

السلوك القيادي: الاهتمام بالعمل أم الاهتمام بالعمالين؟ "المؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة
فرجيوة- نموذجاً"

*Leadership behavior: interest in work or workers?
The National Institution Sonaric - Unit of Farjiwa – as a model*

عبد الوهاب ميروح

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، abdelouahab.mirouh@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/01/31

تاريخ القبول: 2023/01/28

تاريخ الاستلام: 2022/03/17

ملخص:

يعتبر السلوك القيادي بمختلف أنواعه وأنماطه من الممارسات الهامة التي تضمن السير الحسن لمختلف العمليات داخل المنظمة، حيث هدفت دراستنا الى معرفة السلوك القيادي السائد استخدامه بالمؤسسة الوطنية سوناريك. لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بتطبيق مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) على جميع مفردات المجتمع (الحصر الشامل) البالغ عددها 194 عاملاً بوحدة -فرجيوة- ولاية ميله. تمت المعالجة الاحصائية لبيانات الراسة بالاعتماد على سلم تصحيح المقياس المطبق والنسبة المئوية. أشارت نتائج الدراسة الى أن السلوك القيادي السائد استخدامه بالمؤسسة هو السلوك القيادي المهتم بالعمالين وذلك بنسبة 70 بالمائة مقارنة بالسلوك القيادي المهتم بالعمل بنسبة 30 بالمائة. كلمات مفتاحية: قيادة، سلوك قيادي، سلوك قيادي مهتم بالعمل، سلوك قيادي مهتم بالعمالين.

Abstract:

This study aims to find out the prevailing leadership behavior used by supervisors in the National Institution Sonaric. The descriptive approach was used applying the Least Preferred Co-workers scale (LPC) to all 194 workers in the unit - Ferjiwa – Wilaya of Mila. Statistical treatment of the data was carried out by relying on correction key of the (LPC) scale and percentage.

The results indicated that the predominant leadership behavior used in the organization is the leadership behavior concerned with employees, by 70%, compared to the leadership behavior concerned with work, by 30%.

Keywords: Leadership, Leadership behavior, Leadership behavior concerned with employees, Leadership behavior concerned with workers.

1. مقدمة :

تعيش المنظمات بمختلف أنواعها في وقتنا الراهن واقعاً مهيناً اقتصادياً وسياسياً يمتاز بالتغير المستمر والمفاجئ يجعلها تواجه صعوبة في الاستمرار في سوق العمل بفعالية، خاصة في ظل المنافسة الشرسة

والتغيير المستمر في حاجات وطلبات عملائها، الشيء الذي حتم عليها الى جانب توفير إمكانيات مادية ومالية كافية توفير كفاءات بشرية بمهارات عالية ومواكبة للمستجدات العالمية حتى تتمكن من تسيير بقية الموارد داخل المنظمة، بل وبقدرات تسمح لها من تغيير واقع المنظمة الى وضع أحسن؛ من خلال خلق ثقافة تنظيمية تحفز على العمل الجاد والمثابرة وتحدي كل صعوبات المنافسة و تقبل التغيير المستمر في بيئة العمل ومختلف اجراءات وأساليب العمل وغيرها. الموارد البشرية القادرة على تحقيق كل هذا هم القادة. تأخذ القيادة أهميتها من خلال التأثير الذي تتركه على العمال؛ فهي كل قول أو فعل يصدر من عند القائد بهدف التأثير على فرد أو مجموعة أفراد من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة؛ إذن فالقيادة تعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد، فدوره الأساسي يكمن في تحقيق الفعالية في المؤسسات بالتأثير على مختلف المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية والتي تجعل هذه الأخيرة تقدم الجهد والمثابرة لتحقيق ذلك.

غير أن التركيز على توفير كفاءات وموارد بشرية والاهتمام بإكسابها المهارات اللازمة لأداء الأعمال على اكمل وجه، بالإضافة الى توفير أحدث الآلات والتجهيزات المساعدة لها في ذلك، لم يجنب المؤسسات الحسائر الاقتصادية الكبيرة، وبرز المظاهر السلبية في بيئة العمل مثل انخفاض مستويات الأداء، دوران العمل، التغيب والتأخر عن العمل، الصراعات... الخ. حيث أدركت هذه الأخيرة أنه عليها الاهتمام بالجوانب الإنسانية لمواردها البشرية الى جانب النواحي الفنية والأدائية، فللمحافظة على عامل كفى وعلى مستويات أدائه العالية لا بد من إشباع حاجاته ودوافعه.

تشير العديد من الدراسات الى أهمية القيادة ومختلف الممارسات والسلوكيات التي تصدر عنها تجاه العاملين في مواجهة مختلف المشاكل التنظيمية والمظاهر السلبية بها؛ كرفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي (سيزلاقي و ولاس، 1991، صفحة 296)، تحقيق النمو المهني (إبراهيم مجممي، 2004، صفحة 16) ورفع مستويات الدافعية (مبروح، السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير، 2011)، وفي المقابل تشير عدد من الدراسات الى أن الممارسات القيادية التي تتجه نحو استخدام مصادر قوتها وتأثيرها الرسمي في تهديد العمال ومعاقبتهم، وعدم إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات... الخ قد أدت الى احساس العاملين بأنهم لا يعاملون بكرامة وتقدير واحترام، وأنهم أصغر وحدة مدارة، وتزايد شعورهم بالتمييز وغياب العدالة. (Everetr , 2005, pp. 15-16)

في الوقت الذي تشير اليه الأدبيات الإدارية الى أهمية القيادة في التعامل الفعال مع مختلف المظاهر السلبية بالمنظمة، تعيش المؤسسة الجزائرية بمختلف أنواعها في السنوات الاخيرة مشاكل تنظيمية كثيرة تدور منها ما يتعلق بعدالة الاجور والتعويضات والمستحقات، منها ما يرتبط بظروف العمل السيئة، ومنها ما يتعلق بالتعاملات الانسانية ومعاملة العمالين باحترام ولباقة... الخ وكلها أدت الى مظاهر تنظيمية أثرت سلبا على سيرورة عملها كالإضرابات والتقطعات المتكررة عن العمل... الخ. (ميروح، تصورات العمالين للعدالة في العمل وعلاقتها بتماسكهم المهني، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2019، صفحة 8). وتعتبر المؤسسة الوطنية سوناريك بوحدها الواقعة بفرجيوة ولاية ميله احدى هذه المؤسسات الوطنية التي شهدت بدورها أغلب المشاكل التنظيمية السالفة الذكر؛ حيث تشير دراسة هشام بوكفوس (2006) التي تمت بنفس المؤسسة أن من أسباب ذلك هي تراكمات السنوات الماضية من الأخطاء وسوء التسيير، بالإضافة الى أن الاصلاحات الاقتصادية بالمؤسسة التي كانت على حساب الجانب الاجتماعي للعمال دون وضع سياسة حكيمة على أرض الواقع كإعادة تهيئتهم وإدماجهم. (بوكفوس، 2006، صفحة 202) كما خلصت دراسة ميروح (2010) بهذه المؤسسة الى توصيات تمس جانب الاهتمام بالعمل كضرورة تحسين ظروف العمل من ضوضاء ونظافة، الأجور وتفعيل سياسة الترقية داخل المؤسسة... الخ .

انطلاقا مما تشير إليه الدراسات السابقة الذكر أن جل اهتمامات الممارسات الإدارية والقيادية كانت نحو الجانب الانساني والاجتماعي للعمال بدلا من الاهتمام بالعمل وتحسين ظروف أدائه، وتكوين العمالين لأداء أعمالهم على أكمل وجه، وتقديم لهم ما يستحقونه من عوائد على ذلك. نحاول في دراستنا هذه التأكد من كل ما سبق من خلال التساؤلات الآتية :

- هل يعتمد المشرفون في تعاملاتهم مع العمالين بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجيوة- ولاية ميله على السلوك القيادي المهتم بالعمل أم المهتم بالعمالين؟
- هل يعتمد المشرفون في تعاملاتهم مع العمالين بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجيوة- ولاية ميله على كل من السلوك القيادي المهتم بالعمل والسلوك القيادي المهتم بالعمالين؟
- هل السلوك القيادي المهتم بالعمل يُعتمد بنسب أكبر في تعاملاتهم المشرفين مع العمالين بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجيوة- ولاية ميله أم السلوك القيادي المهتم بالعمالين؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- يعتمد المشرفون على كل من السلوك القيادي المهتم بالعمالين والمهتم بالعمل في تعاملاتهم مع العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجيوة- ولاية ميلة.
- يعتمد المشرفون بنسبة أكبر على السلوك القيادي المهتم بالعمالين في تعاملاتهم مع العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجيوة- ولاية ميلة.

3.1 التعاريف الإجرائية:

- **القيادة:** هي التأثير الذي يمارسه فرد أو مجموعة أفراد (القادة) على فرد أو مجموعة أفراد (الأتباع) بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.
- **السلوك القيادي:** كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توحى أنه مهتم بالعمل، أو مهتم بالعمالين، في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.
- **السلوك القيادي المهتم بالعمل:** هي الدرجة التي يتحصل عليها القائد في مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) والتي تكون (<57)
- **السلوك القيادي المهتم بالعمالين:** هي الدرجة التي يتحصل عليها القائد في مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) والتي تكون (<64)

2. التراث النظري والدراسات السابقة:

القيادة هي عملية التأثير التي تتضمن إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود للحصول على أهداف نظام الإدارة. (النعيمي، 2008، صفحة 93) وبذلك يكون التأثير محور القيادة، وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية، سواء على المرؤوسين في العمل، زملاء، أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي. (ماهر، 2003، صفحة 294) وهذا التأثير بدوره يعكس مسؤولية القائد عن مختلف أفعال المجموعة، فعل سبيل المثال المدربين الرياضيين مثلاً يعلمون دائماً بأنهم سيتلقون المدح والثناء في حال نجاح الفريق، ويتحملون عبأ المسؤولية في حالة خسارة الفريق. (Laurence & Irving, 1982, p. 320) كذلك على أساس التأثير الذي يمارسه القائد نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير، ولكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي. (علي عويس و هلال، 1997، صفحة 217)

وللقيادة أهمية بالغة ومتعددة؛ فهي تدفع العمال وتنمي روحهم المعنوية والاحتفاظ بها في مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل. (ديسلر، 2003، صفحة 34) كما تعتبر القيادة أداة حاسمة للتغيير التنظيمي؛ حيث تعمل على إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل. (كنعان، 2007، صفحة 13) فهي سيرورة السلوكيات التي تدفع الفرد أو الجماعات لتحقيق أهدافهما محددة. (Weinberg & Gould, 1997, p. 207)

1.2 السلوك القيادي:

يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها. (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 622) وقد كانت دراسات كل من جامعة أوهايو و متشجان الأمريكية من الدراسات الأولى التي انبثقت عنها نموذجي السلوك القيادي المهتم بالعمل والسلوك القيادي المهتم بالعاملين (Cox, 2005, p. 285) اذن هو كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توحى أنه مهتم بالعمل، أو مهتم بالعاملين، في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة. (ميروغ، السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير، 2011، صفحة 24)

في مجمل القول؛ السلوك القيادي هو كل ما يصدر عن القائد من أفعال أو ممارسات، حتى الأقوال، الإيماءات، الاشارات والتلميحات بشكل رسمي أو غير رسمي بغية التأثير على المرؤوسين وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة من جهة، وتحقيق واشباع رغباتهم واهتماماتهم الشخصية و أهدافهم المهنية.

أ. السلوك القيادي المهتم بالعاملين: يركز على الأفراد، تفويض السلطة، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين. (سيزلاقي و ولاس، 1991، صفحة 297) ويعكس هذا السلوك علاقة القائد بمرؤوسيه ومدى الثقة والاحترام المتبادل بينهما، ومدى تقبلهم له. ويشبه هذا السلوك النمط القيادة الديمقراطي الذي يسعى فيه القائد الى اشباع حاجات المرؤوسين وتفويض بعض من سلطاته لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يساهم في خلق التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق. (درويش، 2007، صفحة 301) ويشبه هذا السلوك ما أشارت إليه نتائج دراسة جامعة أوهايو "Ohio" في القيادة وهو نمط القيادة المرتكز على الاعتبار الإنسانية (تقدير الناس والاهتمام بهم). (هبال، 2016، صفحة 39)

ب. **السلوك القيادي المهتم بالعمل:** يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بمداول الإنتاج، وتقييم أداء العاملين. (سيزلاقي و ولاس، 1991، صفحة 297) ويشبه هذا السلوك ما أشارت إليه نتائج دراسة جامعة أوهايو "Ohio" في القيادة وهو نمط القيادة المركز على العمل (تصميم وتنظيم العمل) أو السلوك المهتم بالانتاج كما أشارت إليه دراسة جامعة Iowa. الذي يقف فيه القائد الى جانب الإدارة وينفذ سياستها سواء أرضت المرؤوسين أو تسببت في استيائهم (هبال، 2016، صفحة 41). اذن يهتم القائد من خلال هذا السلوك بكل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل داخل المؤسسة؛ كالتزام بمداول الزمنية المحددة، عدد الواجبات والمهام المستهدفة، الانضباط في دخول ومغادرة مكان العمل، الحفاظ على أدوات وتجهيزات العمل، رفع مستويات الأداء والانتاجية... الخ.

ويبدو للوهلة الأولى أن هناك علاقة بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد الطرفين، يحتلون بطريقة أوتوماتيكية في الطرف الآخر مكانة منخفضة، ولكن ذلك ليس هو الواقع، فمن الواضح أن هاذين البعدين مستقلين؛ بمعنى أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معاً، وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيراً وبالأخر قليلاً، كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسط وبالأخر ضعيف وما الى ذلك. (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 58)

بملك كلا السلوكين مزايا وعيوب، فأهم مزايا السلوك المهتم بالعاملين هي تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة، غير أن عادة أصحاب هذا السلوك (القادة) يجدون صعوبة في إصدار توجيهات دقيقة لمرؤوسيه، ويتعدون عن عرض النتائج السلبية للأداء، ولذلك تنخفض الإنتاجية، في حين إيجابيات السلوك المهتم بالعمل هي تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الأحيان، ومن سلبياته أن التركيز بكثرة عليه يحس العاملون بأن لا أحد يهتم بهم وقد يؤثر على اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام بأهداف المنظمة (علي عويس و هلال، 1997، صفحة 221) ولمراعاة العوامل الموقفية يمكن الجمع بين السلوكين؛ وهو ذلك النمط الذي يبدي فيه القادة اهتماماً بالعاملين والعمل، لأنه لا توجد تعارضات بين الاهتمام بالإنتاجية والعاملين، وفي الحقيقة فإن القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة. (مبروح، السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن الدرفر، مذكرة ماجستير، 2011، صفحة 71) حيث يقول الفريق "William G.Pagonis": حتى

تقود بنجاح فلا بد أن تُظهر خبرة بالعمل واهتمام بالناس، ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين باستمرار. (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 572)

تشير دراسة أحمد السلطان (2008) أن المدراء يمارسون السلوك القيادي بأبعاده المختلفة، لكن مع التركيز على أبعاد يرونها مهمة للتدريب (بعد الاهتمام بالجوانب الصحية، بعد التدريب والإرشاد). (إبراهيم محمود و أحمد الشافعي، 2003، صفحة 50) في حين تشير دراسة فاتنة جميل محمد بليسي (2007) وجود تقارب كبير في استخدام القادة للسلوك المهتم بالعلاقات الإنسانية أو المهتم بالعمل بفارق 1% فقط. (محمد بليسي، 2007، الصفحات 13-14)

3. الجانب التطبيقي:

1.3 حدود الدراسة:

- **حدود الدراسة المكانية:** تم إجراء الدراسة على عمال المؤسسة الوطنية السوناريك "Sonaric" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة المختصة بصناعة المدافئ والمطابخ والمبردات الهوائية.
- **حدود الدراسة الزمنية:** تمت الدراسة في مدة ثلاثة أشهر (جوان، جويلية، أوت) من سنة 2018 توزعت بين الدراسة الاستطلاعية (شهر جوان) والدراسة الأساسية (شهر جويلية وأوت).
- **حدود الدراسة البشرية:** تمت الدراسة على جميع العاملين المؤسسة الوطنية السوناريك "Sonaric" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، والبالغ عددهم 194 عامل بمختلف أصنافهم.
- **حدود الدراسة الموضوعية:** تم التركيز في هذه الدراسة على بعدين فقط من أبعاد السلوك القيادي؛ وهما السلوك القيادي المهتم بالعمل والسلوك القيادي المهتم بالعاملين.

2.3 مجتمع الدراسة وعينته: تم محاولة الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع في هذه الدراسة والبالغ عددها 194 عاملاً، وهي بخصائص مهنية يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح خصائص مجتمع الدراسة المهنية.

النسبة المئوية%	العدد	الفئات
9.79%	19	إطار
5.67%	11	تحكم
84.53%	164	تنفيذ
99.99%	194	المجموع

المصدر: وثائق مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

يوضح الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة للعمال تعود لفئة العمال التنفيذيين وذلك بنسبة 84.53%، ثم تليها فئة العمال الاطارات بنسبة 9.79%، في حين تعود أقل نسبة لفئة التحكم بقيمة 5.67% كما توزع أفراد المجتمع حسب طبيعة عملهم الى عمال مشرفين وعمال غير مشرفين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية%	العدد	طبيعة الوظيفة
13.40%	26	إشرافية
86.59%	168	غير إشرافية
99.99%	194	المجموع

المصدر: وثائق مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

يظهر الجدول رقم (02) أن أغلبية العمال بالمؤسسة ذو طبيعة عمل غير إشرافية وذلك بنسبة 86.59%، في حين كانت نسبة 13.40% فقط تمثل العمال المشرفين بالمؤسسة. وبعد أن تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة، بالإضافة الى عدد الاستثمارات غير الصالحة للمعالجة، والتي لم يتم استرجاعها بلغت عينة الدراسة 155 عاملا، وهو ما يمثل نسبة استجابة 88.57%.

3.3 أداة جمع البيانات: تم اعتماد مقياس السلوك القيادي الذي صممه "فيدلر"، وذلك لقياس بعدين من أنماط القيادة هما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية، والقائد "الذي يهتم بالعمل وإنجاز المهام وذلك تحت اسم "قائمة اقل الزملاء تفضيلا" "The Least Preferred Co-worker Scale (LPC)" يقوم القائد في هذا المقياس بتقييم صفات أعضاء الجماعة الى من يثق به ويجب إنجاز في العمل معه، و الى الذي لا يثق القائد في أدائه ولا يفضل العمل معه ولا يتقبله. ويتم هذا التقييم في إطار مجموعة من الصفات و عكسها بطريقة التمايز السيمانتى وذلك على مقياس سباعي التدرج والدرجة العالية على هذه القائمة تشير إلى أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كانت الدرجات منخفضة على القائمة فتدل على أن القائد من النوع الذي يهتم بالعمل وإنجاز المهام على هذه القائمة تشير إلى أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كانت الدرجات منخفضة على القائمة فتدل على أن القائد من

النوع الذي يهتم بالعمل وانجاز المهام . (ميروح، السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير، 2011، صفحة 168)

يتم تصحيح المقياس طبقا لمفتاح التصحيح المرفق ويتم جمع الدرجات المسجلة، وكلما اقترب هذا المجموع من 64 فما فوق كلما دل ذلك على أن القائد من النوع الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية بدرجة أكبر من اهتمامه بالعمل وانجاز المهام، ويكون العكس فكلما كان المجموع 57 فما تحت، حيث يكون مهتما بالعمل بدرجة أكبر من اهتمامه بالعاملين. (علاوي، 1989، صفحة 373)

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة: تم اعتماد طريقة التطبيق وإعادة التطبيق في حساب ثبات مقياس الدراسة، وذلك بفترة 20 يوم بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79) وهي قيمة ثبات عالية. أما فيما يخص صدق المقياس فقد تم اعتماد ما قام به "محمد حسن علاوي" من إيجاد الصدق المرتبط بالمحك عند تطبيق القائمة بالتلازم مع كل من أبعاد السلوك التدريبي والسلوك الاجتماعي المساعد وسلوك الإثابة في مقياس كل من " شيللا ودوراي وصالح" سنة 1980، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباطات دالة إحصائيا مع كل من بعدي السلوك الاجتماعي المساعد وسلوك الإثابة. (علاوي، 1989، صفحة 373)

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون. وقد تم حساب جميع هذه المعادلات باستخدامك الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عدده -21-

4. نتائج الدراسة:

أفرزت الدراسة النتائج التالية المرتبطة بالسلوك القيادي بكلا بعديه المهتم بالعمل و المهتم بالعاملين، والتي نلخصها في الجدول الآتي:

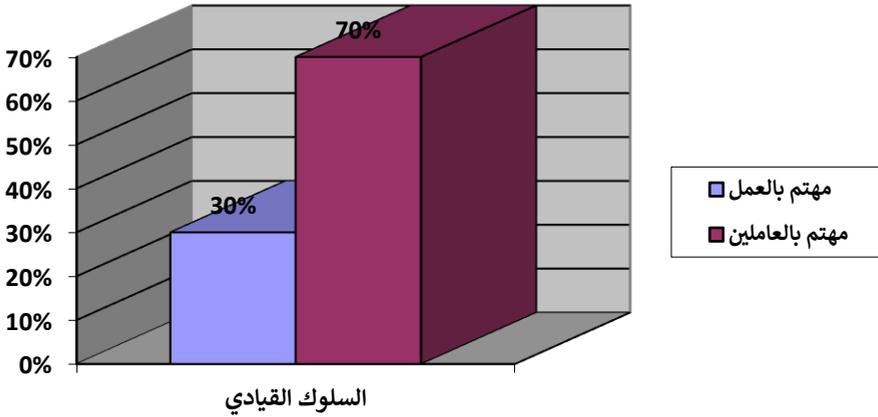
الجدول رقم (03): يوضح نتائج الدراسة.

النسبة المئوية%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلامات في المقياس	السلوك القيادي
30%	1.79	54.33	امتدت بين 51-56	المهتم بالعمل
70%	21.44	91.21	امتدت بين 64-133	المهتم بالعاملين
100%	24.68	80.15	امتدت بين 51-133	السلوك القيادي ككل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول المبين أعلاه أن السلوك القيادي بمؤسسة الدراسة هو سلوك يهتم أكثر بالعاملين والعلاقات الانسانية، حيث يظهر أن استجابة عينة الدراسة ككل على مقياس الزميل الأقل تفضيلاً قد امتدت بين درجات 51 و133، وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (80.15) وانحراف معياري قدره (24.68). وقد كانت أغلب هذه الاستجابات المنحصرة بين 51-133 هي فوق درجة 64 حتى درجة 133 على مقياس الزميل الأقل تفضيلاً والتي تشير حسب مفتاح هذا الأخير أن الاهتمام أكثر بالعاملين، وذلك بما نسبته 70% من السلوكيات القيادية ككل. في حين كان المتوسط الحسابي للاستجابات التي كان مجموعها أقل من قيمة (57) قد بلغ قيمة (54.33) والتي تشير إلى السلوك القيادي المهتم بالعمل وذلك بانحراف معياري قدره (1.9)، وهذا ما يمثل نسبة 30% من السلوكيات القيادية المتبعة في المؤسسة. والشكل الآتي يلخص نسبة السلوك القيادي المهتم بالعاملين إلى نسبة السلوك القيادي المهتم بالعمل بعينة دراستنا:

الشكل رقم (01): النسبة المئوية لبعدي السلوك القيادي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.21

5. تحليل ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي السائد بمؤسسة الدراسة، والذي يعتمد على المشرفون والرؤساء في تعاملهم مع العاملين هو السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

قد يعتبر النضج المهني للأتباع في دراستنا سببا لتوجه القائد الى السلوك القيادي المهتم بالعمالين؛ حيث يتوافق هذا مع ما تشير إليه نظرية دورة الحياة في القيادة لكل من Paul Hersey and Kenneth Blanchard، وهو أن استخدام القائد لأحد السلوكين يكون كنتيجة لمستوى نضج الأتباع المهني والنفسي. (Hersey & Blanchard, 1977)، وتفترض النظرية أنه كلما زاد نضج العاملين المهني كلما قل استخدام القائد للسلوك القيادي المهتم بالمهام والعمل، واتجه نحو السلوك المهتم بالعمالين، أو ربما يصل الى أن يصبح دروره ارشاديا.

نضج العاملين وخبرتهم المهنية، وتمكنهم من أداء واجباتهم المهنية بشكل جيد أو مقبول وباستقلالية يعتبر احدى بدائل القيادة؛ بمعنى يقلل من دور القيادة في التأثير على العاملين وبالأخص أدائهم لواجباتهم ومهامهم باستخدام السلوك القيادي المهتم بالعمل، بل تزيد معه فعالية السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجاتهم. (Le Scanff, 2002, p. 330)

من جهة أخرى، قد يرجع اهتمام القائد بسلوك قيادي معين الى الحاجات التي يرغب في اشباعها أتباعه؛ حيث تشير دراسة ميروخ (2011) مثلا الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجات الانتماء لدى العمال التابعين، فكلما زاد اهتمامه بهم كلما زاد ذلك من درجات التفاعل و التماسك بينهم وعزز لديهم روح التعاون والصداقة. ص213. كما قد يكون السلوك القيادي المهتم بالعمالين في دراستنا محاولة إشباع جزء من حاجات التقدير والاحترام لديهم كرد فعل على إنجاز هم لأغلب مهامهم وأعمالهم بالشكل المطلوب. (ميروخ، السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير، 2011، صفحة 215)

من جهة قد يتأثر السلوك القيادي المتبع بطبيعة أداء العمل؛ فمثلا في مؤسسة دراستنا يؤدي العمل في جماعات صغيرة داخل المؤسسة أين يحتاج القائد الى تحسين العلاقات الاجتماعية والتماسك بين أفرادها بما يسمح بأداء عملها على أكمل وجه. (ميروخ، تصورات العاملين للعدالة في العمل وعلاقتها بتماسكهم المهني، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2019، الصفحات 198-199) كما أن نوع التماسك السائد بين أعضاء الجماعة قد يحدد السلوك القيادي الذي يجب على القائد إتباعه؛ حيث يشير كل من (Flieshman & Peter, 1962) أن التمييز بين تماسك المهام والتماسك الاجتماعي أهمية بالغة بالنسبة لقيادة فرق العمل. (Carless & Caroline De Paola, 2000, p. 75) فعلى غرار ما تشير إليه الدراسات من أن التماسك قد يزيد من أداء الجماعة أو العكس صحيح،

أو أنه يحقق استقرارا وانتظاما في أداء الجماعة عند مستوى معين. (عاشور ، 1997 ، صفحة 264) فمن الدراسات التي تشير أنه كلما ساد تماسك المهام بين أفراد الجماعة كلما زاد توجه أعضاء الجماعة وإقبالهم على نشاطاتها ومهامها، (Carless & Caroline De Paola, 2000, p. 74) فقد يتوجه القائد الى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الانسانية في مثل هذه الجماعات التي تمتاز بتماسك المهام كنوع من المكافأة المعنوية.

بالإضافة الى ذلك، طبيعة مهام العمل من حيث بساطتها أو تعقيدها قد تساهم في تحديد السلوك القيادي الذي سيتبناه القائد؛ فكلما كانت بسيطة ومحددة وغير معقدة كلما كان السلوك القيادي المهتم بالعاملين أفضل من السلوك المهتم بالعمل والعكس صحيح، كلما كانت معقدة وصعبة كلما استلزم السلوك القيادي المهتم بالعمل حتى يقدم من خلاله القائد الارشادات والتوجيهات للعاملين حول كيفية العمل، ويحثهم على أداء مهامهم كما يجب. (سيزلاقي و ولاس، 1991، صفحة 302) والسهولة وعدم التعقيد التي يجدها العمال أثناء أدائهم لعملهم بمؤسسة دراستنا قد لا ترجع الى الطبيعة السهلة والغير معقدة للمهام والواجبات، ولكن ترجع كما ذكرنا سابقا ترجع الى خبرتهم والمهارات التي اكتسبوها من سنوات عملهم بالمؤسسة.

قد يعكس اعتماد القادة بالمؤسسة للسلوك القيادي المهتم بالعمل كما ذكرنا سابقا مدى خبرة العاملين بالمؤسسة، والذي قد يعطي دلالات عن سياسة التوظيف بالمنظمة التي لا تعتمد على التوظيف مما جعل عدد العاملين المرسمين بها (164 عامل) أكبر بكثير من العمال المؤقتين أو الجدد (30 عامل) الذين يحتاجون التوجيه والرشاد والاهتمام بالعمل حتى يؤديوا أعمالهم بأحسن صورة.

أخيرا قد يكون اهتمام المشرفين والقادة بالمؤسسة الوطنية سوناريك -وحدة فرجية- ولاية ميله بالسلوك القيادي المهتم بالعاملين الى اعتبار هذا الأخير كتأثير تعويضي لغياب العدالة التوزيعية أو الاجرائية بالمؤسسة؛ و الأثر التعويضي " The Fairness Substitute Effect " يقصد به إذا كانت هناك مدركات لعدم عدالة أحد أبعاد العدالة التنظيمية فإن وجود مدركات لوجود عدالة أحد أبعاد العدالة الأخرى قد يعوض ذلك، كإدراك غياب العدالة في العوائد المقدمة قد يعوضه أو يخفف أثره وجود عدالة في الاجراءات أو عدالة في التعاملات والتفاعلات مع العاملين (Fortine, 2007, pp. 15-17). إذن السلوك القيادي المهتم بالعمل يمكن أن يعتمد على القادة لإحداث أثر تعويضي عن غياب العدالة التوزيعية مثل قلة الأجور والتعويضات المادية أو عدم عدالتها؛ حيث تشير دراسة مبروح (2019)

حول العدالة التنظيمية بهذه المؤسسة، وجود مشاكل في العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية نتج عنها جملة من الاضرابات طالب فيها العمال بحقهم في الأرباح السنوية للشركة التي لا يعرفون مصيرها، كما طالبوا بالزيادة في الأجر القاعدي بأثر رجعي، وإدماج جميع العمال المتقاعدين منهم المستفيدين بعقود عمل مدعمة منتهية المهلة، مع استفادة العمال المتقاعدين في إطار الادماج المهني بعقود عمل مدعم، وكذلك أصروا على تلبية جميع طلبات التقاعد حسب الجدول الترتيبي المعد لذلك... الخ.

من الجدير بالذكر، رغم أن السلوك القيادي المهتم بالعاملين هو السائد لدى أغلب قادة ومشرفي مؤسسة الدراسة، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن كل مشرف أو قائد هو دائما مهتم بالعاملين، فقد يتغير اهتمام القائد بالعاملين الى العمل أو العكس، وذلك حسب الظروف والمواقف التي تمر بها العملية الإنتاجية والمهنية بالمنظمة.

6. الخاتمة:

أشارت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي السائد بمؤسسة الدراسة، والذي يعتمد على المشرفون والرؤساء في تعاملهم مع العاملين هو السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية. لكن تبقى هناك حدود لهذه الدراسة يمكن للدراسات المستقبلية تجاوزها؛ كالحود المرتبطة بمقياس الزميل الأقل تفضيلا (LPC) الذي يعتبر من المقاييس الإسقاطية التي تعبر عن تفضيلات المشرف أو القائد نحو شخص أو مجموعة أفراد عملت معه، فهو قد يعكس دوافعه وحاجاته الشخصية، ولا يعكس ما يهتم به القائد في سلوكه الاشرافي.

رغم أن قياس السلوك القيادي قد كان وفق نظرية "فريد فيدلر" التي تعتبر من النظريات الموقفية؛ إلا أن الأسلوب القيادي يعتبر متغير متعدد الأبعاد؛ قد يشتمل على صيغ مختلفة من الأنماط التي تركز على العمل و العاملين. كما لا يمكن حصر الظروف التي تواجه القائد في ثلاث أو أربعة عناصر فقط.

على الدراسات المستقبلية محاولة تجنب النقائص السابقة الذكر، والعمل على دراسة وقياس السلوك القيادي بالاعتماد أكثر على المقاييس والاختبارات الموضوعية التي تقيس السلوك الواقعي الذي يطبقه القادة والمشرفين في تعاملاتهم المباشرة مع العاملين. بالإضافة الى ذلك على البحوث المستقبلية محاولة دراسة السلوك القيادي وفق عدد أكبر من خصائص وعناصر الظروف والمواقف في البيئة المهنية الخاصة بواقعنا وظروفنا الراهنة للتأثير الفعال على بقية المتغيرات التنظيمية بمؤسساتنا؛ خاصة في ظروف الأزمات مثل جائحة كورونا 19؛ مثل القيادة التحويلية التي يشير عدد من الباحثين الى أنها من المدخل المناسبة

لإدارة الأزمات من خلال أبعادها: التأثير الكارزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام بالمشاعر الفردية، والتشجيع الابداعي. كذلك يمكن اعتماد المدخل التكاملي في دراسة القيادة *The integrative approach* الذي يأخذ في الحسبان القوى الطارئة (الأزمات مثلا) التي تؤثر في السلوك القيادي الذي يختاره الرؤساء والمشرفين. بالإضافة الى مراعاة هذا المدخل لمختلف القوى التي تشكل المواقف التي تواجه القائد و ومن ثم السلوك الذي يصدره؛ مثل القوى التي تتعلق بالقائد، قوى تتعلق بالمرؤوسين، قوى تتعلق ببيئة العمل، قوى تتعلق بالمجتمع.

7. قائمة المراجع:

- Carless, S., & Caroline De Paola, D. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1).
- Cox, R. (2005). *Psychologie du sport* (éd. 1). Paris: de Boeck université.
- Everetr , T. (2005, 05 09). Leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux cityfire departement. Retrieved 2010, from <Http://www.usf.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf>.
- Fortine, M. (2007). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Review*, 10(2).
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior, utilising human ressource*. Prentice hall: Englewood cliffs (N J).
- Laurence, s., & Irving, M. (1982). *Personnel and organizational psychology*. USA: Richard D. Irwing.
- Le Scanff, C. (2002). *Manuel de psychologie du sport: l'intervention auprès du sportif*. Paris, France: Revue EPS.
- mohamed, a. (2019). *eco. illizi: illizi*.
- Weinberg, R., & Gould, D. (1997). (*Psychologie du sport et de l'activité physique*. (P. Deshaies, Trad.) Paris, France: Vigot.
- أحمد ماهر. (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد صقر عاشور . (1997). *السلوك الانساني في المنظمات*. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- أندرو دي سيزلافي، و مارك جي ولاس. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. (جعفر أبو القاسم، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- توفيق درويش . (2007). *القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء، ملكرة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم*. الجزائر: جامعة الجزائر.
- جاري ديسلر. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. (أحمد عبد المتعال محمد سيد، المترجمون) الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.

- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (محمد رفاعي، و إسماعيل علي بسيوني، المترجمون) الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- خيرالدين علي عويس، و عصام هلال. (1997). الاجتماع الرياضي (الإصدار 1). مصر: دار الفكر العربي.
- زهير عبد الكريم جعفر قيس، و كاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير تقانة المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (49)، 393.
- صلاح عبد القادر النعمي. (2008). المدير، القائد، المفكر الاستراتيجي. عمان، الأردن: أفراد للنشر والتوزيع.
- صليحة مبروك، و صابر شراد. (ديسمبر، 2019). تكنولوجيا المعلومات. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 02.
- عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف.
- عبد المقصود إبراهيم محمود، و حسن أحمد الشافعي. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإصدار 1). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عبد الوهاب ميروح. (2011). السلوك القيادي وعلاقة بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، مذكرة ماجستير. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- عبد الوهاب ميروح. (2019). تصورات العاملين للعدالة في العمل وعلاقتها بتناسكهم المهني، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
- فاتنة جميل محمد بليسي. (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات الثانوية الحكومية في فلسطين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- محمد حسن علاوي. (1989). موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- نواف كنعان. (2007). القيادة الادارية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ناصر محمد إبراهيم مجمي. (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير. الرياض، السعودية.
- هشام بوكفوس. (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.