسلامي أبوابه للتعاملات المصرفية الإسلامية، وشهد القطاع المصرفي دخول ثالث بنك إسلامي وهو بنك سبأ الإسلامي عام ١٩٩٧م، وفي عام ٢٠٠٢ يعلن عن تأسيس وإنشاء مصرف اليمن البحرين الشامل كرابع بنك إسلامي ينافس في السوق اليمنية، لكن برأس مال مشترك يمني (٧٥٪)، وأجنبي (٢٥٪) (العامري، ٢٠٠٦م).

ويرى (عائض، ٢٠١٠م) أن البنوك الإسلامية في اليمن نالت ثقة العملاء، وزاد الإقبال على خدماتها، كما ذكر (الخزاعي، ٢٠٠٩م) أن البنوك الإسلامية أدّت دوراً أساسياً في جذب مدّخرات كانت خارج نطاق تعاملات الجهاز المصرفي اليمني، ويرجع ذلك إلى إحجام كثير من أفراد المجتمع عن التعامل مع البنوك الربوية لمخالفتها للشريعة الإسلامية، وخلال الخمس السنوات الأولى تمّ جمع مبلغ وقدره ٥,٣١ مليار ريال، وهذا مبلغ كبير مقارنة بما كان لدى هذه البنوك من رؤوس أموال عند التأسيس والبالغ ٦,٥

مليار ريال يمني.

استطاعت البنوك الإسلامية وخلال فترة قصيرة من تحقيق نتائج ملموسة في القطاع المصرفي، وتحقيق مراكز متقدمة في تقديم الخدمات، وفي حجم الودائع والاستثمارات، فوفق مؤشر نمو الودائع لعام (٢٠٠٤، ٢٠٠٥) البنوك الإسلامية تتصدر معدلات نمو الودائع بنسبة (٢٢٪)، يأتي بعدها البنوك التجارية الحكومية وبنسبة (١٣٪)، ثم البنوك التجارية الوطنية بنسبة (١٠٪)، وأخيراً البنوك الأجنبية بمعدل نمو (٣٪) فقط، وتحتل البنوك الإسلامية المرتبة الأولى من حيث مؤشر التمويل المباشر للعملاء بنسبة (٤٥٪) من حجم التمويلات المصرفية، وفي المرتبة الثانية البنوك التجارية الوطنية وبنسبة (٣٤٪)، وتحتل البنوك التجارية الأجنبية المرتبة الثالثة وبنسبة (١٣٪)، وأخيراً البنوك الحكومية بنسبة (٨٪)، (البنك المركزي اليمني، ٢٠٠٦م). ويتضح من التقارير الحكومية مدى ثقة الأفراد بالبنوك الإسلامية في إيداع الأموال، ومدى مساهمة البنوك في التمويل وتنشيط حركة الاستثمار، والاهتمام بتمويل المشاريع من خلال نظام التمويل الإسلامي.

وحدّد تقرير البنك المركزي اليمني البنوك العاملة في اليمن من حيث مساهمتها في تنمية الاقتصاد اليمني، وكانت البنوك الإسلامية في المرتبة الأولى وبنسبة حوالي (٤٤,٩٪) من الاستثمارات المحلية من إجمالي البنوك العاملة في اليمن سواء كانت محلية أو حكومية أو أجنبية، بينما تحتل البنوك التجارية اليمنية المرتبة الثانية بنسبة (٣٤,٣٪)، وتأتي في المرتبة الثالثة البنوك الأجنبية وبنسبة (١٢٪) تقريباً، وأخيراً البنوك الحكومية بنسبة (٨,٧٪) (البنك المركزي اليمني، ٢٠٠٥). ويتضح الدور الهام والمحوري للبنوك الإسلامية اليمنية في رفد وتنمية الاقتصاد اليمني.

وفي تقرير (البنك المركزي اليمني، ٢٠١٥م) بلغت حجم ودائع البنوك الإسلامية للعام ٢٠١٥م ٢٧٪ من

إجمالي الودائع للبنوك العاملة في اليمن، وبلغت ميزانيتها مليار ريال، وهي تساوي ما نسبته (٣٠٪) من إجمالي الميزانية الموحدة للبنوك العاملة في اليمن، وهذه الإحصاءات تدل على زيادة ثقة العملاء في البنوك الإسلامية، ودليل على قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية تنافس البنوك الأخرى بل وتتفوق عليها.

٢،٦. موضوع الدراسة من منظور إسلامي

درس الباحث أدبيات الدراسات السابقة وبعض المؤلفات التي تناولت مفهوم القيادة والرّضا من منظور إسلامي، ورغم قلة الدراسات وخاصة فيما يخص النمط القيادي الإسلامي كنمط أجريت عليه دراسات علمية موثقة، فقد توصل الباحث إلى معلومات ودراسات قيمة أفادت في طرح هذا الموضوع.

٢،٦،١ القيادة في الإسلام

مفهوم القيادة في الإسلام من المفاهيم التي طرحت كثيرا في الأونة الأخيرة وينطلق في مركزاته من تعاليم ديننا الحنيف المستمد من الكتاب والسنة واجتهادات واستنباطات علماء الفكر الإسلامي قديماً وحديثاً.

ذكر (كبير، ٢٠١٨م) أن لفظ قيادة لم يذكر في القرآن الكريم بهذا اللفظ، ولكن ذكر ما يشير إلى القيادة (الخلافة، الإمامة، الولاية، الملك).

﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا فَرَّةً أُغْنِيْنا وَأَجْعَلْنا لِلْمُتَّقِينَ إِمامًا﴾ (القرآن. الفرقان ٢٥: ٧٤).

﴿يا داوودُ إِنَّا جَعَلْناكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ (القرآن: ص ٣٨: ٢٦). ﴿يا أَيُّها الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (القرآن: النساء: ٤: ٥٩) ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلَأِ مِنْ

بَنِي إِسْرَائِيلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُوا لِنَبِيِّهِمْ ائْتِنَا بِآيَاتٍ مِمَّا نُنَادِيكَ بِهَا (القرآن. البقرة: ٢٤٦). يتضح من الآيات القرآنية ذكر ما يشير إلى القيادة معناً لا لفظاً.

أما في السنة النبوية المطهرة فيدلُّ عليه قوله صلى الله عليه وسلم: "أنا قائد المرسلين ولا فخر" (الحديث: الدارمي. كتاب المقدمة: باب ما أعطي النبي صلى الله عليه وسلم من الفضل: #٤٩٦). ونجد معنى القيادة واضحاً في قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرهم أحدهم" (الحديث: أبو داود. كتاب الجهاد: باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم: #٢٦٠٨). فالقيادة في الإسلام أمر تعبدي يظهر ذلك جلياً من الحديث السابق، حيث أن النبي -صلى الله عليه وسلم- أمر أصحابه إن خرجوا مجموعةً منهم ولو كانوا ثلاثة أشخاص أن يكون لهم قائداً يوجههم وينظم شأن سفرهم، فمما بالك عندما يكون الأمر أكبر من ذلك ويتعلق بمصالح الناس أو حقوقهم.

أما في تعريف القيادة الإسلامية فقد أوضح (جرادات، ٢٠١٤م) أنها عبارة عن توجيه الأفراد نحو أهداف وغايات تنفعهم في الدنيا والآخرة وفقاً لمبادئ الشريعة، ويرى الكاتب أن القائد الإسلامي لا يقتصر دوره على التوجيه للأفراد فيما يخص شؤونهم الدنيوية فقط، بل يشمل التوجيه أيضاً لما ينفعهم في الآخرة، وهذا من سمو وعظمة هذا الدين أنه يضيف بعداً آخر للقيادة، وهو بعد روحي وإيماني، فالقائد موجه روحي كما أنه موجه إداري، ومن واجبه أن يجتهد في النصح والمتابعة لأفراده وتقوم السلوك وتعديل الأخطاء سواء كانت فيما يخص شؤونهم الدنيوية أو الآخروية، وفي هذا يقول النبي صلى الله عليه وسلم محذراً ذوي القيادات والصدارات بين الناس: "ما من أمير يلي أمر المسلمين فلم يجهد لهم ولم ينصح لهم إلا لم يدخل معهم الجنة" (الحديث: مسلم. كتاب الإمارة: باب فضيلة الإمام العادل: #٣٤١٦).

ويرى (الجندي، ١٩٩٧م) في تعريفه للقيادة الإسلامية بشكل أوسع أنها:

"تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح". أما (كنعان، ٢٠٠٥م) فقد عرف القيادة بأنها السلوك الذي ينتج عنه تأثير على الأفراد من أجل القيام بالمهام كما يريد الله ورسوله بأمانة وإخلاص، وعرف (الخصاونة والجمال، ٢٠١٢م) القيادة الإسلامية أنها تعني التأثير في الغير من أجل تحقيق غايات دينية ودنيوية.

وعندما نتحدث عن صفات القيادة الإسلامية سنجد في ديننا الإسلامي الحنيف وتراثنا الفكري والحضاري توصيفاً وتصنيفاً للصفات التي يتحلّى بها القائد، والتي يجب أن يستمدّها من مصدرها الصحيح القرآن والسنة. فالقيادة في الإسلام تكليف لا تشريف، ومغرم لا مغنم، ومسؤولية كبيرة في الدنيا أمام من يقود وفي الآخرة بين يدي الملك العدل، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، قَالَ: - وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (الحديث: البخاري. كتاب الأحكام: باب قوله تعالى وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول: #٦٧١٩).

القيادة في الإسلام أمانة وحمل ثقيل لا يقوى عليه إلا من كان مؤهلاً لذلك، ولا تعطى لطالبها مالم يكن لديه القدرة والرغبة على تحمل المسؤولية، ولنا في موقف النبي -صلى الله عليه وسلم- مع أبي ذر منهج ودليل حياة، فعن أبي ذر -رضي الله عنه- قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ: فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي، ثُمَّ قَالَ: " يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا" (الحديث: مسلم: كتاب الإمارة: باب كراهة الإمارة بغير ضرورة: #٣٥١٢).

أما من ناحية صفات القائد من وجهة نظر إسلامية فقد قام (شفيقة، ٢٠١٤م) بتقسيم هذه الصفات

إلى:

١- صفات فطرية: وهي القوة الجسمية والبدنية.

٢- قوة عقلية كالفتنة والذكاء.

٣- صفات مكتسبة: كالعلم والمعرفة والعدل والأمانة.

ومن الصفات اللازمة للقائد أن يكون قدوة حسنة لتابعيه في خلقه ومعاملاته، فلا يخالف قوله فعله، "يا

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢١١﴾ (القرآن. الصف

٢١: ٢، ٣) (الرويمض، وآخرون، ٢٠١٥م). كما أضاف (الخصاونة، والجمال، ٢٠١٢م) صفات الأمانة،

والعدل، والشورى، والصدق للقائد من وجهة نظر إسلامية.

أما (الطالب، ٢٠٠٨م) فقد رأى أن حرية الفكر والنقد للقادة من مرؤوسيه من دون خوف على

النفس والمال من أهم الصفات التي يتحلى بها القائد، بل إن على القائد أن يطلب من الأفراد نصحه إن

أخطأ. ولنا في أبي بكر الصديق نموذجاً حين تولّى الخلافة، قال رضي الله عنه: أَيُّهَا النَّاسُ فَإِنِّي قَدْ وُلِّيتُ

عليكم ولست بخيركم، فَإِن أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي، وَإِن أَسَأْتُمْ فَفَعِّمُونِي. (السيرة: ابن هشام: ٤: ٣١٢).

أما (أبو الفضل، ١٩٩٦م) فقد صنّف الصفات القيادية إلى ثلاث مجموعات هي:

المجموعة الأولى: مقومات شخصية: (الفصاحة والبلاغة، القوة والرجولة، الأخلاق الحميدة، الشعور

بالانتماء).

المجموعة الثانية: مقومات قيادية: (الرؤية والمنهجية، حسن الإعداد، الاختيار والاصطفاء).

المجموعة الثالثة: مقومات سلوكية: (الأسوة الحسنة، الرفق والرحمة، الموضوعية والواقعية، التوكل على الله).

والحقيقة أن الصفات القيادية في الإسلام ليست مجردة من تعاليم الدين والشرع الحنيف، بل هي مستمدة منه وتتكاثر عليه كمرجع واقعي عملي متجدد ومرن. ويرى (ياغي، ٢٠١٢م) أن العامل في النظم الوضعية يلتزم بأخلاقيات العمل لخوفه من عواقب الإهمال والعقوبات المترتبة على ذلك، أما في الدين الإسلامي فقد أضاف قيمة أخرى فهو ينظر إلى العمل كعبادة لها جزاء أخروي للمحسن والمقصر.

٢، ٦، ٢ الرضا الوظيفي من منظور اسلامي

لعلَّ الدِّراسات والبحوث في مجال الرِّضا من مفهوم إسلامي تكاد تكون قليلة جداً، وتحتاج إلى بحث ودراسة للوصول إلى نتائج في هذا المجال، ويرى (الهمشري، ٢٠٠٤م) أن الرِّضا له أصل في الدين الإسلامي فقد ذكره الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَالسَّابِقُونَ الْأُولُونَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ وَأَعَدَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾ (١ القرآن: التوبة: ٨: ١٠٠). وفي الحديث النبوي ورد قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا أحب الله قوماً ابتلاهم فمن رضي فله الرِّضا، ومن سخط فله السخط" (الحديث: سنن الترمذي . كتاب الزهد: باب ماجاء في الصبر عند البلاء: #٢٣٩٦)، فالرِّضا نعمة وفضل من الله تجعل الفرد نشيطاً مجتهداً في عمله. ويضيف (المشعان، ١٩٩٣م) أن الرِّضا ثمرة العمل في الدنيا وغاية المرء في الحياة، وهو جائزة الله لعباده المقربين، ومنتهى إحسان الله لعبده أن يرزقه رضاه، وأن يجعل العبد راضٍ عن ربه. ويرى (البلاوي، ٢٠١٢م) أن الإسلام اهتمَّ بالرِّضا، وحثَّ على توفير عوامل الرِّضا للعامل، وظهرت بعض الدِّراسات التي تحدثت عن هذا المفهوم، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تحقيق، وبخاصة كذلك إلى دراسات أخرى تثري هذا المفهوم.

وعن نظرة الإسلام للرضا والدافعية يقول (الشرايدة، ٢٠٠٨): أن هناك أبعاداً للدافعية والرضا

في النموذج الإسلامي تتمثل في الآتي:

١- الإيمان بالله تعالى الذي هو جزء من التركيب النفسي للإنسان.

٢- العوامل الوظيفية التي يعبر عنها بطبيعة العمل وبيئته.

٣- الرضا والإنتاجية.

٤- الحوافز المقدمة.

والاختلاف بين النموذج الإسلامي والنظريات التي تفسر الدافعية والرضا هو: الإيمان بالله الذي يجعل

الفرد يرى العمل جزءاً من العبادة، وأن الإلتقان فيه طريق لمحبة الله ورضاه، ويراها كذلك أمانة تدفعه إلى

أدائه على أحسن وجه، والمكافأة هنا ليست مادية أو معنوية دنيوية فقط بل يدخل فيها الأجر الأخروي.

وقد تطرقت (الشيخ، ١٩٩٧) لعمل أئمة إسلامي للرضا الوظيفي، وبينت فيه أبعاد النموذج الإسلامي

المقترح للرضا الوظيفي، وهي كالتالي:

١- التربية الإسلامية التي تثمر إيماناً ينتج عنه إتقان وأمانة.

٢- التعليم والتدريب والتأهيل.

٣- القيم التي تعتبر أساساً ومرجعاً فكرياً للفرد.

٤- العمل الصالح والإخلاص فيه يؤدي إلى الرضا والراحة النفسية.

٥- الرضا في الحياة المتمثل في الآتي:

أ- الأمن.

ب- الصحة.

ج-الحالة الاجتماعية.

د-العلاقات الإنسانية.

٦- الرضا عن العمل المتمثل في الآتي:

أ-الأجر: وهو الجزاء عن العمل.

ب-الترقية.

ج-العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل.

د-الأمن الوظيفي.

ح-المشاركة في الإدارة.

٧-مخرجات العمل.

٨-رضا الله، فهو أكبر من الإشباع المادي والاجتماعي والمعنوي

٩-الإشباع الكامل لا يكون إلا في الجنة.

ويرى الباحث أن هذه المحاولات في هذا الصدد لا تكفي للخروج بنموذج إسلامي متكامل قابل للدراسة والتطبيق، وأن الأمر يحتاج إلى تكاتف الجهود من العلماء المسلمين في القيادة والإدارة لوضع رؤية واضحة المعالم، مكتملة الأركان، متماسكة الأجزاء للخروج بدراسة واضحة ليس في الرضا الوظيفي فقط بل في شتى جوانب الحياة.

٢٧، الدراسات السابقة

قام الباحث بجمع الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية، المناخ التنظيمي)؛ للاستفادة من بحوث وتجارب الآخرين في موضوع الدراسة، ولعمل مقارنات

بين الدِّراسات بعضها مع بعض، والخروج بالفجوة العلمية التي تتميز بها هذه الدِّراسة، اعتمد فيها على دراسات عديدة: دراسات عربية، وإسلامية، وأجنبية، وتمَّ عرضها بطريقة النقاش والمقارنة؛ ليطم الاستفادَة من هذه الدِّراسات بشكل أفضل.

١، ٧، ٢. الدِّراسات المتعلقة بالمتغير التابع الرِّضا الوظيفي

من المواضيع التي دُرست ومُحصِّت كثيراً لدى الباحثين موضوع الرِّضا الوظيفي، فقد تعدَّدت الدِّراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم ودوره في المنظمات، ولا زالت الدِّراسات تخوض في هذا المفهوم، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى طبيعة الموضوع نفسه، وأيضاً طبيعة الفرد التي يصعب أحياناً فهمها، وأحياناً يصعب التحكم فيها، فما كان مرضياً بالأمس لم يعد اليوم مرضياً؛ نتيجة أسباب وعوامل كثيرة منها: التطور التكنولوجي، والاحتكاك الثقافي بين الشعوب، والبيئة المحيطة وغيرها من الأبعاد والعوامل التي تؤثر في طبيعة الفرد، وتشكيل تصورات وأفكاره، ونظراً لأهمية مفهوم الرِّضا دُرست هذا الموضوع من زوايا وجوانب مختلفة؛ بغية الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها عملياً.

فقد درس الباحثون مفهوم الرِّضا الوظيفي كمتغير مستقل، وتابع، ومتغير وسيط، في محاولة لمعرفة الأثر والعلاقة لهذا المفهوم في المنظمة للاستفادة من النتائج والتوصيات لكل دراسة، فمن الدِّراسات التي تناولت مفهوم الرِّضا الوظيفي كمتغير مستقل دراسة (بالعيد وزكي، ٢٠١٥م) حول علاقة الرِّضا بالإنتاج في الشركة العربية للنفط (ليبيا)، ودراسة (معوش وصرداوي، ٢٠١٧م) عن الرِّضا الوظيفي وأثره على الروح المعنوية، (الركابي والحمادي، ٢٠١٩م) حيث ركَّز في دراستهما على علاقة الرِّضا بالانغراز الوظيفي، وعن علاقة الرِّضا بضغط العمل درس (حسين، ٢٠١٧م) و(العامري، ٢٠١٧م) هذه العلاقة بين المتغيرين، ودرس (حنا وخوري، ٢٠١٧م) و(الريح، ٢٠١٨م) و (قاسم ومعروف، ٢٠١٨م) علاقة

الرّضا بالأداء الوظيفي .

ومن الدّراسات التي تناولت مفهوم الرّضا الوظيفي كمتغير تابع: دراسة (Moslehpour et al,2019) ودراسة (Lukose & Chaipoopirutana, 2019)، ودراسة (Rahmat et al, 2019) والتي تناولت كلها العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، في حين درس (عطا، ٢٠١٤م) العلاقة بين القيم الأخلاقية والرّضا الوظيفي، بينما درس (دن، ٢٠١٧م) و(عوض، ٢٠١٨م) أثر التمكين على الرّضا الوظيفي. أما الدّراسات التي تناولت مفهوم الرّضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة (الشنطي، ٢٠١٦م) حيث درس العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي من خلال الرّضا الوظيفي، ودراسة (Khan et al,2017)، حيث درس الدور الوسيط للرّضا الوظيفي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

وحيثما نراجع الدّراسات السابقة التي تناولت مفهوم الرّضا الوظيفي سواءً كان متغيراً مستقلاً أو تابعاً أو وسيطاً من حيث الأبعاد المستخدمة لقياس الرّضا الوظيفي، أو من حيث النظريات التي أتكا عليها الباحثون نجد أن هناك تنوعاً في هذا المجال، وكل دراسة أخذت من الأبعاد والنظريات ما يتناسب مع موضوع الدّراسة، فنجد أن هناك من الباحثين من تناول الرّضا الوظيفي ككتلة ومنظومة واحدة من دون أي تناول للأبعاد، كدراسة (علي، ٢٠١٦م)، ودراسة (معوش وصرداوي، ٢٠١٧م)، ودراسة (عطا، ٢٠١٤م)، ودراسة (دن، ٢٠١٧م)، في حين أن هناك دراسات اعتمدت على نظريات في الرّضا الوظيفي، كدراسة (أورابح، ٢٠١٨م) حيث اعتمدت الدّراسة على نموذج سميث (Smith)، وكندال (Kendall)، وهولن (Hulin) المسمّى مقياس العمل، والذي حدّد الأبعاد التالية كمقياس للرّضا الوظيفي: (الترقية، الأجر، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، ظروف العمل)، بينما دراسة (الركابي والحمادي، ٢٠١٩م) أخذت نموذج هكمان وأولد مان (Hackman & Oldman) التي عوّلت على

الأبعاد التالية: (تنوع المهارة، هوية المهمة، أهمية المهمة، الحكم الذاتي، ردود الفعل)، ودرست (بوودن، ٢٠١٧م) الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية فرووم (Vroom)، في حين نجد أن دراسات اعتمدت على أبعاد من نظريات مختلفة كدراسة (مرهج وعلاء الدين، ٢٠١٧م)، ودراسة (هلالا وآخرون، ٢٠١٨م) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٨).

وحيثما تناولت الدراسات السابقة للباحثين من حيث النتائج نجد تعدداً وتنوعاً في تلك النتائج، ومن هذه النتائج للدراسات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، دراسة (الركابي، ٢٠١٩م) حول أثر الرضا على الانغراز الوظيفي، ويقصد بالانغراز الوظيفي: العوامل التي تؤثر في بقاء العامل والاستمرار في وظيفته (Karatepe, 2013)، وقد وصل الباحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والانغراز، وأن هناك رضا وانغرازاً وظيفياً عالياً بين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. وفي دراسة (بالعيد وركي، ٢٠١٥م) عن علاقة الرضا بالإنتاجية، توصل الباحثان إلى أن هناك علاقة طردية بين عوامل الرضا والإنتاج، وهو ما أكدته دراسة (Shmailan, 2016) على أن الرضا يزيد من إنتاجية العامل. وعن علاقة الرضا بالأداء الوظيفي توافقت (الشهران وجعافرة، ٢٠١٤م) و(حنا وخوري، ٢٠١٧م) على أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، وأن مستوى الرضا كان متوسطاً فانعكس ذلك على الأداء، أما دراسة (برياح وموساوي، ٢٠١٦م) فمن أبرز نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي وسيلة لرفع الأداء، وفي دراسة (الريح، ٢٠١٨م) توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الرضا والأداء، وأنه لا علاقة ارتباط بين الرضا والأداء تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة. وفي دراسة حديثة (Saputra & Mahaputra, 2022) حول علاقة الرضا الوظيفي بالأسلوب القيادي وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في أسلوب القيادة المتبع وبرر الباحثان

هذه النتيجة بأن القادة يغيرون من أساليبهم نتيجة ردة فعل العاملين من أساليبهم القيادية فهم حريصون على إرضاء موظفيهم.

ودرس (Pakosy,et al,2017) علاقة الاتصال بالرضا والالتزام الوظيفي، وتوصّل إلى وجود علاقة بين الاتصال والرضا، وأنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام. وفي دراسة (أمزال، ٢٠١٨م) تناولت الباحثة العلاقة بين الذكاء الوجداني والدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وخلصت إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الوجداني من جهة، وبين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الأقدمية، والمستوى التعليمي.

وتوافق (العامري، ٢٠١٧م) و(حسين، ٢٠١٧م) على أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل، فكلما زادت الضغوط على العاملين كلما قل الرضا الوظيفي، ودرس (المومني، ٢٠١٨م) علاقة ضغوط العمل كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وتوصّل إلى أن هناك علاقة بين الرضا وضغوط العمل، وتوصّل إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي، وهي: (الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز)، وأن بُعد العلاقات بين الزملاء ليس له أثر على الرضا الوظيفي. وتوصّل (محمد، ٢٠١٦م) في دراسته حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين عالي، وأن هناك علاقة طردية معنوية بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية. وعن علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي توصّلت دراسة (كنعان، ٢٠١٦م) إلى أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وأن الحوافز المعنوية لها أثر على الرضا الوظيفي، وأوعز هذه النتائج إلى أن الحوافز المادية تُعطي

شهرياً للعاملين مقرونة بالأجر بغض النظر عن الأداء، وهو ما سبب عدم تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وفي نفس السياق درست (بوودن، ٢٠١٧م) أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في الجزائر، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.

وحلل (دن، ٢٠١٧م) و(عوض، ٢٠١٨م) علاقة التمكين بالرضا الوظيفي، وتوصلت دراستهما إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين والرضا، وأن الرواتب والأجور أقل أبعاد الرضا الوظيفي توافراً. وتوصلت مجموعة من الدراسات التي تناولت قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي كدراسة (الدعيس، ٢٠١٦م) التي تناولت قياس الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد الرضا الوظيفي توفراً هو بُعد الراتب، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي في متغير التخصص والرتبة العلمية، وتوصلت دراسة (الرشيدي، ٢٠١٨م) و(هلال، ٢٠١٨م) إلى أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين في مستوى متوسط، وحصل بُعد الانتماء للمهنة وعلاقات العمل على الأعلى درجة بالنسبة لباقي المتغيرات (طبيعة العمل، ظروف العمل، الترقية، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، الرواتب)، بينما كان بُعد الراتب هو الأقل، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس وسنوات الخبرة، وفي دراسة (أورابح، ٢٠١٨م) توصل إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حسب الدرجة العلمية لأساتذة الجامعات في الجزائر لصالح الدرجة العلمية الأعلى، واستنتج أنه كلما زادت الدرجة العلمية كلما زاد الرضا الوظيفي نتيجة لزيادة الإشباع، وأنه لا فروق إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

وفي نفس السياق دراسة فريق (Greg,2016) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي عالي للإخصائيين الاجتماعيين العاملين في المستشفيات الأمريكية، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وفي دراسة (معوش وصرداوي، ٢٠١٧م) لقياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للمدراء المتربصين في ولاية المسيلة الجزائرية، كان الرضا الوظيفي في مستوى عالي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل والخبرة. وخلاصة القول أن الرضا الوظيفي سواءً كان متغيراً مستقلاً أو تابعاً أو وسيطاً يعتبر من المفاهيم الهامة التي تؤثر في عمل المنظمات، وبالتالي التأثير في كثير من المتغيرات الأخرى التي ترتبط بعمل المنظمة، وأنه لا بد لقيادة المنظمات أن تولي اهتماماً أكبر بموضوع الرضا الوظيفي دراسة وتطبيقاً.

٢،٧،٢. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية).

تحدثت الكثير من الدراسات السابقة عن الأنماط القيادية ونظرياتها، وتنوعت الدراسات من حيث الأخذ بالنظريات والأنماط، وسنقوم في بداية هذا التحليل للدراسات السابقة في المقارنة بين الدراسات السابقة من زاوية النظريات والأنماط المستخدمة في الدراسات السابقة. هناك مجموعة من الدراسات ارتكزت على أكثر النظريات شهرة وهي: نظرية جامعة (أيوا) حيث اعتمدت على ثلاثة أنماط قيادية هي: (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)، ومن هذه الدراسات التي أخذت بهذه النظرية على سبيل المثال: دراسة (Kiboss & Jemiryott,2014)، و(سليمان، ٢٠١٨م)، و(أحمد وياسين، ٢٠١٨م)، و(جميل، ٢٠١٨م)، و(إبراهيم وعلي، ٢٠١٨م)، ودراسة (سعد الله وفاضل، ٢٠١٧م)، و(نوال، ٢٠١٧م)، و(هاجر، ٢٠١٧م)، ودراسة (الختوشي، ٢٠١٦م)، و(عبدالله،

٢٠١٦م) و(كريع، ٢٠١٦م)، ودراسة كل من: (الألوسي وآخرون، ٢٠١٥م) و (جمعة، ٢٠١٥م)، وفي النفس السياق ركز كل من: (كمال، ٢٠١٤م)، و(راضية، ٢٠١٨م)، وعلى نفس الأنماط القيادية السابقة، وأوعزوا سبب اهتمام كثير من الباحثين لاستخدام هذه الأنماط إلى شهرتها بين الباحثين، ووضح هذه الأنماط نظرياً وسهولةً تطبيقها عملياً.

وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات اتكأت على نظرية جامعة (أيوا) وأنماطها القيادية: (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)، إلا أن هناك دراسات أخرى اعتمدت على نظريات وأنماط أخرى، حيث اهتم (الطائي والزبيدي، ٢٠١٧م) عند دراستهما للأنماط القيادية بنظرية بليك ومولتون التي قسمت الأنماط القيادية إلى خمسة أقسام: (النمط المتساهل، النمط المتأرجح، النمط الاجتماعي، النمط المشارك، النمط المتسلط)، فيما ركز (شلس، ٢٠١٥م) على نظرية المسار نحو الهدف عند دراسة الأنماط القيادية، وهذه الأنماط هي: (القيادة الموجهة، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، القيادة الموجهة نحو الإنجاز). وتبني (هاني ومصطفى، ٢٠١٦م) نظرية جولمان في دراستهما للأنماط القيادية المتمثلة في: (صاحب الرؤية، النمط المدرب، النمط التواصلي، النمط الديمقراطي، النمط الضابط، النمط القسري)، وركز (صبرينة وبديعة، ٢٠١٧م) على دراسة جامعة ميتشيغان التي ذكرت نمطين قياديين هما: (النمط المهتم بالعمل، النمط المهتم بالعامل).

بينما عول كل من: فولاكمي وآخرون (Folakemi at al,2018)، (وهاب، ٢٠١٦م)، (الشنطي،

٢٠١٦م)، (يوسف، ٢٠١٨م)، (صباح، ٢٠١٦م)، (Saleem, 2015)، (Al Tahitah, 2019)

(Sebahattin at al,2014) في دراساتهم للأنماط القيادية على النظرية الحديثة للقيادة لبيرنز التي حددت

نمطين قياديين هما: (النمط التحويلي، النمط التبادلي)، واعتمد (الصيفي، ٢٠١٦م) نظرية ليكارت وأنماطها

القيادية المتمثلة في: (النمط الديمقراطي، النمط المشارك، النمط الأوتوقراطي العادل، النمط الأوتوقراطي

المستغل، النمط الحر) في دراسته للأنماط القيادية، وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي.

من جهة أخرى درس (العنزي وعبدالعزیز، ٢٠١٨م) و(درادكة والمطيري، ٢٠١٧م) الأنماط

القيادية من زاوية أخرى، وهي القيادة الأخلاقية التي تركز فيه على الأخلاق الإنسانية الراقية في تعامل

القائد مع مرؤوسيه، في حين تعبر دراسة (ديرية وسلامة، ٢٠١٧م) و (بو سماحة، ٢٠١٨م) على نمط

آخر، هو نمط القيادة الخادمة التي تحثُ على أن يقدم القائد مصلحة الأفراد على مصلحته.

أمَّا بالنسبة للنمط الإسلامي ودراسته كنمط من الأنماط القيادية، فقد ركَّز عليه (جرادات،

٢٠١٤م) في دراسته " أثر الالتزام بنمط القيادة الإسلامية على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية"،

و(شفيفة، ٢٠١٤م) في دراسته "القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية". ويرى

الباحث أن الدِّراسات في هذا النمط لازالت قليلة، وتحتاج إلى مزيد من البحث والتركيز.

ويجدر الإشارة أن جميع الدِّراسات السابقة التي ذكرت أعلاه اعتمدت على نظرية واحدة في

الدِّراسة والنموذج المعرفي لها، إلا أن هناك دراسات أخرى مزجت بين النظريات والأنماط، كدراسة: (همد،

٢٠١٨م) التي جمعت بين نظرية جامعة أيوا ونظرية بيرنز، واعتمد الأنماط التالية في دراسته: (النمط

الديموقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي)، ودراسة (أي حسين وأخرين، ٢٠١٤م) التي درست الأنماط

القيادية التالية: (النمط التحفيزي، النمط المثالي، النمط التبادلي، نمط القيادة الخادمة)، وهذه الأنماط من

نظريات مختلفة.

ويلاحظ التنوع والتعدد في الدِّراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية من نظريات وزاويا

مختلفة تساعد على تطور ونضوج الفكر الإداري، وتهيء لنشؤ نظريات جديدة في علم القيادة والإدارة.

ولاحظ الباحث وجود اختلاف بين الباحثين حول الأنماط القيادية السائدة في دراستهم، ففي دراسة (سعد، ٢٠١٨م) خلصت الدراسة إلى أنّ الأنماط القيادية السائدة بوكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية في السعودية هي بالترتيب النمط الديمقراطي، ثم نمط القيادة الأوتوقراطي، يليه النمط القيادي الحر. ووافقته في هذا الترتيب للأنماط القيادية (راضية، ٢٠١٨م) في دراستها عن الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء التعليم الثانوي في جامعة مولود معمري، أيّدهم في ذلك دراسة (أحمد وياسين، ٢٠١٨م) عن الأنماط السائدة لدى المدرب الرياضي في الجزائر، ودراسة (عبدالله، ٢٠١٦م)، ودراسة (جمعة، ٢٠١٥م)، ودراسة (صوصاع، ٢٠١٨م) وعاضد هذا الرأي دراسة (جميل، ٢٠١٨م) في دراسته عن الأنماط القيادية في شركة أبو غريب للمنتجات الغذائية في العراق، وتوصّل إلى أن الأنماط القيادية السائدة هي النمط الديمقراطي ثم الأوتوقراطي ثم النمط الحر.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة، إلا أنه وفي المقابل توصّلت دراسات أخرى إلى نتائج بعكس الدراسات السابقة، فقد توصّلت دراسة (نوال، ٢٠١٧م) عن واقع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، ثم النمط الحر، عاضد هذا الرأي (هاجر، ٢٠١٧م) في دراستها عن أثر الأنماط القيادية على الدافعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكان من نتائج بحثها أن قيادة المؤسسات تمارس بشكل كبير النمط الأوتوقراطي.

وتوصّلت دراسة (الألوسي وآخرين، ٢٠١٧م) حول الأنماط القيادية ودورها في الإبداع المنظمي في مصارف القطاع الخاص بإقليم كردستان العراق إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي، وعلّل ذلك بأن النمط الأوتوقراطي يتناسب مع خصوصية الأعمال المالية التي تحتاج إلى تركيز كثير من

الصلاحيات بيد الإدارة العليا، وتوصّل أيضاً إلى أن النمط الحر يمارس بشكل ضعيف، ويعزو هذه النتيجة إلى أن قيادة المصارف لا تترك مجالاً للاجتهد؛ لأن الأعمال المالية تحتاج إلى انضباط دقيق من الأفراد في ممارسة الأعمال، وهذا ما عارضه (كمال، ٢٠١٤م) في دراسة أجراها على شركة الغاز الجزائرية أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية أكثر من النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط الحر والتغيير التنظيمي، وأوصى في دراسته إلى تبني ممارسة النمط الحر؛ لأنه كما يرى يساعد في التغيير، ويحدّ من مقاومة التغيير، وفي دراسة (الصيفي، ٢٠١٦م) حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالتغيير في قطاع الاتصالات بغزة ووفق نظرية ليكارت، توصّلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، ثم النمط المشارك، ويرى أن النمط الديمقراطي والأوتوقراطي العادل لهما تأثير جوهري وذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي، وأن النمط الحر ليس له أي تأثير ذي دلالة إحصائية على التغيير.

وفي نفس السياق يذكر (همد، ٢٠١٦م) أنه توصّل في دراسته عن أثر الأنماط القيادية على سلوك الإبداع للعاملين في البنوك، أن النمط الحر هو النمط الأكثر تشجيعاً للإبداع، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط الحر وإبداع العاملين، ولكن دراسة (سليمان، ٢٠١٨م) توصّلت إلى نتيجة تعارض دراسة (همد، ٢٠١٦م)، وتوصّلت إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر فعالية في تشجيع الإبداع الوظيفي، ويرى (الألوسي وآخرون، ٢٠١٧م) في دراستهم عن علاقة الأنماط بالإبداع أنه توجد علاقة معنوية بين نمطي القيادة الديمقراطي والنمط الحر من جهة، وبين الإبداع الوظيفي من جهة أخرى، أما دراسة (الجمل، ٢٠١٤م) التي أجراها لاستقصاء العلاقة بين الأنماط القيادية والتفكير الإبداعي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، فقد توصّلت إلى وجود ارتباط ضعيف وليس له دلالة إحصائية بين أنماط

القيادة: (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) وبين التفكير الإبداعي، وهذه نتيجة مختلفة كلياً عن دراسات (همد، ٢٠١٤م)، ودراسة (سليمان، ٢٠١٨م)، ودراسة (الألوسي وآخرين، ٢٠١٧م)، فالأول توصل إلى أن النمط الحر هو النمط المشجع للإبداع، بينما الثاني توصل إلى أن الإبداع ينمو ويظهر مع النمط الديمقراطي، والثالث توصل إلى أن نمطي القيادة الحر والديمقراطي لهما علاقة إيجابية بالإبداع، فيما نجد أن دراسة (بو سماحة، ٢٠١٨م) حول علاقة نمط القيادة الخادمة بإبداع العاملين، توصلت إلى نتيجة أن هذا النمط يمارس بشكل منخفض، وأنه لا علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الوظيفي.

وأياً كانت الآراء المطروحة فيها نوع من التباين قد يكون للبيئة والثقافة ودرجة الوعي المجتمعي سبب فيها، لكن الملاحظ أن أغلب الدراسات اتفقت على أنه مع النمط الأوتوقراطي لا يمكن أن ينمو الإبداع، سواءً على مستوى الأسرة، أو المنظمة، أو حتى الدولة.

وعن دور الأنماط القيادية في دافعية الموظف تشير دراسة (هاجر، ٢٠١٧م) إلى أن الأنماط القيادية: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) لا تؤثر في الدافعية إلا بنسبة ضئيلة، وأن هناك عوامل أخرى لها تأثير أكبر على دافعية العاملين، أما دراسة (الديرية وسلامة، ٢٠١٧م) التي وضحت العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والدافعية لدى مديري المدارس فقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة الخادمة، وبين الدافعية لدى للعاملين.

وعن علاقة الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي يرى (سعد، ٢٠١٨م) في دراسته أن النمط القيادي يؤثر بشكل كبير في الولاء التنظيمي، وتوصل إلى أن الولاء المعياري قد جاء في المركز الأول، يليه الولاء العاطفي، ثم الاستمراري، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي. وفي دراسة (كريع، ٢٠١٦م) عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأندية الرياضية في ولاية ورقلة في الجزائر، توصل إلى

أن النمط الأوتوقراطي لا يمارس من قبل رؤساء الأندية، وأن النمط السائد هو النمط الديمقراطي والنمط الحر. وفي دراسة (سعد الله وفاضل، ٢٠١٧م) عن علاقة الأنماط القيادية بالكفايات التدريسية لمدرسي التربية البدنية توصل إلى أن الأنماط القيادية: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) تُمارس وتظهر بمستوى غالباً، لكنها تختلف من حيث التأثير، فمن خلال نتائج الدراسة تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي ومستوى الكفايات التدريسية، ووجود علاقة ارتباط سلبية بين النمطين الأوتوقراطي والحر من جهة، وبين مستوى الكفايات التدريسية من جهة أخرى. وركز (صوصاع، ٢٠١٨م) في دراسته على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، والأنماط القيادية كمتغير مستقل، وتوصل إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين النمط الحر والأوتوقراطي من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي والأداء هي علاقة طردية، وعلى العكس من ذلك ظهرت النتائج في دراسة (عبدالله، ٢٠١٦م) حيث خلص إلى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الأنماط الثلاثة وبين الأداء الوظيفي.

وفي دراسة (الحتوشي، ٢٠١٦م) تناول العلاقة بين الأنماط القيادية والروح المعنوية للمعلمين في محافظة القريات، وتوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية المرتفعة، كما أنه لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ما بين النمطين الأوتوقراطي والحر، وما بين الروح المعنوية المنخفضة، أي أن هناك علاقة عكسية بين الروح المعنوية المرتفعة وبين النمطين الأوتوقراطي والحر، فكلما اتجه القائد نحو ممارسة النمط الديمقراطي ارتفعت الروح المعنوية لدى الأفراد، وكلما اتجه لممارسه النمط الأوتوقراطي أو الحر كلما انخفضت الروح المعنوية للعاملين. ومن ناحية أخرى وفي دراسة (جميل، ٢٠١٨م) حول أثر أنماط القيادة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات

دلالة بين الأنماط القيادية وبين التطبيق لإدارة الجودة. وميز (شلس، ٢٠١٥م) في دراسته عن الأنماط القيادية في مديرية الجمارك في دمشق نمطين هما: النمط القيادي التوجيهي والنمط الموجّه نحو الإنجاز، وخلص إلى أن هناك تأثيراً للأنماط القيادية على الولاء التنظيمي. ووفقاً لدراسة (حفيظ والشايب، ٢٠١٦م) عن الأنماط القيادية، وفقاً لنظرية (هيرسي وبلانشارد) أن الأنماط الأكثر استخداماً هي النمط المقنع والنمط المشارك وهو سلوك يدل على توجه عال نحو الإنجاز ونحو العلاقات الإنسانية، لكن وحسب النتائج كانت فاعلية القيادة الإدارية إيجابية متدنية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة لا تتناسب مع الأنماط التي يمارسها القادة ذات التوجه العالي نحو الإنجاز والعلاقات. أما دراسة (صبرينة وبديعة، ٢٠١٧م) فقد توصلت إلى وجود نمطين قياديين هما: النمط المهتم بالعمل، والنمط المهتم بالعامل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمطين وبين الرضا الوظيفي.

ومن جهة أخرى وعند الحديث عن الأنماط القيادية الحديثة نجد أن دراسة (McGee, 2022) أساليب القيادة التحويلية المتصورة والرضا الوظيفي توصلت إلى وجود إثر كبير للنمط القيادي التحويلي على الرضا الوظيفي. دراسة (يوسفي، ٢٠١٨م) التي بينت العلاقة بين الأنماط القيادية: (التحويلية، والتبادلية) وبين أداء العاملين توصلت إلى أن النمط القيادي التحويلي هو السائد، وأنه يوجد أثر له دلالة معنوية بين النمط التبادلي والتحويلي وبين أداء العاملين.

أما دراسة (Sebahattin, Ba, & Ta, 2014) وعنوانها أثر القيادة والإبداع على أداء الأعمال، فقد هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية والإبداع على أداء الأعمال في قطاع الخدمات وقطاع الصناعة في اسطنبول تركيا، وأظهرت النتائج أن لأساليب القيادة والابتكار أثراً إيجابياً على أداء الأعمال، فقد وجد أن لنمط القيادة الابتكارية ونمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية على التوالي أثر كبير

على أداء الأعمال. وتوصّل (Al Tahitah, 2019) في دراسته عن العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة والتغيير التنظيمي بتوسيط الثقافة التنظيمية إلى أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير وثقافة المنظمة وأن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التبادلية على ثقافة المنظمة ولا يوجد تأثير إيجابي على التغيير. وأجرى (Folakemi, et al, 2018) دراسة استقصائية عن أنماط القيادة والارتياح الوظيفي: من منظور موظفي شركات الضيافة النيجيرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن لأساليب القيادة التحويلية والتبادلية أثراً على الرضا الوظيفي. بينما يرى (Saleem, 2015) في دراسته التي وضّح فيها أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بتوسيط السياسات التنظيمية في الجامعات الباكستانية الحكومية أن النمط القيادي التحويلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، ولا يوجد أثر للنمط القيادي التبادلي على الرضا الوظيفي. وأما (الشنطي، ٢٠١٦م) فقد توصّل في دراسته إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين النمط التحويلي والتبادلي من جهة، وبين الولاء التنظيمي من جهة أخرى، وتوصّل إلى أن النمط التحويلي أكثر ممارسة من النمط التبادلي، وفي دراسة (صباح، ٢٠١٦م) توصّلت إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية مع الالتزام التنظيمي، وأن النمط التحويلي يمارس بشكل أكبر من النمط التبادلي. ودرس ألين وآخرون (Allen, et al, 2015) العلاقة بين القيادة التحويلية مع المناخ المدرسي وإنجاز الطلاب، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي، إلا أنه لا يوجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وإنجاز الطلاب.

أما بالنسبة للنمط القيادي الإسلامي فقد أظهرت دراسة (Kessi et al, 2022) والتي تناولت أثر القيادة الإسلامية والذكاء العاطفي والروحي على أداء العاملين وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لنمط القيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي للعاملين. وفي دراسة (جرادات، ٢٠١٤م) حول العلاقة بين

النمط الإسلامي وفاعلية الأداء في بنوك الأردن الإسلامية أن التزام البنوك بمبادئ القيادة الإسلامية في التعاملات المصرفية محدود جداً، وأن نمط القيادة الإسلامية يمارس بشكل ضعيف مع العاملين، وأن الالتزام بمبدأ الشورى وحرية الرأي حصل على تقدير متوسط بين المحاييد والموافق، أما مبدأ العدالة فحصل على تقدير سلبي بمتوسط (٢,٦٤)، وهو أمر يدعو إلى التساؤل عن هذه النتائج المتدنية في تطبيق مبادئ النمط الإسلامي في التعامل مع العاملين، وهو مؤشر إلى وجود خلل ومشكلة، وتوصّل أيضاً إلى نتيجة مفادها أن النمط الإسلامي يؤثر بشكل محدود في الأداء . وهي نفس النتيجة التي توصّل إليها (فرحان وعبدالقادر، ٢٠١٤م) في دراستهما عن الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، حيث تضمنت أن هناك ضعفاً في العدالة في توزيع الرواتب بين الموظّفين، وهو ما يثير استغراب وعلامة استفهام أن تفتقد البنوك الإسلامية ممارسة مبادئ إسلامية في التعاملات البنكية من جهة، وفي التعامل مع الأفراد من جهة أخرى، وهو ما يدعو إلى البحث ومزيد من الدّراسات حول هذه الظاهرة، وعن أسباب الفجوة بين مبادئ القيادة الإسلامية والتطبيق العملي لهذه المبادئ في البنوك الإسلامية التي يفترض أنها ملتزمة بتطبيق مبادئ الإسلام. أما دراسة (Supriyanto, 2019) والتي تناول فيها العلاقة بين القيادة الإسلامية والأداء بتوسط التمكين الإداري وكانت من نتائج الدّراسة وجود أثر إيجابي للنمط الإسلامي على الأداء والتمكين الإداري، وأن التمكين الإداري يتوسط العلاقة بين النمط القيادي الإسلامي والأداء. وعاضد (Hamzah et al, 2021) في دراسته حول تأثير القيادة الإسلامية وأخلاقيات العمل الإسلامي على أداء الموظّفين في البنوك الإسلامية في محافظة رباو (أندونيسيا) التي توسّطت فيها الثقافة التنظيمية الإسلامية، وتوصّل إلى وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الإسلامية على الأداء الوظيفي، وأن القيادة الإسلامية تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية، كما توصّلت دراسة (Widayadi, 2021) إلى أن القيادة الإسلامية لها

تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. وفي دراسة (شفيقة، ٢٠١٤م) عن دور القيادة الإسلامية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أكد على أن القيادة الإدارية الإسلامية لها القدرة على التأثير الإيجابي في سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو ريادة المجتمعات؛ كون هذه القيادات تتميز بقوة إيمانها بالرسالة التي تحملها، وبتحليلها بمبادئ الحرية والشورى والعدالة.

٢،٧،٣. الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي).

يعتبر المناخ التنظيمي عامل نجاح في الإدارة الحديثة، فهو يساعد على تشخيص بؤر الصراع، وحالات الإحباط، وتحديد الأسباب، ووضع المعالجات (النجار، ٢٠١٨م). ولأهمية هذا المفهوم اتجهت كثير من الدراسات لتناول موضوع المناخ التنظيمي لمعرفة تأثيره على كثير من المتغيرات داخل المنظمة، وقد درس (خالد وزيد، ٢٠١٦م) العلاقة بين المناخ التنظيمي وظاهرة تسرب الموظفين في معمل السجاد العراقي، وأخذت الدراسة ثلاثة أبعاد للمناخ التنظيمي: القيادة، والحوافز، والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين، فكلما كانت القيادة تشاركية في صنع واتخاذ القرارات كلما قلت نسبة تسرب العاملين، واتضح أن التكنولوجيا الحديثة تولد ارتياحاً وتقلل التسرب الوظيفي، وللحوافز دور فعال في بقاء الموظفين. وفي دراسة (حبيب وغالي، ٢٠١٨م) اعتمدت الدراسة على بحث أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي بأبعاده: (القيادة، الاتصالات، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي) تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي. وتوافق (حسين، ٢٠١٧م) مع نتائج الدراسة السابقة أن المناخ التنظيمي له علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة وتأثير كبير على أداء الموظفين.

ويرى (عيسى، ٢٠١٤م) في دراسته عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي عن وجود تأثير للمناخ في الأداء، وأن بُعد الحوافز كان الأعلى في التأثير في أداء العاملين، وتوصّل إلى أن متغير السن له دلالة إحصائية لصالح الموظّفين الأكبر سناً، وأوعز ذلك إلى أن أغلب كبار السن يتقلّدون مناصب إدارية عليا، وأن هناك دلالة إحصائية طردية لمتغير سنوات الخبرة في إبراز العلاقة بين المناخ والأداء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المحتسب، ٢٠١٦م) على دور سنوات الخبرة في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء.

وعلى الرغم من أن الدّراسات السابق ذكرها والتي تحدثت عن أن هناك تأثيراً كبيراً للمناخ على الأداء، إلا أن دراسة (لامية، ٢٠١٩م) حول أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة توصّلت إلى نتائج مختلفة، فقد أفرزت النتائج عن أداء مرتفع لأساتذة الجامعة رغم انخفاض مستوى المناخ التنظيمي، وبرر هذه النتائج بأن أساتذة الجامعات يسعون إلى تحسين سمعتهم، والعمل بجد لزيادة الإنتاج البحثي، والعمل للوصول لأعلى المناصب الإدارية، ولعلمهم أن إدارة الجامعة تعمل بجد لتحسين المناخ التنظيمي.

وأما (محمد، ٢٠١٨م) التي تناولت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ والأداء توصّلت إلى أن هناك علاقة وتأثيراً متوسطاً للعلاقة بين المتغيرين، وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة ما بين المناخ والالتزام التنظيمي، وعارضت دراسة (صادق، ٢٠١٦م) الدّراسة السابقة من حيث العلاقة المتوسطة بين المناخ التنظيمي والالتزام، وتوصّلت إلى وجود تأثير كبير للمناخ التنظيمي على الالتزام، وأن أكثر الأبعاد دلالة إحصائية إيجابية هو بُعد المشاركة في القرارات، وأقلها دلالة هي الاتصالات.

وفي اتجاه آخر درس (الجندي وآخرون، ٢٠١٨م) و(عزير، ٢٠١٧م) العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الوظيفي، وتوصّلت الدراستان إلى وجود علاقة تأثير وارتباط ما بين المناخ والإبداع. وفي دراسة (البدوي،

٢٠١٦م) و (محمد، ٢٠١٧م) في تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء للمنظمة اتفقت الدراسات
إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

و درس (علي، ٢٠١٥م) أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الخاصة في
السودان، وتوصّلت الدّراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وضغوط
العمل كمتغير تابع، وأن بُعدي الهيكل وطبيعة العمل كان لهما توجه إيجابي من قبل العاملين، وأن باقي
الأبعاد: نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، نمط الاتصال لهم توجه سلبي من
قبل العاملين، ويرى (النجار، ٢٠١٨م) أن للمناخ التنظيمي علاقة ذات دلالة معنوية في نجاح الإدارة
الإلكترونية.

٢،٨ العلاقة بين المتغيرات

٢،٨،١. العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي.

كثير من الدّراسات في الأدبيات السابقة تناولت هذه العلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط
القيادية) والمتغير التابع (الرّضا الوظيفي)، وتنوعت النتائج التي توصّلت إليها تلك الدّراسات حسب
الأبعاد التي تبنتها كل دراسة، وسنركز في دراستنا هذه على الأنماط القيادية التالية: (النمط الأوتوقراطي،
النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الإسلامي)، وعلاقتها بالرّضا الوظيفي، ففي دراسة (راضية،
٢٠١٨م) و (هشام، ٢٠٢١م) والتي تناولت الأنماط القيادية السائدة، وعلاقتها بالرّضا الوظيفي، توصّلت
الدّراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي
والرّضا الوظيفي هي علاقة طردية، وأما علاقة النمط الأوتوقراطي والنمط الحر بالرّضا الوظيفي فهي علاقة

عكسية، وفي دراسة (Idiegbeyanose,2018) حول العلاقة بين أسلوب القيادة والرّضا الوظيفي لموظفي المكتبة في القطاع الخاص خلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وأن النمط الاستبدادي هو السائد؛ مما أدّى إلى انخفاض الرّضا الوظيفي.

وأما دراسة (حمد، ٢٠١٧م) فتوصّلت إلى علاقة طردية بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط بين النمط الحر والرّضا الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي، وعلاقة ارتباط عكسية بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي.

وفي دراسة (عبيدي، ٢٠٢١م) و(سلامة، ٢٠١٥م) و(الكيلاي، ٢٠٢٢م) التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، توصّلت نتيجة الدّراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي، وعلاقة ارتباط سلبية بين النمطين الأوتوقراطي والحر مع الرّضا الوظيفي.

ويرى (إبراهيم وعلي، ٢٠١٨م) في دراستهما عن العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والرّضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس بولاية الخرطوم أن هناك علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وأن النمط السائد هو النمط الديمقراطي، وأنه يمارس بدرجة متوسطة، فكانت النتيجة مستوى الرّضا العام متوسط. وفي دراسة (Sabri & Sumardin,2021) حول تأثير أسلوب القيادة والتمكين والرّضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية للمحاضرين توصّلت إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي. كما أن دراسة (Megawaty et al 2022) توصّلت إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

وفي المقابل نجد العديد من الدّراسات توصّلت إلى أنه لا تأثير للأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي، دراسة (معيوف، ٢٠١٤م)، وتوصّلت إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية

والرّضا الوظيفي، وبررت هذه النتيجة بأنه ربما يكون للبيئة أو المجتمع سبب في هذه النتيجة. ووفقاً ل(بوفرة وبن موسى، ٢٠١٧م) فإن دراسة (Heller&William, 1993) توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي. كما أكّدت دراسة (معمرى، ٢٠١٢م) والتي درست فيها أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرّضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وسبب ذلك كما ترى هي العلاقة الروتينية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؛ إذ لا يرى أعضاء هيئة التدريس أهمية للنمط القيادي في رؤساء الأقسام. كما عززت دراسة (Riyanto, & Panggabean, 2020) الدّراسات السابقة، وأظهرت الدّراسة أنه لا يوجد تأثير كبير وإيجابي للقيادة على الرّضا الوظيفي للموظفين.

كما توصلت دراسة (Olasupo,2011) حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة والرّضا الوظيفي في منظمة التصنيع النيجيرية إلى أنه ليس هناك تأثير للثقافة التنظيمية، وكذلك الأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي. وفي دراسة حديثة ل(Moslehpour, 2019) توصلت إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد علاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي.

أمّا بالنسبة لنمط القيادة الإسلامية فالدراسات التي تناولت هذا النمط قليلة جداً حسب (Rizki et at.2017) و (Shah,2016)؛ نظراً لأن الأدب الغربي لم يتناول هذا النمط كثيراً، والأدب العربي فيه شحة في هذا المجال، ويرى (Ahmed, 2014) أن موضوع القيادة الإسلامية لم ينل حقه من الدّراسة والتجريب، وأن هناك فجوة دراسية كبيرة في هذا المجال تحتاج إلى بحث متعمق.

في دراسة (جرادات، ٢٠١٤م) التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي الإسلامي وفاعلية الأداء، والتي

حدد فيها أبعاداً للنمط القيادي الإسلامي تمثلت في: العدالة بين العاملين، ممارسة الشورى، حرية الرأي، ووضع أبعاداً للفاعلية هي: رضا العملاء، رضا العاملين، النمو والتطور، البقاء والاستمرار، وتوصّلت الدّراسة إلى محدودية هذا الأثر، وأنه كان متوسطاً، وأن فاعلية الأداء كانت في مستوى متوسط، كما توصّلت الدّراسة إلى أن تطبيق أبعاد النمط الإسلامي الشورى وحرية الرأي كانت متوسطة، وأن بُعد العدالة كان ضعيفاً، وهذا أمر يحتاج إلى دراسة لمعرفة الأسباب والحِثيات لوضع المعالجات المناسبة، وكان من نتائج الدّراسة أيضاً أن هناك تأثيراً لنمط القيادة الإسلامية على ثلاثة أبعاد لفاعلية الأداء هي: النمو، ورضا العملاء، والبقاء، وليس هناك تأثير لنمط القيادة الإسلامية على بُعد رضا العاملين، فيما أوضح (Idiegbeyanose,2018) في دراسته نتيجة عكسية لدراسة (جرادات، ٢٠١٤م) في علاقة النمط القيادي الإسلامي بالرضا الوظيفي، حيث توصّلت إلى أن النمط القيادي الإسلامي له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي. وأكد (Abusama et al.2017) أن القيادة الإسلامية لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي.

ونستطيع القول هنا إلى أن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تختلف من حيث وجود التأثير، فبينما توصّلت دراسات إلى وجود علاقة وأثر بينهما نتجت عن دراسة السلوك القيادي وأثره المباشر في الرضا الوظيفي، نجد أن دراسات أخرى نفت وجود تلك العلاقة المباشرة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وأرجعت السبب إلى البيئة أو لوجود متغيرات أخرى قد يكون لها السبب الأكبر في وجود تلك العلاقة، أو قد يكون هناك متغير وسيط يعدل العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وهذا ما سندرسه في العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بإدخال متغير وسيط لنكتشف هل سيكون لهذا المتغير الوسيط دور في تعديل العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .

٢،٨،٢. العلاقة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية والمتغير الوسيط المناخ التنظيمي

الدّراسات التي اطلّع عليها الباحث والتي درست العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي كانت في أغلبها تؤكد على وجود علاقة وأثر للأنماط القيادية في تهيئة المناخ التنظيمي للعاملين للوصول بالمنظمة إلى الانسجام التام في الأداء وتحقيق الأهداف. نجد دراسة (Moslehpour et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي وطبيعة العمل توصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً للأساليب القيادية على المناخ التنظيمي، وأن الأسلوب القيادي له دور هام في تهيئة المناخ التنظيمي للعاملين. أما دراسة (Philip et al.2020) حول آثار أسلوب القيادة على المناخ التنظيمي في وكالة حكومية مختارة في كوتا كينابالو في ولاية صباح توصلت إلى وجود أثر مباشر للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي. وأهدت دراسة (Pérez & Fernández 2020) العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي، وكانت الدّراسة حول جودة القيادة والمناخ التنظيمي في عينة من العمال الأسبان تأثير الاعتدال والوساطة للاعتراف والعمل الجماعي، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر إيجابي للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي. ساند هذه النتيجة أيضاً دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٠م) حول النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية، وتوصلت الدّراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي.

ومن جهة أخرى أظهرت دراسة (الفهيد، ٢٠٠٩م) نتائج مغايرة للدّراسات السابقة، حيث توصلت دراسته التي أجراها على مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية إلى أنه لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة وبين المناخ التنظيمي.

ومن خلال الدّراسات السابقة ونتائجها يتبين الأثر البارز للأنماط القيادية في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب

للعاملين، والذي بدوره يؤثر في متغيرات أخرى كالرضا والأداء الوظيفي كدراسة (حبيب وغالي، ٢٠١٨م).

٢،٨،٣. العلاقة بين المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

تحاول الكثير من المنظمات والمؤسسات بذل الجهد في الوصول بموظفيها إلى الرضا الذي يقود إلى أداء أفضل، والبحث والدراصة في كل العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً، ومن هذا العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي مفهوم المناخ التنظيمي، وقد أجريت الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ومن هذه الدراسات:

دراسة تاييم (Tayiam, 2014) التي درست العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية، وكانت نتيجة الدراسة أن المناخ المدرسي يؤثر في الرضا الوظيفي بشكل عالي. وترى (كريم، ٢٠١٧م) في دراستها عن أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في معهد التنقية، أن هناك عدم وضوح لدى قيادة المعهد لمفهوم المناخ والرضا الوظيفي، وأن هناك تأثيراً للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي هو الهيكل التنظيمي، وفي دراسة (خليل، ٢٠١٤م) توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي.

واتفق (خليفة وفارس، ٢٠١٤م) و (Megawaty et al 2022) على طردية العلاقة بين المناخ

التنظيمي والرضا الوظيفي، كما هدفت دراسة (Ghavifekr & Pillai, 2016) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين (التجربة الماليزية)، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين. أما دراسة (Gaviria & López, 2019) التي درست أثر كلٍ من القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

على فرق العمل، فقد كان من نتائج الدّراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرّضا الوظيفي.

وعلى النقيض من ذلك وفي نتائج عكسية للدّراسات السابقة تأتي دراسة (الوناس، ٢٠١٦م) التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرّضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، فقد توصلت الدّراسة إلى أنه لا يوجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرّضا الوظيفي، ويرى أن سبب ذلك أن المناخ التنظيمي لم يرقم بدوره في التأثير على الرّضا الوظيفي، على الرغم من أن الدّراسة توصلت إلى أن هناك رضا وظيفياً مرتفعاً، إلا أنه يرجع ذلك إلى أسباب أخرى غير المناخ التنظيمي.

وفي دراسة (Riyanto, & Panggabean, 2020) حول تأثير القيادة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية على الرّضا الوظيفي توصل إلى أنه لا يوجد علاقة بين كلٍ من الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي على الرّضا الوظيفي.

٤، ٨، ٢. العلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والتابع (الرّضا الوظيفي) من خلال الوسيط (المناخ التنظيمي).

كثير هي الدّراسات التي سلطت الضوء على العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا والوظيفي، واختلفت النتائج ما بين مؤيد لوجود علاقة وأثر ما بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وما بين من يقول بعدم وجود ذلك الأثر، وقليل هي الدّراسات حسب علم الباحث التي درست العلاقة بين الأنماط القيادية كمتغير مستقل وبين الرّضا الوظيفي كمتغير تابع بوجود وسيط بين المتغيرين، ومن الدّراسات التي أضافت المناخ التنظيمي كوسيط بين متغيرين دراسة (Sethibe & Steyn, 2018)، وكان من نتائج

الدّراسة المناخ التنظيمي يتوسط بالفعل العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمعاملات على السلوك الابتكاري ومكوناته.

كما أن دراسة (Imran& Anis 2011) والتي درست عينة ٣٢٠ مديراً لشركة Fast (Moving)، تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر بتوسط المناخ التنظيمي، وكانت نتيجة الدّراسة الوساطة الكاملة للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر.

أما في دراسة (Moslehpour et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي وطبيعة العمل توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي.

٢،٩. التعقيب على الدّراسات السابقة.

بعد دراسة وقراءة متأنية لأدبيات الدّراسات السابقة نجد أن الدّراسات السابقة تناولت موضوع الأنماط القيادية وأثرها على العديد من المتغيرات، كدراسة: (هاجر، ٢٠١٧م) التي تناولت علاقة الأنماط القيادية بالدافعية، أما دراسة (سليمان، ٢٠١٨م)، و(همد، ٢٠١٦م) و(الألوسي وآخرين، ٢٠١٧م)، و(الجمال، ٢٠١٤م) فقد تناولت دراسة الأنماط القيادية وأثرها على الإبداع، في حين تناول (صوصاع، ٢٠١٨م)، و(عبدالله، ٢٠١٦) العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين، وتناول (الصيفي، ٢٠١٦م) أثر الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي. وتمّ دراسة الرّضا الوظيفي كمتغير تابع في العديد من الدّراسات كدراسة: (المومني، ٢٠١٨م)، وتناولت علاقة الرّضا بضغط العمل، ودراسة: (كنعان، ٢٠١٦م) و(بوودن، ٢٠١٧م) التي تناولت علاقة الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي بالرّضا الوظيفي.

ومن نتائج الدِّراسات السابقة في تناول الأنماط القيادية السائدة نجد أن دراسات أثبتت أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، كدراسة: (سعد، ٢٠١٨م)، ودراسة: (أحمد وياسين، ٢٠١٨م)، ودراسة: (جمعة، ٢٠١٥م)، ودراسة: (جميل، ٢٠١٨م)، بينما دراسات أخرى توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، كدراسة: (هشام، ٢٠٢١م)، و(نوال، ٢٠١٧م)، و(هاجر، ٢٠١٧م)، و(الألوسي وآخرين، ٢٠١٧م)، وتوصلت دراسة (كمال، ٢٠١٤) إلى أن النمط الحر هو النمط السائد، في حين توصلت دراسة (جرادات، ٢٠١٤) عن أثر النمط القيادي الإسلامي على الأداء إلى محدودية تطبيق النمط القيادي الإسلامي. وعن علاقة الأنماط القيادة بالرِّضا الوظيفي توصلت الدِّراسات إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرِّضا الوظيفي، كدراسة: (راضية، ٢٠١٨م)، و(سلامة، ٢٠١٥)، وكان نوع العلاقة بين النمطين الحر والأوتوقراطي والرِّضا الوظيفي علاقة سلبية وتأثير سلبي، بينما كان هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والرِّضا الوظيفي، فيما دراسة (حمد، ٢٠١٨م) توصلت إلى عدم وجود علاقة بين النمط الحر وبين الرِّضا الوظيفي، وأن العلاقة عكسية ما بين نمط القيادة الأوتوقراطية والرِّضا الوظيفي، وعلاقة طردية ما بين نمط القيادة الديمقراطية مع الرِّضا الوظيفي، أما نمط القيادة الإسلامية فلا يؤثر على الرِّضا الوظيفي (جرادات، ٢٠١٤م).

وتتفق هذه الدِّراسة مع دراسة (راضية، ٢٠١٨م)، ودراسة (حمد، ٢٠١٨م)، ودراسة (سلامة، ٢٠١٥م)، ودراسة (إبراهيم وعلي، ٢٠١٨م) في دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية: (النمط الحر، الأوتوقراطي، الديمقراطي) والرِّضا الوظيفي.

غير أن هذه الدِّراسة تختلف عن الدِّراسات السابقة في تناول المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والرِّضا الوظيفي، إذ أن أغلب الدِّراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالرِّضا الوظيفي

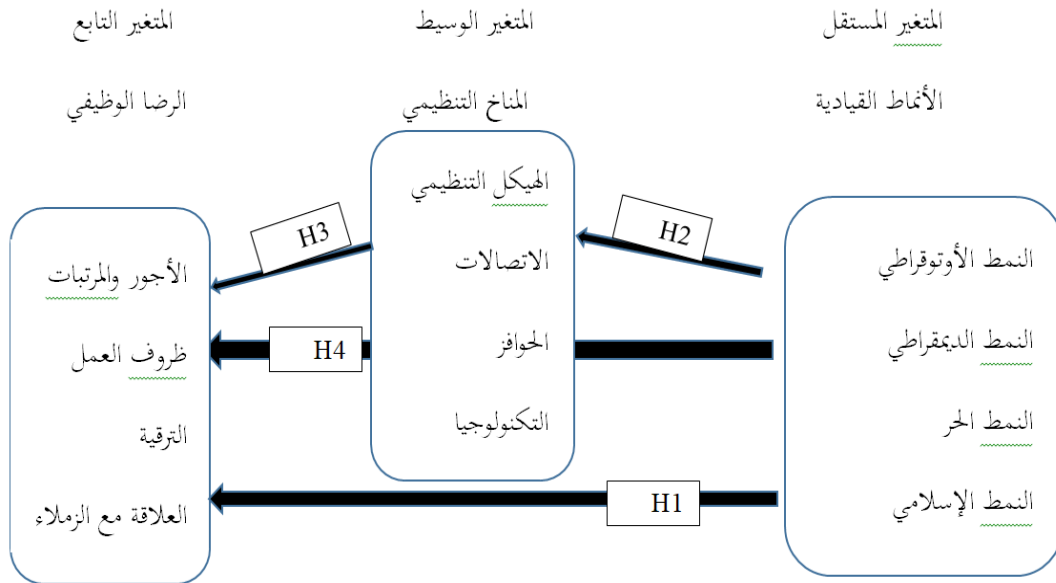
كدراسة: (راضية، ٢٠١٨م)، و(حمد، ٢٠١٨م)، و(سلامة، ٢٠١٨م) لم يكن هناك متغير وسيط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي. والدّراسات التي اعتمدت على متغير وسيط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي استخدمت إما المتغيرات الديموغرافية كمتغير وسيط أو متغيرات أخرى، ودراسات نادرة جداً دراسة المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي على حسب علم الباحث، وهذه الدّراسات اعتمدت أنماطاً قيادية مختلفة عن هذه الدّراسة، وتفرّدت هذه الدّراسة أيضاً في تناول العلاقة بين كلٍ من (النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الحر)، كلاً على حده مع الرّضا الوظيفي بتوسيط المناخ التنظيمي.

وتختلف هذه الدّراسة أيضاً عن الدّراسات السابقة في تناول النمط القيادي الإسلامي وأثره على الرّضا الوظيفي، وكذلك دراسة العلاقة بين النمط القيادي الإسلامي والمناخ التنظيمي، كما تفرّدت هذه الدّراسة بتناول النمط القيادي الإسلامي وأثره على الرّضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي، وعلى حد علم الباحث لم يتناول أحد الباحثين هذا الموضوع، ومن جهة أخرى تختلف هذه الدّراسة عن الدّراسات السابقة في الدمج بين نمط القيادة الإسلامية والأنماط القيادية المشهورة: (النمط الديمقراطي، الحر، الأتوقراطي) لدراسة الأثر على الرّضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي، وقد اعتمد الباحث في الدمج بين أنماط قيادية على نظريات مختلفة من عدد من الدّراسات التي جمعت بين أنماط قيادية من نظريات مختلفة كدراسة (همد، ٢٠١٨م) التي جمعت بين أنماط من نظريتين مختلفتين: (النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي)، ودراسة (أبو حسين وأخرون، ٢٠١٤م) التي تناولت الأنماط القيادية الآتية: (النمط التحفيزي، النمط المثالي، النمط التبادلي، نمط القيادة الخادمة)، وهذه الأنماط ليست من نظرية واحدة بل من نظريات متعددة. ويعتبر الباحث أن دراسة النمط القيادي الإسلامي مع هذه الأنماط في

دراسة واحدة لم يتناولها أحد من قبل على حد علم الباحث، إذ أنه حتى الدِّراسات التي تناولت النمط القيادي الإسلامي كنمط قيادي له أبعاده ومتغيراته دراسات قليلة جداً مقارنة بالدِّراسات التي تناولت الأنماط القيادية الأخرى.

٢٠١٠. نموذج الدِّراسة

يشكل نموذج الدِّراسة الأساس العلمي، والمنهج الواقعي للدِّراسة، حيث إنه يوضح كفاءة العلاقات بين متغيرات الدِّراسة، والشكل التالي يوضح النموذج المعرفي للدِّراسة.



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على الدِّراسات السابقة

شكل رقم (٢٠٤) نموذج الدِّراسة

ويتضح من الشكل أن الدّراسة لها ثلاثة متغيرات هي: الأنماط القيادية، وتتضمن أربعة أبعاد هي: (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر، الإسلامي)، واعتمد الباحث على نظرية جامعة أيوا في أبعاد الأنماط القيادية؛ لأنها من أكثر النظريات وضوحاً في تفسير ظاهرة الأنماط القيادية، وأوسعها شهرة وأكثرها استخداماً (كنعان، ٢٠٠٩م)، ويتفق الباحث مع دراسة (المخلافي، ٢٠٠٨م) على أن هذه النظرية أكثر ملائمة مع طبيعة وبيئة الشعب اليمني، وخاصّة مع الوضع السياسي التي تعيشه اليمن الآن. واستخدم الباحث دراسة (جرادات، ٢٠١٤م) في تحديد النمط الإسلامي، ويعلل الباحث اختيار النمط الإسلامي مع الأنماط القيادية وفق نظرية جامعة أيوا، إلى أن الدّراسات الغربية لم تتطرق كثيراً إلى النمط الإسلامي، وركزت على النظريات الغربية، وكذا ندرة الدّراسات العربية التي تناولت النمط الإسلامي، إضافة إلى أن الدّراسة طبقت في البنوك الإسلامية، فمن باب أولى دراسة النمط الإسلامي في هذه البنوك.

والرّضا الوظيفي يتضمن أربعة أبعاد هي: (الأجور والمرتبات، ظروف العمل، الترقية، العلاقة مع الزملاء)، واعتمد الباحث على الدّراسات السابقة، والأدب النظري، وبالتحديد نظرية الدرّيفر ونموذج سميت وكندال في تحديد أبعاد الرّضا الوظيفي، كما أن هذه الأبعاد هي المناسبة في الوقت الراهن للبيئة اليمنية حيث أن هناك محافظات لا يسلم فيها إلا نصف راتب إضافة إلى الحالة المعيشية والأسعار المرتفعة، وما مدى مناسبة الرواتب مع أوضاع الموظف اليمني، كما أن الانقسام السياسي كان له دور في الانقسامات داخل المجتمع ومدى انعكاس هذا الانقسام على العلاقة بين الأفراد في المؤسسات العامه والخاصة. وتشير التقارير الدولية إلى ارتفاع معدل العاملين المعرضين للخطر بنسبة ٤٥,٤٪ نتيجة عدم توفر ظروف العمل المناسبة في المنظمات والمؤسسات اليمنية(وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠٢٠).

والمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد هي: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الحوافز، التكنولوجيا).
واعتمد الباحث على الدراسات السابقة، والأدب النظري، وبالتحديد نظرية ليكارت في تحديد أبعاد
المناخ التنظيمي.

١١، ٢ فرضيات الدراسة

من خلال النموذج الفرضي للدراسة نستنتج الفرضيات الرئيسة التالية:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر مباشر للأتماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك
الإسلامية في اليمن. وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية هي:

أ- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في
اليمن.

ب- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في
اليمن.

ج- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

د- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الإسلامي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في
اليمن.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر مباشر للأتماط القيادية على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك
الإسلامية في اليمن. وينبثق منها أربع فرضيات فرعية هي:

أ- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الديمقراطي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

ب- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الأوتوقراطي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

ج- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الحر على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

د- يوجد أثر مباشر للنمط القيادي الإسلامي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

٣- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد أثر مباشر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

٤- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد أثر غير مباشر للأتماط القيادية على الرضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن. وينبثق منها أربع فرضيات فرعية هي:

أ- يوجد أثر غير مباشر للنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

ب- يوجد أثر غير مباشر للنمط القيادي الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

ج- يوجد أثر غير مباشر للنمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

د- يوجد أثر غير مباشر للنمط القيادي الإسلامي على الرضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

١٢، ٢. النظريات التي تقوم عليها الدراسة:

١٢، ١، ٢. النظرية السلوكية

وهي النظرية التي تهتم بسلوك القائد أثناء قيامه بمهامه الوظيفية وأثر تلك الممارسات على العاملين، وتهتم هذه النظرية بالجانب الانساني في خط متوازي مع الجانب المادي. ويرى (Gibson et al, 2012) أن النظرية السلوكية تنظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية واقتصادية تهدف إلى تحقيق أعلى ربح؛ وذلك من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد، وبالتالي النظر إلى العامل ككائن اجتماعي يتأثر وليس كآلة صماء.

وذكر (Northouse, 2013) أن الأسلوب القيادي هو الذي يعكس التفاعلات بين القائد وأتباعه وأثر ذلك الأسلوب عليهم.

وحسب (القريوتي، ٢٠٠٦م) فإن نظرية السلوك أخذت في الحسبان العوامل الأخرى التي تؤثر في سلوك القائد، كالمناخ التنظيمي، ودور العاملين والعلاقات السائدة بين العاملين وبين القيادة، فسلوك القائد يتغير بتغير البيئة، ونوع العلاقات مع الأتباع، ومدى تعاون العاملين مع القادة، وغيرها من العوامل التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب في شخصية القائد. ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٦م) أن المدرسة السلوكية أظهرت الأهمية للعوامل الاجتماعية والنفسية كالمناخ على سلوك الفرد ومعدل إنتاجيته.

٢،١٢،٢ نظرية التبادل الاجتماعي

تعتبر هذه النظرية إحدى النظريات السوسيولوجية المعاصرة، وترجع جذورها إلى آراء بعض الفلاسفة الذين اهتموا بعمليات التبادل، وقد تأثرت نظرية التبادل الاجتماعي بآراء بعض من علماء النفس السلوكي، كما تأثرت ببعض آراء الاقتصاد الكلاسيكي القائم على التبادل المادي فقط، بينما ينظر أنصار نظرية التبادل الاجتماعي إلى مفهوم التبادل أنه يعني التبادل المادي وغير المادي (لطفي والزيات، ١٩٩٩م).

وقد استشهد العديد من العلماء والدارسين بهذه النظرية لتفسير السلوك القيادي، وكأساس نظري للكثير من الدراسات والبحوث في مجال القيادة والأثر المتوقع من الأتباع تجاه السلوك الصادر من القائد (Armstrong & Baron, 2005)، ويرى (Jacobs, 1961) أن القيادة ماهي إلا علاقة تبادل متكافئة بين القائد والأتباع، فالقائد يعطي المكانة والسلطة مقابل إنجازاته في تحقيق أهداف المنظمة، والأفراد يوجهون إلى الإنجاز مقابل مكافأة تحفيزية عند الإنجاز.

وارتكزت هذه النظرية على مبدأ (التعامل بالمثل) بين القائد والأتباع، فالسلوك الإيجابي من قبل القائد الأصل أن ينتج عنه مشاعر إيجابية تترجم إلى سلوك إيجابي متبادل من قبل الأتباع، والسلوك السلبي يؤدي إلى مشاعر سلبية قد تترجم إلى الشعور بعدم الرضا والارتياح .

٢،١٣. الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل الرضا الوظيفي من حيث التعريف، والأهمية، وبعض نظريات الرضا الوظيفي ومن ثم تعريف القيادة وأهميتها، وتطرق الباحث إلى بعض النظريات القيادية القديمة والحديثة، وتم التركيز على الأنماط القيادية محل الدراسة: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط الإسلامي)، ثم تطرق الباحث إلى المناخ التنظيمي ودوره في المنظمة وأبعاده، وذكر الباحث نبذة عن

البنوك الإسلامية ونشأتها وتطورها في اليمن ودورها في الاقتصاد الوطني، ثم عرّج الباحث على موضوع الدراسة من وجهة نظر إسلامية في محاولة لتقديم رؤية واضحة للنمط القيادي الإسلامي من جهة، والرّضا الوظيفي من جهة أخرى.

وأخيراً ناقش الباحث الدراسات السابقة التي تناولت الرّضا الوظيفي والأنماط القيادية والمناخ التنظيمي وأثر كل منهم على الآخر، والعلاقة بين المتغيرات، والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثمّم استعراض نموذج وفرضيات الدراسة والنظريات التي بنيت عليها.