

القيادة الإدارية والجوهر المفقود:
دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها
في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية
بالمملكة العربية السعودية

ابتسام عبد الرحمن حلواني عيدروس عبد الله الصبان وخديجة محمود زكي
أستاذ مساعد أستاذ مساعد محاضر
وكيلة كلية الاقتصاد والإدارة
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة

المستخلص : يهدف هذا البحث إلى دراسة مقومات القيادة الإدارية الفعالة، مع إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة، والتنويه بالمفهوم الإسلامي للإدارة والذي سبق النظريات الحديثة في تحديد المفهوم العلمي للقيادة الفعالة، وذلك بغية توعية الرؤساء بحقيقة دورهم مما يساعد على تحويلهم من رؤساء إداريين إلى قادة. كما يهدف البحث إلى التعرف على ما يواجهه المرؤوسون من الجنسين من مشاكل خاصة بالعلاقة مع رؤسائهم في جهات العمل المختلفة بالمنطقة الغربية بالمملكة. وتم تصميم استمارتي استقصاء لهذا الغرض. وطبق البحث على عينة عشوائية من (٥٠٠) مرؤوس ومرؤوسة و (٢٠٠) رئيس ورئيسة، وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ومن أهم نتائج البحث:

- توافر قدر كبير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى الرؤساء من الجنسين.
- أن الرؤساء من الجنسين يضعون قدرا جيدا من الثقة في مرؤوسيههم.
- ينظر الرؤساء من الجنسين إلى السلطة على أنها أداة للتأثير على المرؤوسين وتخفيفهم لتحقيق الأهداف.
- يرحب الرؤساء من الجنسين باقتراحات مرؤوسيههم.
- تسود روح التعاون والموودة علاقات العمل المختلفة.

مقدمة

تفرض الوظيفة القيادية على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح موظفي الإدارة يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة اهتمامهم بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم. ولما كانت أنماط السلوك الإنساني تتعدد باختلاف البيئة والثقافة، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات ورغبات الأفراد العاملين في منظمات العمل، ومن ثم يقع على عاتق المديرين أو الرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية الولاء نحو المنظمة. وهنا تظهر مهارة المدير المسؤول، وهنا تكمن أيضا حقيقة الدور الذي يميز المدير أو الرئيس في وظيفته القيادية.

ومن الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل قلق وتذمر بعض الموظفين، والذي يرجع سببه غالبا إلى كيفية تعامل الرئيس مع مرؤوسيه. وقد يكون السبب عدم فهم المرؤوس لحقيقة دوره، ولكن تعدد مصادر الشكوى في الجهة الواحدة قد يشير إلى الرئيس وليس إلى المرؤوسين، لأنهم يمثلون أغلبية تجاه رئيسهم، وهذا ما يدعونا إلى تركيز البحث في محيط الرئيس.

إن المرؤوسين يدركون عادة نواحي القصور في رؤسائهم، ولكنهم لا يستطيعون مواجهتهم أو الحديث عنها إلا مع أصدقائهم المقربين، ومن ثم تستمر الأوضاع في منظمات العمل على نفس المنوال، وتظل بيئة العمل يسودها القلق مما يفقد العاملين إحساسهم بالولاء لمنظمتهم، وتكون النتيجة بالتالي أداءً قاصراً لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء. وأنسب علاج لهذه المشكلة توعية الرئيس الإداري بحقيقة دوره، ومسؤوليته في التعامل مع مرؤوسيه، ومعالجة نواحي قصورهم، واستئثار النواحي الإيجابية في أدائهم، وتنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن غرس روح التعاون فيما بينهم، وبالتالي تحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان والولاء.

وتحقيقاً لهذا الهدف تتعرض الدراسة لأساليب القيادة المختلفة، وتكشف عن مقومات القيادة الفعالة، والدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في الإدارة الفعالة، وكيف كان الإسلام سباقاً إلى تحديد المفهوم العلمي للإدارة الحديثة.

وبالتطبيق يهدف البحث الميداني إلى التعرف على ما يواجهه المرؤوسون والمرؤوسات من مشاكل خاصة بالعلاقة مع رؤسائهم في جهات العمل المختلفة بالمنطقة الغربية في المملكة.

ولمعرفة متطلبات الموظفين من رؤسائهم، والتعرف على النواحي السلبية في تعامل هؤلاء الرؤساء مع مرؤوسيههم، ينبغي استطلاع آراء الطرفين. فالمرؤوسون هم أقدر الناس على بيان حقيقة العلاقة القائمة بينهم وبين الرؤساء، وتلك التي يريدون قيامها. والرؤساء لهم فلسفتهم الخاصة في إدارة الأفراد، ولهم رأيهم في أداء مرؤوسيههم.

وعلى هذا يتألف البحث من جزأين، دراسة نظرية، وبحث ميداني. تتناول الدراسة النظرية القيادة الإدارية وأساليبها، ومقومات القيادة الإدارية، والعلاقات الإنسانية في الإدارة، والعلاقات الإنسانية من منظور إسلامي، ثم تختتم باستعراض الدراسات السابقة. أما البحث الميداني فيهدف إلى الوقوف على حقيقة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه بعد أن قام الباحثون بتصميم استمارتي استقصاء، إحداهما موجهة للمرؤوس أو المرؤوسة والأخرى للرئيس أو الرئيسة بالاعتماد على الدراسة النظرية للقيادة الإدارية والدراسات السابقة وخبرات الباحثين.

ويقوم البحث الميداني على أساس الافتراض الآتي:

يفتقد الرؤساء الإداريون من الجنسين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسيههم في معظم جهات العمل الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. وتناقش الدراسة الاقتراحات التي قدمها المحييون والمحييات على الاستقصاء لتقدم في النهاية التوصيات اللازمة المتعلقة بالموضوع.

تصميم الدراسة

هدف الدراسة

إن الهدف من هذا البحث هو الوقوف على حقيقة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم، هذه العلاقة التي تتأثر كثيرا بنظرة الرئيس لسلطته القيادية. فقد ينظر إليها على أنها وسيلة للتسلط والاستبداد والاستعلاء، وفرض السيطرة وبالتالي تنعكس نظرتة الخاطئة على علاقته بمرؤوسيه فيبادرهم بالتسلط ويفرض آرائه عليهم دون إعطائهم فرصة للمناقشة والحوار. ولا يخفى هنا تأثير كل ذلك على المرؤوسين والعمل. ولما كانت القيادة في جوهرها علاقة تأثير متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه بقصد دفعهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، فإن هذه العلاقة تفقد قدرتها على التأثير وتصاب بالشلل في ظل هذا المنظور الخاطيء للسلطة، وبالتالي يعجز الرئيس الإداري عن ممارسة دوره الأساسي بل إنه قد يدفع إدارته بأسلوبه هذا للانحدار والتدهور ويفقد حماس ورغبة مرؤوسيه في العمل. وعليه فإن هدف هذا البحث هو التعرف على ما يواجهه المرؤوسون والمرؤوسات من

مشاكل خاصة بالعلاقة بينهم وبين رؤسائهم في جهات العمل المختلفة بالمنطقة الغربية. وتم بناء على ذلك تصميم استمارتي استقصاء إحداهما موجهة للمرؤوس (المرؤوسة) والأخرى موجهة للرئيس (الرئيسة) واعتمد في بنائها على الدراسات السابقة وخبرات الباحثين ونظريات القيادة.

فروض الدراسة

- ١- يفتقد الرؤساء الإداريون من الجنسين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسيهـم من حيث الاهتمام بمشاكلهم وتوجيههم وتحقيق الاندماج والثقة المطلوبين لرفع كفاءة الأداء.
- ٢- لا يثق الرؤساء من الجنسين في آراء مرؤوسيهـم بسبب بعد المرؤوسين عن المسؤولية وافتقارهم للخبرة.
- ٣- لا يقوم الرؤساء من الجنسين بإتاحة الفرصة لمرؤوسيهـم لإنشاء علاقة غير رسمية طيبة معهم.
- ٤- لا يعطي الرؤساء من الجنسين مرؤوسيهـم أي فرصة للتفويض أو المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.
- ٥- لا ينظر الرؤساء من الجنسين بعين الاعتبار إلى أهداف المرؤوسين ورغباتهم.
- ٦- ينظر الرؤساء من الجنسين إلى القيادة على أنها وسيلة للسيطرة والتحكم وفرض الإرادة.
- ٧- يهمل الرؤساء من الجنسين مقترحات مرؤوسيهـم ولا يعطوهم الفرصة للابتكار والمبادأة أو تطوير أساليب العمل.

أدوات البحث

قام الباحثون بتصميم استمارتي استقصاء إحداهما موجهة للمرؤوس أو المرؤوسة، والأخرى موجهة للرئيس أو الرئيسة. ثم تم توزيع عدد من الاستمارات على عينة مماثلة تجريبية، وأسفرت التجربة عن إعادة صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحاً.

واشتمل استقصاء المرؤوسين بعد التعديل على ٤٦ سؤالاً، واستقصاء الرؤساء على ٣٧ سؤالاً. وصيغت معظم الأسئلة بطريقة الاختيار الواحد، وبعضها بطريقة الاختيار المتعدد، وترك سؤال مفتوح ليعبر المستجيب عن آرائه واقتراحاته بحرية.

للتحقق من ثبات الاستقصاء استخدمت طريقة نصفي الاختبار (Split-half method) وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة جثمان، وأسفرت النتائج عن معامل ارتباط موجب نسبته (٠,٩١) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين علاقة الرئيس بالمرؤوسين وانعكاسات ذلك على العمل.

العينة ومجتمع البحث

تم اختيار عينة عشوائية تتألف من ٥٠٠ مرؤوس ومرؤوسة، و ٢٠٠ رئيس ورئيسة. وبلغ عدد الاستثمارات العائدة ٤٠٠ استثمارة مرؤوسين ومرؤوسات بنسبة ٨٠٪، و ١٣٧ استثمارة رؤساء ورئيسات أي بنسبة ٦٨,٥٪.

واستلزمت ظروف البحث تقسيم البحث إلى فئتين سواء بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين، بحسب الجنس، بحكم التقاليد الإسلامية التي يسير عليها المجتمع السعودي في منع الاختلاط في أماكن العمل. ويتضمن الجدول (أ) قائمة بأسماء الدوائر الحكومية التي تم تطبيق البحث عليها.

جدول (أ)

بيان بالجهات التي تم تطبيق البحث عليها

أولاً: الجهات الحكومية الرجالية

(أ) جدة

- ١- بترومين.
- ٢- جامعة الملك عبد العزيز طلاب.
- ٣- الخطوط الجوية العربية السعودية.
- ٤- سجون جدة.
- ٥- مستشفى الحرس الوطني.
- ٦- مستشفى الملك فهد.
- ٧- وزارة الإعلام.
- ٨- وزارة البرق والبريد والهاتف.
- ٩- وزارة الخارجية.
- ١٠- وزارة الزراعة.
- ١١- وزارة الشؤون البلدية والقروية.
- ١٢- وزارة الصحة.

(ب) مكة المكرمة

- ١- أمانة العاصمة المقدمية.
- ٢- أمانة منطقة مكة المكرمة.
- ٣- التوجيه التربوي.
- ٤- وزارة الزراعة.
- ٥- وزارة الصحة.

ثانياً: الجهات الحكومية النسائية

(أ) جدة

- ١- التوجيه التربوي.
- ٢- جامعة الملك عبد العزيز طالبات.
- ٣- بعض مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات من مراحل تعليمية مختلفة.

(ب) مكة المكرمة

- ١- التوجيه التربوي.
- ٢- جامعة أم القرى/ طالبات.
- ٣- بعض مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات بمراحل تعليمية مختلفة.
- ٤- مستشفيات وزارة الصحة.

الدراسة النظرية

القيادة الإدارية

تتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة، حيث عرفها توماس جوردون بأنها «وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعليم»^(١) كما عرفها فرنسيس وسندر بأنها «النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة»^(٢)، في حين يعرفها مكجريجر بأنها «تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة»^(٣). ويعرفها أدروي تيد بأنها «المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه»^(٤). أما هيمان فيرى أنها «العملية التي يتمكن بها فرد من أن يوجه ويرشد ويضبط أفراد وشعور وسلوك أشخاص آخرين»^(٥). إلى غير ذلك من التعريفات.

وهكذا نجد أن بعض هذه التعريفات يركز على السمات والخصائص التي يكتسبها القائد بالخبرة والتعليم. بمعنى أن القيادة مكتسبة، وليست مورثة على عكس الاعتقاد السائد قديماً بأن

(١) عبد الحلیم عباس قشطة، الجماعات والقيادة، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١، ص ٥٠.
 (٢) المرجع السابق، ص ٥٠.
 (٣) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: تهامة: ١٩٨١ م، ص ٥٨٠.
 (٤) أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط ٣، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٤، ص ٩٧.
 (٥) عبد الحلیم عباس قشطة، مرجع سابق، ص ٥٠.

القادة يولدون ولا يصنعون. بينما يركز بعضها الآخر على عملية التأثير التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. فالتنظيم وحده مهما بلغت دقته لا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمة العمل ما لم يصحبه ارتفاع الروح المعنوية، والإحساس بالولاء لدى فريق العمل، مع الرغبة الصادقة في التعاون مع القائد الإداري. مما يؤدي بالتالي إلى حسن الأداء، وهذا الحماس من جانب المرؤوسين في حاجة إلى القوة القادرة على توجيهه في الاتجاه الصحيح، أي أن أسلوب الإشراف هو الذي يحدد حجم المردود من الكفاءة الإنتاجية. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية التي تستهدف التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف. ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم^(٦).

الفرق بين الرئاسة والقيادة

ويفرق بعض الباحثين بين القيادة والرئاسة، فيرى بعضهم أن الرئاسة الإدارية تعني في الحقيقة أسلوب سلطة الجزاء، في حين تعتبر القيادة الإدارية قدرات طبيعية كامنة في الفرد، وهي استثنائية ولا تعتمد على السلطة، إنما تستعملها بقصد إحداث الثقة^(٧).

من هذا يتبين لنا أن أهم الفروق بين رئاسة السلطة والقيادة الإدارية أن للقيادة من أدوات التحفيز والتأثير ما يتجاوز الضغط عن طريق العقاب أو الجزاء الرسمي، لأن القيادة هي القدرة على استئثار حافز العمل لدى المرؤوسين وحثهم على مضاعفة الجهد بالأساليب الإيجابية. أما الرئاسة فهي خضوع المرؤوسين لسلطة رسمية معينة دون أن يعني هذا بالضرورة الاقتناع بها أو تقبلها بشكل تلقائي، وإنما لكونها مفروضة وليست نابعة من المجموعة نفسها. والواقع أنه من الصعب فصل القيادة عن السلطة الرسمية لأن القيادة قد لا تستطيع أن تستغني عن السلطة تماما لأنها قد تلجأ إليها إذا لم تنجح في وسائل التأثير الاختياري.

لذلك يمكن أن يقال إن الفرق بين الرئيس الإداري والقائد هو أن الأول مفروض على مجموعته ويستمد سلطته من السلطة الممنوحة له من أعلى، والمعطاة له نتيجة مباشرته لوظيفته. أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة التي يقودها. وهنا قد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون^(٨). وفي

(٦) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط٢، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٨، ص٢٤٣.

(٧) محمد حسن ياسين، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب، ١٩٧٥، ص٢٨٦.

(٨) إسماعيل صبري مقلد، دراسات في الإدارة العامة، ط٣، الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠، ص٨٦.

كل الأحوال فإن دور الرئاسة يتكامل مع دور القيادة غير الرسمية في التنظيم. ويرى بعض الباحثين أن من الضروري للقائد الرسمي أن يكون على علاقة بالقائد غير الرسمي في التنظيم، لأن مدى تقدم الإدارة وتطورها يُقاس بمدى تقدمها في القدرة على التوفيق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي^(٩).

إن على الرئاسة الحديثة أن تحتوي العناصر الأساسية للقيادة السليمة في معناها المستمد من السلطة الرسمية وغير الرسمية في وقت واحد. « فرجل الإدارة الكفاء هو الذي يجمع بين صفته كرئيس وقائد في ذات الوقت، بمعنى أنه كرئيس له سلطة رسمية على مرؤوسيه، وهو كقائد يعتمد في توجيه وقيادة مرؤوسيه على أسلوب الترغيب والاستمالة والتحفيز وليس على أسلوب الأمر والنهي. وبمعنى أوضح فإن رجل الإدارة الكفاء هو الذي سينفذ إلى أعماق التنظيم غير الرسمي القائم ويعمل على استمالة أفراد القوى العاملة وعلى أن يكون قائدا يلتف حوله أعضاء المجموعة ويشعرون أنه قادر على تحقيق أهدافهم وإجابة مصالحهم الشخصية، ويجدون فيه ناصحا لهم وراعيا لشؤونهم. إنه بذلك يكون قائدا رسميا (رئيسا)، وغير رسمي في ذات الوقت»^(١٠).

أساليب القيادة

أكدت دراسات عديدة وجود عدة أساليب أو أنماط قيادية، يأتي في مقدمتها ثلاثة أساليب تتلخص خصائصها فيما يلي^(١١):

١ - **الأسلوب الديمقراطي**: يركز هذا الأسلوب على المرؤوس أساسا، فيهدف إلى إيجاد التوافق التام بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم، فيعمل القائد على إشباع حاجات مرؤوسيه، وإشراكهم في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة التامة، وتفويض السلطة للمرؤوسين ليتفرغ القائد للأمور أكثر أهمية، وذلك فضلاً عن أثر مثل هذا التفويض في تنمية قدرات المرؤوسين على ممارسة المسؤوليات، واستخدام مهاراتهم الذاتية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وتحسين الأداء بالتالي.

٢ - **الأسلوب الأوتوقراطي**: يهتم هذا الأسلوب بالرئيس الذي يتخذ من سلطته الرسمية وسيلة للتحكم في مرؤوسيه من أجل تحقيق الهدف الأساسي للتنظيم. فالقائد الأوتوقراطي يركز جميع الصلاحيات في يديه، ولا يشرك مرؤوسيه في صنع القرارات الخاصة بعملهم، ويقوم بمراقبة

(9) F. Nigro, Modern Public Administration, New York: Harper and Row Publishers, 1965, p.168.

(١٠) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط ٢، (د.م.): ذات السلال للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩م، ص ٤٣٤.

(١١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ١٤٠٠م، ص ١٠٣

مدى التزامهم بتنفيذ تعليماته دون أن يترك لهم حرية التصرف في العمل أو طريقة أدائه. ويركز على تحقيق هدف التنظيم دون النظر إلى احتياجات المرؤوسين أو رغباتهم، ويحجم عادة عن تفويض سلطاته إليهم. ومحصلة هذا الأسلوب أن يفقد العاملون ثقتهم في أنفسهم وتضعف نزعة المبادرة عندهم، وتفتر روحهم المعنوية، ويفقدون روح الولاء والإخلاص.

٣- الأسلوب المتساهل «الحر»: يركز الأسلوب المتساهل على إعطاء حرية التصرف للمرؤوس في أدائه لعمله. فالقائد المتساهل يفوض سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ويكتفي بإبداء الرأي أو المشورة عند الضرورة، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه أو يسعى للتأثير عليهم ظناً منه أن ذلك كفيلاً بأن يزيد من ثقتهم بأنفسهم وينمي قدراتهم ومهاراتهم. ويترتب على هذا الأسلوب أداء العمل بشكل فوضوي، حيث ينجم عنه تضارب الآراء لكون القائد الإداري في هذه الحالة يمارس الحد الأدنى من الإشراف، مما يؤدي إلى فقدان قدرته على إدارة مرؤوسيه وتحقيق الهدف الأساسي للتنظيم. ولذلك فإن هذا النوع من القيادة نادر التطبيق عملياً لعدم توافقه مع الواقع ومتطلباته.

ولكل من هذه الأساليب الثلاثة مزاياه وعيوبه: فالأسلوب الديمقراطي قد يبدو للوهلة الأولى هو الأفضل، إلا أن الأبحاث الحديثة ترى أنه ليس الأسلوب الأفضل في جميع الحالات. «فقد يكون مثالياً مع جماعة تشارك مع قائدها في المستوى الثقافي والعلمي والفني وفي فلسفة الحياة، ولكنه ليس بالمثالي مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية، أو مع جماعة تقوم بأعمال ثابتة ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية كثيراً»^(١٢).

وبالمثل فإن الممارسة الأوتوقراطية للسلطة، رغم مساوئها العديدة والواضحة، «لا يجب النظر إليها على أنها شر مطلق... فالعبرة هي أن يعرف القائد الإداري كيف ينوع ويغير أساليبه بحيث تتفق والتغيرات التي تطرأ على جو العمل»^(١٣). خاصة وأن هناك موظفين يخافون استخدام السلطة ويفضلون إبقاءها مركزة في أيدي القادة ولا يرغبون في تفويضها إليهم من قبله، كما أن هناك فئات مختلفة من الموظفين كالعنوانيين وقليلي الثقة بالنفس ممن لا يجدي معهم إلا الأسلوب الحازم الذي يوقف اندفاعهم ويوجه جهودهم نحو العمل فقط^(١٤).

(١٢) أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص ١٠١.

(١٣) إسماعيل صبري مقلد، مرجع سابق، ص ٩٠.

(14) J. Owens, The Art of Leadership, Personnel Journal, May 1973, p. 393.

والنتيجة التي توصلت إليها معظم الدراسات الحديثة أن القيادة بشكل عام. لا يمكن أن ترتبط بأسلوب ثابت ومعين، وإنما تستمد من الأساليب الثلاثة أدواتها الفعالة الموحدة التي تعطي لكل موقف قلبه الملائم. ولاشك أن مهارة القائد الإداري تعتمد على مقدرته على استخدام الأساليب الثلاثة معاً لمواجهة المواقف حسب احتياج كل منها لأن «كلا من مقومات القائد الإداري وعوامل الموقف الإداري لها تأثيرها على السلوك القيادي. وكلاهما مجتمعين يكونان عناصر القيادة الإدارية»^(١٥).

مقومات القيادة الإدارية

هناك عدة نظريات تحدد أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري ليصبح قائداً ناجحاً، ومن أهم هذه النظريات^(١٦):

- نظرية السمات، وفحواها أن نجاح القيادة يتوقف على سمات معينة ينبغي توافرها في شخصية القائد، بمعنى أن السمات القيادية موروثية وغير مكتسبة. ويؤخذ على هذه النظرية أنها تركز على السمات الخاصة بالقائد وتغفل العناصر الأخرى كالمرؤوسين والموقف وطبيعة التنظيم.
 - نظرية الموقف، وتؤكد على الربط بين السمات الشخصية للقائد والموقف الإداري، بمعنى أن هناك بعض السمات والمهام القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب. ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للمرؤوس كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة، علاوة على عدم وجود اتفاق بين أنصار هذه النظرية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا.
 - النظرية التفاعلية، وترى أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، بمعنى أن النجاح في القيادة يتحقق بالتفاعل بين هذه العناصر الثلاثة، ويرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.
- وقد أكدت التطورات الأخيرة في المجال الإداري عدم كفاية هذه النظريات لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ومن ثم أصبح الفكر الإداري الحديث يركز على البحث عن الخصائص القيادية التي تلائم متطلبات الإدارة الحديثة. وأصبح التساؤل المطروح الآن: هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفء أم القائد الفعال؟ والمقصود بكفاءة الإدارة قدرتها على تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من النتائج والخدمات باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.

(١٥) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

(١٦) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ٢٥٣ - ٣١٩.

وعن فعالية القيادة يقول دركر (P. Drucker) إنها ليست قدرة فطرية، بل يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها. وهناك خمس قدرات إذا ما توفرت في القائد جعلته فعالاً وهي^(١٧):

١- الفعالية في اتخاذ القرارات: من خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر المختلفة.

٢- فعالية الاتصال: وتحقيق من خلال حسن الإصغاء لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، والتقييم المستمر للاتصالات ومحاولة تذليل العوائق التي تعترضها.

٣- إدارة الوقت: تسجيل الوقت وتحليل توزيعه ووضع الأسس لأولوية الأعمال.

٤- الإدارة بالأهداف: من خلال تفهمه للنظام وأسلوب عمله، وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسيه وإشراكهم في وضع الأهداف ومراعاة استخدام الوقت في تطبيق النظام.

٥- إدارة التغيير: وضع استراتيجية للتغيير وتنفيذه، واعتماده في ذلك على ردود الفعل للتغيير لدى موظفيه حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة للتغيير، والتقليل من معارضة المرؤوسين علاوة على مرونته التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

يتبين لنا مما تقدم -وهو ما أثبتته كثير من الدراسات- أن القادة بحاجة إلى توفر بعض الصفات الشخصية كالذكاء والمبادأة والطموح والثقة بالنفس وبعد النظر والإصرار والقدرة على النهوض بالمسؤولية، والتآلف والتعاون والمثابرة مع قدر كبير من قوة الشخصية وإمكانية ضبط النفس والأمانة ومراعاة صوت الضمير. وذلك بالإضافة إلى توفر عدد من المهارات المكتسبة لدى القادة والتي يمكن تلخيصها في^(١٨): المهارات الفنية، المهارات السلوكية، المهارات الذهنية التخطيطية، والمرونة.

ويبقى بعد ذلك للقيادة الإدارية ذلك الدور المميز الذي تلعبه في تنمية مهارات العاملين وتؤثر في سلوكهم وأخلاقهم، رغم وجود مؤثرات أخرى عديدة داخل المنظمة والبيئة المحيطة بها ومن العاملين فيها تؤثر على أخلاقيات الموظف وسلوكياته. ويمكن تلخيص أبعاد هذا الدور المطلوب من القيادة الإدارية في النقاط الآتية^(١٩):

(١٧) المرجع السابق، ص ٣٦٢.

(١٨) أحمد ماهر، الإدارة: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥، ص ١٩.

(١٩) زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، عمان (الأردن): مطبعة التوفيقية، ١٩٨٣، ص ٦٥-٧٨.

- أن تكون القيادة الإدارية قدوة عالية الكفاءة من الناحية الوظيفية والقدرة الإنتاجية إضافة إلى السلوك القويم.
- المعرفة الوظيفية وقدرة الإدراك والخبرة مما يؤثر على المرؤوسين وكفاءتهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.
- عدالة المسؤول الإداري وحرصه على تخلص إدارته من المحسوبية والفساد الإداري.
- الحرص على استمرار تحقيق الإصلاح الذاتي سواء على المستوى السلوكي أو المستويات المرتبطة بالعملية الإدارية والمنظمة الإدارية وإجراءاتها، واتصالاتها مع الجمهور.
- إعادة التنظيم الإداري مع إحاطة الموظفين بجميع الأمور المتعلقة بإجراءات العمل أو فلسفة الإدارة وإعادة التنظيم.
- الإدارة الديمقراطية مما يرفع من معنويات الموظفين ويؤثر على مستوى أخلاقيات تعاملهم فيما بينهم، وفيما بينهم وبين الجمهور المتعامل معهم.

العلاقات الإنسانية

- تنطوي العلاقات الإنسانية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين المرؤوسين وإدارتهم سعياً وراء تحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة وبكفاءة عالية وفاعلية مؤكدة.
- ويؤكد بعض الباحثين على دور القائد في رفع الروح المعنوية بين العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى خلق الإحساس بالتعاون والتكاتف بغية تحقيق أقصى كفاية ممكنة، «فهو مسؤول عن توافر كافة الاهتمامات والاتجاهات المرغوبة بين العاملين. إنه قائد لأفراد تتحقق مدى كفاءته بمقدار استمالاته لمرؤوسيه وترغيبهم في العمل وفي استجاباتهم لتوجيهاته وقدرته على تحرير عقولهم وإطلاق العنان لأفكارهم»^(٢٠).
- والعلاقات الإنسانية كما يعرفها جراد زينس هي «العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، والذي يهتم على وجه الخصوص بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيراً حاسماً على كيفية الأداء»^(٢١). ويعرفها ديفز بأنها «اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»^(٢٢).

(٢٠) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ٤٠٧

(٢١) محمود عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٣ هـ، ص ٦٦.

(22) K. Davis, *Human Relations in Work*, New York: McGraw-Hill Book Co. 1962, p. 4.

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين. وهي حاجات يشترك فيها كل فرد أيا كان موقعه من التنظيم، فهو يحتاج من عمله إلى الشعور بالأمن والاطمئنان، والإحساس بأهمية دوره في الإدارة، وتوفر باب النصح والتوجيه ممثلاً في رئيسه. كما أنه بحاجة للشعور بالارتياح تجاه العمل الذي يقوم به مع إلمامه باختصاصاته وواجباته والتنظيم الذي يعمل في إطاره. كذلك فإن الفرد بحاجة إلى الشعور بالانتماء إلى فريق العمل الذي يعمل معه حيث تركز الاتجاهات الإدارية الحديثة على أن علاقة الفرد بزملائه في العمل تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوكه هناك، مما يعني أن شعوره بالود والثقة المتبادلة معهم يدفعه إلى تقديم عطاء أفضل. كذلك فإن العلاقات الإنسانية تركز على ضرورة توضيح الهدف الأساسي من العمل بالنسبة للفرد حتى يؤدي ذلك إلى خلق الحماس لديه والإقبال على العمل.

كما أنها تحرص على الاهتمام بالحوافز المتعلقة بالذات، حيث أن الاعتراف بوجود الآخرين هو اعتراف بمجدواهم وأهميتهم. كما أن الإنسان بحاجة ملحة إلى الإشادة بفضله وجهده وإنتاجه بتزكية اقتراحاته وتشجيع اتجاهات الخلق والابتكار لديه ومكافأة الأعمال الجيدة مما يعتبر في مجمله قوة دافعة وعارمة نحو التقدم. وبالإضافة إلى كل ما تقدم فإن المرؤوس بحاجة إلى أن تتاح له فرص التقدم الوظيفي واكتساب الخبرات والمروء بالتجارب الجديدة حتى يملك الأمل نحو مستقبل أفضل بازدياد مهاراته ومعلوماته وبالتالي ثقته في نفسه وإحساسه بقيمة عمله^(٢٣).

وهناك حقيقة مهمة أثبتتها التجربة العملية وهي «أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والقسر والإرهاب. وحتى إن نفذت لن تنفذ بالروح وبالطريقة وبالفاعلية التي تنفذ بها فيما لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختياري لتنفيذها. وبديهي لن يتحقق ذلك إلا بأخذ العاملين كبشر في الحسبان، بمعنى أن نقف على وجهات نظرهم وملاحظاتهم وآرائهم في الموضوعات والمشكلات القائمة قبل اتخاذ قرارات وتعليمات نهائية بشأنها. لا بد إذن من إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم ونشاطهم، أو تمس ظروف وأحوال العمل. فهذه المشاركة تضمن ارتباطهم بتنفيذ القرارات بفاعلية وحماس لشعورهم بأنهم اشتركوا في إصدارها، وفي ذلك إرضاء لنزعتهم السيكولوجية وتأكيداً لذاتهم»^(٢٤).

(٢٣) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، ١٩٨٠م، ص ص ٦٣٢ - ٦٤٣.

(٢٤) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ٤٢٩.

ولما كان من المهم أن يشعر الموظف بقيمته وتقدير الإدارة لمجهوده، فإنه يتعين على الإدارة مكافأته إذا جد وثابر وساهم بأفكاره وعمله في تطوير التنظيم الذي يعمل به حتى يكون ذلك دافعا له على مضاعفة الجهد. فالعقاب والجزاء قد يكون حافزا للبعض على المدى القصير، أما الثواب والتشجيع فإنهما يخلقان روحا معنوية مرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أكبر على المدى الطويل. وبصفة عامة فإن مقدرة القيادة على اختيار الحافز الملائم وتوقيت ذلك الاختيار إنما يرسم الإطار السليم لتلك القيادة ومدى فاعليتها.

وبصفة عامة يمكن أن يُقال أن الفلسفة التي تشكل السلوك الإداري قد تغيرت، حيث انعكس ذلك في مفهوم جديد للإنسان تأسس على المعرفة المتزايدة باحتياجاته المعقدة، ومفهوم جديد للسلطة تأسس على قاعدة التعاون والمنطق، ومفهوم جديد للقيم التنظيمية تأسس على مثل الديمقراطية والإنسانية مما أدى إلى توحيد أسلوب إداري جديد للمنظمات، ولاشك أن السبب الأساسي لهذا التغيير نتج من الدراسات السلوكية المتعددة التي بينت رغبة الإداريين في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تهتم بالسلوك الإنساني وتساعد على إشباع احتياجات الأفراد ونمو الشخصية وتحقيق الذات^(٢٥).

وكما يقترح الدكتور زكي غوشة^(٢٦)، فإن من الضروري للقيادة الإدارية أن تنجح في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد، وأن تقدر جهود الموظف، وتقدم المكافأة العلنية له أمام الموظفين، وأن تستدعي رجال الصحافة والإعلام لحضور حفل تكريم هؤلاء الموظفين الأكفاء إذا استدعى الأمر ذلك. كما أن على الإدارة أن تسمح للموظفين الأذكياء المبدعين ذوي السلوك والأخلاق الحميدة بإبداء الرأي، وتشجيعهم على الابتكار لأن الشعور العام بالمشاركة قد يساعد على توحيد الرؤيا البعيدة.

ويرى الدكتور غوشة أيضا أن على الإدارة أن تشعر الموظف بأنه خير رقيب على نفسه في ظل التشريعات المعمول بها، وأن تغرس الثقة في نفسه، مع قيامها بدراسة شاملة لمشكلات الموظفين والصعوبات التي تعترضهم في العمل أو خارجه، وأن تعمل على إيجاد الحلول المناسبة والممكنة لهم. كما أن عليها أن تطبق مبدأ الباب المفتوح أمامهم لمواجهة المشاكل ومناقشتها، مع ضرورة تأسيس دائرة للإرشاد الوظيفي والنفسي بالإضافة إلى الإشراف المباشر من قبل المسؤولين وبعض الأقسام الإدارية الأخرى المسؤولة عن ذلك. وإذا تعذر ذلك كله على المستويات المختلفة فإن المفروض إيجاد إدارة عليا تختص بالنظر في مشكلات الموظفين من خلال سياسة الباب المفتوح.

(25) W. Bennis, *Organizations of the Future: "J. Shafritz & A. Hyde: Classics of Public Administration"*, Illinois: Moore Publishing Company, Inc. 1978, p. 277.

(٢٦) زكي راتب غوشة، مرجع سابق، ص ص ٧٩-٨١.

العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي

حظيت القيادة باهتمام كبير في الفكر السياسي والإداري الإسلامي، ويعيننا هنا الإشارة إلى تأكيد الفكر الإداري الإسلامي على جانب العلاقات الإنسانية بشكل خاص. فمن أهم مقاصد الشريعة الإسلامية ضبط سلوك الأفراد بصفة عامة رؤساء ومرؤوسين كما يتمثل في آيات كثيرة من القرآن الكريم، وأحاديث نبوية شريفة عديدة. وفيما يتعلق بالقيادة على وجه الخصوص، فلدينا إشارة واضحة إلى نمط القيادة الفعال والذي يولي العلاقات الإنسانية ما تستحقه من اعتبار في قوله تعالى مخاطبا نبيه الكريم: «... ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر...» (سورة آل عمران: آية ١٥٩). وهذا المفهوم يؤكد عمر رضي الله عنه في خطبته: «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوى في غير عنف»^(٢٧). فلا هي نمط القيادة الدكتاتوري التسلطي الذي يحرم على الأفراد تبادل الرأي والمشورة مع قائدهم، ولا هي نمط القيادة المفرطة في الحرية والتي تسهم في إعطاء الأفراد الحرية لعمل ما يرونه دون تدخل من جانبها لتنظيم العمل، ولا هي بالقيادة الديمقراطية في جميع الأوقات، إنما هي قيادة وسطية معتدلة.

وقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم الشورى عمليا في كل ما لم يرد فيه نص صريح في القرآن الكريم، بل كان عليه الصلاة والسلام يحترم رأى الفرد والجماعة ويلتزم به، كما حدث في موقعة بدر عندما وافق على رأى الخباب بن المنذر في اختيار الموقع الذي ينزل فيه جيش المسلمين^(٢٨).

كما طبق الصحابة رضوان الله عليهم هذا المبدأ في قيادتهم للمسلمين، فلم تكن مفاهيم القيادة الإسلامية مجرد مبادئ نظرية قررتها شريعة الإسلام، وإنما كانت قواعد سلوكية وضعت موضع التطبيق، مما تحفل به كتب التاريخ الإسلامي. فالقائد في الإسلام لا ينفرد باتخاذ القرارات على نحو ما تجري عليه القيادة المتسلطة، ولا يترك للجماعة أمر اتخاذ القرار بنفسها على نحو ما تأخذ به القيادة المتراخية، وإنما هي قيادة وسطية بين الفردية والجماعية^(٢٩).

(٢٧) أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص ١٠١.

(٢٨) المرجع السابق، ص ١٠٨.

(٢٩) حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٤، ص ١٧٧.

ويحدثنا عباس محمود العقاد عن أطر العلاقة بين القائد وتابعيه كما تمثلت في محمد الرئيس ﷺ فيقول: محمد الرئيس ﷺ هو الصديق الأكبر لمروسيه مع استطاعته أن يعتر بكل ذريعة من ذرائع السلطان... ولكنه لم يشأ إلا أن يكون الرئيس الأكبر بسلطان الحب والرضاء والاختيار، فكان أكثر رجل مشاوراً للرجال، وكان حب التابعين شرطاً عنده من شروط الإمامة في الحكم بل في العبادة، فالإمام المكروه لا ترضى له صلاة. وكان يدين نفسه بما يدين به أصغر أتباعه^(٣٠). وكان عليه الصلاة والسلام يقول: «يسروا ولا تعسروا، بشروا ولا تنفروا»^(٣١).

ونجد عمر ﷺ يوصي عامله أبا موسى الأشعري بالألا يتميز بشيء على من ولي أمرهم مؤكداً مسؤولية الرئاسة بقوله: «... فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً»^(٣٢). بل لقد سبق الفاروق ﷺ المفهوم العلمي الحديث عندما سأل أصحابه يوماً «دلوني على رجل أكل إليه أمراً يهمني. قالوا: فمن تريد؟ قال: أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميراً لهم، بدا وكأنه أميرهم، وإذا كان فيهم وهو أميرهم، بدا وكأنه واحد منهم»^(٣٣). فهذا التوصيف الذي وضعه عمر للقائد يوضح علاقة التأثير المتبادل بين القائد وتابعيه، وهو المحور الذي تدور حوله مفاهيم القيادة في الدراسات والبحوث الإدارية.

كما حضت الشريعة الإسلامية على استعمال الكلمة الطيبة في التعامل لما للكلمة من أثر في تحريك دوافع الفرد وإطلاق قدراته واستعداداته لبذل المزيد من الجهد في العمل مع الزملاء بروح الجماعة المتماسكة التي تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الإدارة. كما سما عليه أفضل الصلاة والسلام باستعمال الكلمة الطيبة إلى مرتبة رفيعة حين عدّها من الصدقة التي يجازي عليها الإنسان في الدنيا والآخرة حين قال: «الكلمة الطيبة صدقة»^(٣٤).

وكان سلوكه ﷺ مصداقاً ثابتاً لقوله، فهذا ثابت يقول: «حدثنا أنس ﷺ قال: خدمت ﷺ عشر سنين فما قال لي أف، ولا لم صنعت، ولا ألا صنعت»^(٣٥).

(٣٠) عباس محمود العقاد، موسوعة العقاد الإسلامية: مج ٢، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٧١، ص ١٠١.
 (٣١) الإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة بن بردزبه البخاري الجعفي، صحيح البخاري: ج ١، (د. م.)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨١، ص ٢٥.
 (٣٢) أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص ١٠٧.
 (٣٣) خالد محمد خالد، خلفاء الرسول بيروت: دار الفكر، ١٩٨٣، ص ١٧٠.
 (٣٤) الإمام البخاري، مرجع سابق، ج ٧، ص ٨٠.
 (٣٥) المرجع السابق، ص ٨٢ - ٨٣.

ويحض عليه الصلاة والسلام على تشجيع المرؤوسين لتقديم ما لديهم من أفكار واقتراحات بناءة تسهم في تطوير أساليب العمل ووسائله وأدواته عن طريق التناصح المتبادل بين أفراد الجماعة، والذي يأخذ شكل توجيهات صادرة إلى المرؤوسين، مقترحات صاعدة إلى الرؤساء. يقول عليه الصلاة والسلام: «الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم»^(٣٦).

وفيما يختص بجانب القدوة الحسنة التي يجب أن يلزم القائد الإداري نفسه بها، نجد أن الرسول ﷺ كان يعمل بيده في بناء مسجد المدينة، كما كان يجارب في مقدمة الجيش حتى تسيل دماؤه^(٣٧)، فكان نعم الأسوة لأصحابه. وكان عمر ﷺ لا يميز نفسه عن جمهور الناس بشيء من لباس أو ركوب أو أكل^(٣٨).

ولاشك أنه مما يساعد على إقتداء المرؤوسين بقائدهم أن يكون خبيراً في مجال اختصاصه، فنجد أن حثيات اختيار طالوت ملكا على بني إسرائيل وردت في الرد على اعتراض الإسرائيليين على اختياره بدعوى أنه لم يؤت سعة من المال. فلم يكنف القرآن الكريم بالرد عليهم بالقول «إن الله اصطفاه عليكم»، وكفى باختيار الله سببا، وإنما زاد على ذلك قوله سبحانه وتعالى: «وزاده بسطة في العلم والجسم»، (سورة البقرة، آية ٢٤٧).

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تتناول موضوع القيادة الإدارية، وقد تركز جهد الباحثين على البحوث التي لها صلة وثيقة بموضوع هذه الدراسة، وهو استكشاف مقومات القيادة الفعالة التي توضح كنه العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. وفيما يلي استعراض سريع لها:

. دراسة الدكتور عبد الرحيم علي القطان، ١٤٠٧^(٣٩)

وتعرض نموذج فروم يتون في القيادة (Vroom-yetton Mode of Leadership) باعتباره من أحدث نظريات القيادة الموقفية. وهذا النموذج تم تصميمه لمساعدة القادة الإداريين في عملية اتخاذ القرارات. ويفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لكل الحالات بل يجب على المدير أن يكون مرنا في تعامله مع المرؤوسين وبما يتناسب مع طبيعة الموقف، ويركز النموذج على درجة المشاركة التي يجب أن يتيحها المدير للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

(٣٦) حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق، ص ١٧٤.

(٣٧) أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص ١١٤.

(٣٨) المرجع السابق، ص ١٠٥ - ١٠٦.

(٣٩) عبد الرحيم علي القطان، "نموذج فروم-يتون في القيادة": مجلة الإدارة العامة، العدد ٥١، محرم ١٤٠٧، ص ص ٢٧-٣٩.

ويرى فروم أن فعالية القرار تتوقف على نوعية القرار والتي تتعلق بالجوانب الموضوعية للقرار التي تؤثر في إنتاجية المرؤوس، كما تتوقف على قبول القرار ويعني بها درجة تقبل المرؤوسين له وتعهدهم بتطبيقه. وحدد فروم يتون سبع قواعد لتشخيص القرار وبالتالي تحديد الأساليب القيادية المحتملة استعمالها والتي تزيد من نوعية القرار، وكذلك قبول المرؤوسين له.

. دراسة قلوباوي محمد صالح، ١٤٠٥^(٤٠)

ذهب الباحث إلى أن فعالية القائد الإداري لا تقاس بمقدار الإنتاج والإنجاز الشخصي الذي يحققه ولكن بقدرته على تحريك الآخرين والتأثير فيهم وحفزهم للعمل المتعاون بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة. ولذلك يجب إدراك الفرق بين الإدارة بالأوامر والإدارة بالقيادة حيث تركز الأخيرة على التوجيه والممارسة والتحفيز والإقناع والإشراك.

ورغم وجود ثلاثة عناصر تمثل القيادة الفعالة وتتمثل في البيئة المحيطة بشخصية القائد وطبيعة المؤسسة التي يعمل فيها القائد، إلا أن شخصية القائد هي أكثر العناصر فعالية في نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

. دراسة عبد الباري درة، ١٤٠٤^(٤١)

استنبط عبد الباري درة خمسة أنواع من القدرات إذا توافرت في الإداري أصبح قائدا فعالا وهي: القدرات والمهارات الإنسانية، القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات، القدرات المرتبطة باتخاذ القرارات، المهارات الفنية، والقدرات التصورية الفكرية أو العقلية. وعنده أن توفر هذه القدرات يحتاج إلى تعلم وتدريب مستمرين، كما يتطلب خبرات عملية وصفات شخصية. ومن السمات التي حددها الباحث للقائد الفعال الاهتمام بالإنتاج والعاملين في المؤسسة اهتماما متوازنا بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، واستخدام أسلوب إشرافي على المرؤوسين يتعد عن التسلسل والإجراءات الصارمة، وبناء روح الجماعة في المؤسسة، وإشراك المرؤوسين في تشخيص المشكلات، والسماح للمرؤوسين بممارسة تأثيرهم عليه عن طريق تقديم المقترحات والآراء.

(٤٠) قلوباوي محمد صالح، "القيادة السياسية والإدارة في الخدمة المدنية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٥، ربيع

الثاني ١٤٠٠ ص ص: ٢١-٣٠.

(٤١) عبد الباري درة، "من هو المدير العربي الفعال: نحو النظرة المتكاملة لفعاليته"، مجلة الإدارة العامة، العدد ١٤،

رجب ١٤٠٤، ص ص ٨-١١.

. دراسة اللواء الركن يوسف إبراهيم السلوم، ١٤٠٣ (٤٢)

تستعرض هذه الدراسة النظريات المختلفة في مجال القيادة بدءاً من كارليل الذي وضع نظرية الرجل العظيم الذي يتمتع بقدرة كاريزماتية، ودراسة ستوجريل الذي حدد الصفات التي تتوفر في القادة الفعالين، ونظرية ماركس وانجلز التي ذهبت إلى أن التاريخ هو الذي أتاح لبعض الأشخاص أن يوضعوا في مراكز السلطة، والطريقة التي اقترحها ماكس ووبر لدراسة القيادة والتي لم تعط أهمية لشخصية القائد وإنما للتنظيم والبيروقراطية مما أسماه القادة البيروقراطية. وكانت هذه النظرية هي الأساس في ظهور نظرية القيادة بالموقف والتي تفترض أن الموقف هو الذي يقرر نجاح القائد أو فشله. وبعدها اتجهت دراسات القيادة للنظر في أمور أخرى تتعلق بالموقف وتحقيق الهدف مثل دراسة البيئة التي تعيش فيها القيادة (هوس دريزو، ١٩٧٢) والاتصالات (لافيت، ١٩٥١)، ونظرية التغيير الاجتماعي (جاكوب ١٩٧١) ولم تثبت صحة النظرية الأخيرة حتى الآن، ومن ثم اتجه الرأي إلى الجمع بين نظريتي الصفات الشخصية للقائد والموقف معاً.

. دراسة الدكتور بركات موسى الحواتي، ١٤٠٣ (٤٣)

أكدت على أهمية فعالية الجهاز الإداري ومقدرته على تحقيق سياسات الدولة العامة، ومثل هذه الفعالية لا يمكن تحقيقها بغير قيادة إدارية ينظم فكرها المنهج العلمي السليم. فمسؤولية القائد هي إقامة الانسجام المستمر بين الأهداف الفردية وأهداف الجماعة من ناحية وبين أغراض الإدارة وأغراض المنظم من ناحية أخرى. وإذا تجاوزنا ذلك فإن الخدمة الفريدة التي يؤديها القائد هي أن يشحن مرؤوسيه بالقوة والحيوية ويوجههم إلى بذل الجهود التعاونية ذات المغزى.

ويشير الباحث إلى أن الفكرة القائلة بأن القيادة الإدارية موهبة موروثة قد تداعت، وأنه من المعروف علمياً أن خصائص القيادة الإدارية يمكن أن تكتسب على أرضية الميدان التطبيقي للعمل في إطار مفاهيم وضوابط محددة، مع التسليم بأهمية الصفات الذاتية للقائد كعنصر من عناصر القيادة الإدارية.

(٤٢) يوسف إبراهيم السلوم، "القيادة الإدارية"، مجلة الحرس الوطني، العدد ١١، محرم ١٤٠٣هـ، ص ٦٨ - ٦٩.
 (٤٣) بركات موسى الحواتي، "القيادة الإدارية: المفهوم والإدارة"، مجلة الدبلوماسية، العدد ٣، جمادى الأولى ١٤٠٣، ص ١١٣ - ١٢٥.

. دراسة صلاح الدين حامد الفلكي، ١٤٠١ (٤٤)

استعرض النظريات المختلفة في دراسة القيادة مثل نظرية الرجل العظيم (Great man) التي ترى أن القادة يولدون ولا يصنعون، ونظرية التبادل (Theory of Exchange)، التي تعني أن القائد الناجح هو الذي يعطي مرؤوسيه في شكل فوائد ومكافآت أكثر مما يطلب أو يأخذ منهم من تأييد لقيادته، ونظرية (Path-goal) والتي تقوم على نظرية التوقع لحفز العاملين، وهي تطور يربط القيادة بالقوة (Power) من جانب، وبالحفز من جانب آخر. وتعرض الدراسة أيضا لأساليب القيادة وأهمها نظرية دو جلاس ماكريفر الذي فرق بين أسلوبين للقيادة الإدارية يتركز أحدهما على الرئيس والآخر على المرؤوس. فالرئيس في النمط الأول يكون متسلطا (أوتوقراطيا) يهتم بالإنتاج، وهو المخطط، والذي يعد التوجيه وأوامر التنفيذ.

أما في النمط الثاني فالرئيس ديمقراطي يهتم بالعاملين، ويعطي آراء مرؤوسيه وزنا كبيرا ويساندهم ويتيح لهم الفرصة للمشاركة.

وفي العقد الثالث من القرن الحالي راج النظام الذي اقترحه بليك وموتون (Blake and Mauton) والذي ركز على عنصرين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين، إلى غير ذلك من الأساليب القيادية المستحدثة. وقد قسم الباحث الأساليب المختلفة في القيادة بحسب تأثيرها على الأفراد إلى ثلاثة:

(أ) أساليب تقود إلى السأم والعجز.

(ب) أساليب تقود إلى الانفجار والعنف.

(ج) أساليب تقود إلى الرضا وزيادة الإنتاج.

وخلص إلى القول بأنه ليس هناك نموذج واحد يناسب كل مراحل الحياة التنظيمية، وإن كانت هناك بعض الأدلة على أن القيادة القائمة على مشاركة العاملين تساهم في زيادة فعالية التنظيم تحت كل الظروف.

(٤٤) صلاح الدين حامد الفلكي، القيادة الإدارية: دراسات في وضع وتطوير المناهج في كليات الشرطة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٤٠١هـ، ص ص ١٧٧-١٩٣.

. دراسة علي محمد عبد الوهاب، ١٤٠٠ (٤٥)

وهي عبارة عن خطاب مفتوح موجه من أقدم موظف في الإدارة إلى مديره الجديد، بعد أن شهد العديد من المديرين الذي كان لكل منهم نمط قيادي معين. وتعكس آثار النمط القيادي على الإنتاجية والأعمال، وعلى دوافع المرؤوسين وروحهم المعنوية وعلاقاتهم ببعض. وتستهدف الدراسة عدم الاستهانة بتقييم المرؤوسين للرئيس الجديد لوجود أشياء معينة لا يراها في المدير إلا المرؤوسون، كما أن تقييم المرؤوسين للرئيس من الطرق الفعالة التي أتبع في تقييم الأداء وجربت في الجيش الأمريكي. وتعكس توقعات المرؤوسين من رئيسهم في مجالين:

١- في مجال العلاقات الإنسانية يتوقعون:

- إنشاء جسر مستمر من الاتصالات بينهم وبينه.
- العناية بمشكلات المرؤوسين كلاً على حدة مع عدم افتراض تشابه المشكلات.
- الاهتمام بتدريب المرؤوسين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- الاهتمام بضعف الأداء بتنبية الموظف للخطأ ومساعدته على اكتشافه وتصحيحه.
- التعامل مع المرؤوسين على أساس جماعي وليس مع كل موظف منعزلاً عن جماعته.
- تنسيق مجهودات المرؤوسين وتشجيعهم على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.

٢- في مجال العمل يتوقعون:

- توزيع العمل بطريقة يراعي فيها التناسب بين متطلبات العمل وقدرات الموظف ورغبته.
- تطوير العمل في أساليبه أو خطواته أو إجراءاته أو توزيعه أو الأدوات المستخدمة فيه لأن التغيير البناء ينشأ مناخاً صحياً ينعكس على الموظف في شكل تنمية ذاتية وفتح فرص التقدم للترقية، وعلى العمل في صورة مستويات راقية من الأداء.

البحث الميداني

«الاستبيانات»

تضمنت أسئلة الاستقصاء بيانات عامة شملت الحالة العلمية والفئة العمرية وعدد سنوات الخدمة والدخل الشهري. وتحليل هذه البيانات يتبين أن غالبية أفراد العينة، رؤساء ومرؤوسين، من حملة المؤهلات الجامعية، إذ بلغت النسبة في المرؤوسين ٥٠,٧٥٪ وفي الرؤساء ٥٤,٧٤٪. أما

(٤٥) علي محمد عبد الوهاب، "نحو قيادة أكثر فعالية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٥، ربيع الثاني ١٤٠٠، ص ١٨-٢٩.

الحاصلون على شهادات عليا فبلغت النسبة بين المرؤوسين ٩,٢٥٪ وفي الرؤساء ٢٣,٣٦٪. وحسب فئات العمر نجد أن غالبية أفراد العينة من الرؤساء تنحصر أعمارهم وبنسبة ٥٦,٩٣٪ بين ٣١-٤٠ سنة مما يشير إلى أن معظم الفئات القيادية من الشباب. وبنسبة للمدة التي قضاها الرؤساء في العمل القيادي تبين أن معظم أفراد العينة وبنسبة ٣٠,٦٦٪ يعملون في المراكز القيادية مدة تزيد على ١٠ سنوات. وبملاحظة كل فئة من الرؤساء وعلى حدة يتضح أن عدد المسؤوليات في المراكز القيادية لمدة طويلة يزيد على عدد المسؤولين في نفس المكان ويرجع ذلك إلى قلة عدد العمليات عموماً مما يتطلب الاستفادة من الخبرات الموجودة بقدر الإمكان في حين يؤدي تزايد أعداد العاملين من الذكور وتنوع خبراتهم إلى مزيد من التنقلات والتغيرات لتحقيق الاستفادة القصوى من الجميع.

وفيما يختص بعدد مرات ممارسة العمل القيادي، تبين أن غالبية أفراد العينة وبنسبة ٢٧,٧٤٪ لم تمارس العمل القيادي من قبل. أما بالنسبة لأفراد العينة من الرؤساء فقد مارس غالبيتهم وبنسبة ١٧,٥٢٪ العمل القيادي أكثر من مرتين قبل عمله هذا، بينما لم تمارس فيه معظم الرئيسات أي عمل قيادي قبل هذا بنسبة ١٦,٠٦٪. وفي هذا تأكيد لاستقرار المرأة في المراكز القيادية بشكل أكبر من الرجل لندرة عدد القيادات.

وبالنسبة لتوزيع أفراد عينة الرؤساء حسب أعداد مرؤوسيتهم، تبين أن نسبة ٤٣,٠٧٪ من الجنسين يرأسون عدداً من الموظفين يتجاوز الخمسة عشر شخصاً في كل إدارة. أما بالنسبة لكل جنس على حدة فيلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الرؤساء، بنسبة ٢١,١٧٪، يرأسون من ١-٥ أشخاص في الإدارة، في حين ترأس غالبية الرئيسات، وبنسبة ٢٩,٢٠٪، أكثر من خمسة عشر شخصاً مما يشير إلى عدم توفر القدر الكافي من المؤهلات لشغل المناصب القيادية لقلة عدد العمليات من النساء أصلاً وقصر المدة التي خرجن خلالها إلى العمل بالاضافة إلى حصر غالبية جهات عمل المرأة في المدارس الحكومية والتي غالباً ما يكون عدد المرؤوسات ويمثلهن المدرسات أكثر من خمس عشرة مدرسة في المدرسة الواحدة.

التحليل الإحصائي

- ١- بالنسبة للأسئلة التي تتطلب إجابة واحدة فقط:
 - حساب مربع كاي (كا^٢) لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات.
 - حساب مربع كاي (كا^٢) لاستجابات الرؤساء والرئيسات.
- ٢- بالنسبة للأسئلة التي تتطلب اختيار أكثر من إجابة واحدة:
 - تم احتساب التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة. وبهذا تتم المقارنة بين المرؤوسين والمرؤوسات، والرؤساء والرئيسات.

٣- السؤال الأخير في الاستقصاء والخاص بمقترحات المستجيبين والمستجيبات، تم إعداد جدول خاص رتب فيه المقترحات والآراء ترتيباً تنازلياً، ثم مناقشة الاقتراحات وإبراز دلالتها ودرجة أهميتها.

الدراسة التحليلية والنتائج

الفرض الأول : يفتقد الرؤساء من الجنسين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسيهـم من حيث الاهتمام بمشاكلهم وتوجيههم وتحقيق الاندماج والثقة المطلوبة لرفع كفاءة الأداء.

تبين من [الجدول رقم (١)] بالملاحق رقم (١) أن غالبية الرؤساء من الجنسين قد أكدت أن منطلق تعاملهم مع مرؤوسيهـم ينبع من كونهم أناس لهم مشاعر ومتطلبات مختلفة يودون إشباعها، فهم ينظرون إلى مرؤوسيهـم على أنهم بشر لهم من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات ما يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل معهم. كما تبين أن غالبية الرؤساء والرئيسات [الجدول رقم (٢)] يركزون اهتمامهم على العمل والعلاقات الإنسانية معاً على اعتبار أنهما يحققان معاً إنتاجية أفضل. وقد سئل المرؤوسون من الجنسين أيضاً السؤال نفسه فأجابت غالبيتهم [الجدول رقم (٣)] أن الرؤساء من الجنسين يركزون اهتمامهم على العمل والعلاقات الإنسانية معاً. وعندما سئل الرؤساء من الجنسين عن تصرفهم إزاء أخطاء مرؤوسيهـم [الجدول رقم (٤)] تبين أنهم يميلون بشكل عام إلى تطبيق الأسلوب الأفضل لمعالجة تلك الأخطاء وهو مناقشة المرؤوسين في أفضل السبل لتحقيق الأداء الجيد. كما يلجأ البعض الآخر بنسبة أقل إلى توجيه المرؤوسين في حالة الخطأ وتبنيهم إلى كيفية إصلاحه. كما تبين من إجابات المرؤوسين والمرؤوسات [الجدول رقم (٥)] أن غالبيتهم يملكون الحرية الكافية للتحدث مع رؤسائهم في حين أن بعضهم تتوفر لديه تلك الحرية في بعض الأحيان وليس بشكل دائم. ولاشك أن إتاحة فرص الحوار والنقاش بين الرؤساء ومرؤوسيهـم إنما يعني إمكانية عرض المشكلات التي تواجه المرؤوسين وغرس أسس التفاهم والاندماج وتحقيق علاقة سليمة تقوم على مبدأ المشاركة والاهتمام الكافي. وقد تبين من الدراسة أيضاً أن أعلى نسبة من المرؤوسين والمرؤوسات [الجدول رقم (٦)] راضية عن معاملة رؤسائهم لها بدرجة كبيرة في حين أن نسبة طيبة منهم راضية عن تلك المعاملة ولكن بشكل لا بأس به. وقد لوحظ أيضاً، كما أشارت درجة اختبار كاً، إلى أن درجة الرضا لدى المرؤوسات تفوق درجته لدى المرؤوسين مما يعني اهتماماً أكبر لدى الرئيسات بإشاعة الرضا وخلق المناخ الملائم للعمل. وقد سئل الرؤساء والرئيسات عن مدى اهتمامهم بتوجيه مرؤوسيهـم ومساعدتهم على تنمية قدراتهم في العمل

[الجدول رقم (٧)] فأشار غالبيتهم إلى قيامهم بذلك بشكل دائم. وعندما سئل المرؤوسون من الجنسين السؤال نفسه [الجدول رقم (٨)] أجابت أعلى نسبة منهم أيضا بأن ذلك يتم بشكل دائم، فيما أشارت النسبة التالية إلى أن ذلك يتم أحيانا، وحيث أن الرئيس هو مصدر الاطمئنان لمرؤوسيه فإن تلقي النصح والتوجيه منه يساعد المرؤوس على تطوير قدراته، وبالتالي يتوفر لديه الارتياح النفسي والحرص على التجاوب والتعاون مع زملائه ورؤسائه. وكما يتبين من كل ذلك فإن هناك اتجاهها عاما نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بشكل عام لدى الرؤساء من الجنسين وحرصا على توفير التفاهم والتآلف قدر الإمكان.

الفرض الثاني: لا يثق الرؤساء من الجنسين في آراء مرؤوسيهم لبعدهم عن المسؤولية وافتقارهم للخبرة. سئل الرؤساء من الجنسين عن مقدار الثقة التي يضعونها في مرؤوسيهم لما لهذه الثقة من حافز رفع من إحساس المرؤوس بأهميته وقيمة عمله وحاجة رئيسه إليه، فكان أن أكدت نسبة من الرؤساء والرئيسات [الجدول رقم (٩)] بأنهم يثقون بمرؤوسيهم ثقة كبيرة. وعندما سئل المرؤوسون من الجنسين عن مقدار الثقة التي يضعها فيهم رؤسائهم [الجدول رقم (١٠)] أجابت أعلى نسبة منهم أنها ثقة مطلقة، مما يشير إلى نفي فرضية البحث المذكورة وتوفر عامل الثقة بشكل كبير في علاقة الرؤساء من الجنسين بمرؤوسيهم. ولاشك أن هذا مما يؤكد على صحة تطور تلك العلاقة إيجابيا في الوقت الحالي.

الفرض الثالث: لا يقوم الرؤساء من الجنسين بإتاحة الفرصة لمرؤوسيهم لإنشاء علاقة غير رسمية معهم. تم سؤال الرؤساء من الجنسين عن حدود العلاقة غير الرسمية بينهم وبين مرؤوسيهم ووضعت لهم بعض البدائل المتعلقة بذلك [الجدول رقم (١١)]. فكان أن حصل البديل المتعلق بمساعدة المرؤوسين في حل بعض مشاكلهم الخاصة على أعلى نسبة. كما حصل البديل الخاص بقيام الرؤساء بزيارة مرؤوسيهم في المناسبات الخاصة على النسبة نفسها. وعندما سئل المرؤوسون من الجنسين عن أسلوب تعامل رؤسائهم معهم [الجدول رقم (١٢)] تبين أن غالبية المرؤوسين والمرؤوسات وبنسبة عالية يرون أن رؤسائهم ينظرون إليهم نظرة احترام مبنية على كون المرؤوس إنسان له مشاعره ومتطلباته المختلفة التي يود إشباعها. ولا شك أن ذلك يشير إلى تفهم الرؤساء من الجنسين وإيجابيتهم لأن احترامهم لمرؤوسيهم وحرصهم على مشاعرهم وحل مشاكلهم وإنشاء علاقات ودية معهم يؤدي كل ذلك إلى تجاوب أكبر من المرؤوسين مع رؤسائهم وإحساس أقوى بحجم مسؤولياتهم وتفهم أفضل للدور المناط بهم.

الفرض الرابع : لا يعطي الرؤساء من الجنسين مرؤوسيههم أي فرصة لاتخاذ بعض القرارات.

سئل الرؤساء من الجنسين عن مدى اقتناعهم بوجود الأخذ بآراء مرؤوسيههم في صنع القرارات المتعلقة بمشاكل العمل [الجدول رقم (١٣)] فكان أن أجابت غالبيتهم بأنها توافق على ذلك. في حين حصل البديل «أوافق جدا» على نسبة أقل من ذلك. وعندما سئل الرؤساء من الجنسين أيضا عما إذا كانوا يتيحون لمرؤوسيههم فرصة المشاركة في صنع بعض القرارات دون الرجوع إليهم [الجدول رقم (١٤)] أجابت أكبر نسبة منهم بأن ذلك يحدث أحيانا وليس غالبا. ويشير ذلك إلى وجود ثقة لا بأس بها لدى الرؤساء من الجنسين في إمكانيات وقدرات مرؤوسيههم تصل إلى حد الاعتماد عليهم أحيانا في اتخاذ بعض قرارات العمل. وعندما سئل المرؤوسون من الجنسين عما إذا كان رؤساءهم يشركونهم في صنع بعض القرارات المتعلقة بمشاكل العمل [الجدول رقم (١٥)] أجاب أغلبهم بأن ذلك يحدث أحيانا. كما سئلوا عن مدى إتاحة فرصة اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم [الجدول رقم (١٦)] فأجابت غالبيتهم أيضا بأن ذلك يحدث أحيانا وليس غالبا. ومن كل ذلك يتبين أن اهتمام الرؤساء من الجنسين بإشراك مرؤوسيههم في صنع قرارات العمل متوسط إلى حد ما. أما بالنسبة لاتخاذ قرارات دون الرجوع إلى الرؤساء فلاشك أن ذلك يتم في بعض الأعمال البسيطة خاصة إذا كانت تلك القرارات تتعلق بتصميم عمل الموظف. وقد لوحظ أن ذلك يتم بشكل أكبر لدى الجهات الحكومية الرجالية في حين أنه نادر الحدوث في الجهات النسائية. وقد يعود ذلك إلى أن الجهات النسائية حديثة العهد قياسا على فترة الخبرة الطويلة التي تملكها الجهات الرجالية.

الفرض الخامس : لا ينظر الرؤساء من الجنسين بعين الاعتبار إلى أهداف المرؤوسين ورغباتهم.

وجه إلى الرؤساء من الجنسين سؤال عن حدود علاقتهم بمرؤوسيههم فيما يتعلق بالحرص على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإعطائهم الحرية الكافية للتحدث معهم وإعطائهم بعض الصلاحيات [الجدول رقم (١٧)] فكان أن اختار غالبيتهم البديل المتعلق بإعطاء المرؤوسين الحرية الكافية للتحدث مع رؤسائهم، في حين حصل البديل الخاص بالحرص على تلبية الرغبات والاحتياجات على النسبة التالية. وعندما سئل المرؤوسون من الجنسين عن اهتمام رؤسائهم بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم [الجدول رقم (١٨)] أفاد أغلبهم بأن ذلك يحدث أحيانا وليس دائما، مما يشير في مجمله إلى اهتمام لا بأس به من قبل الرؤساء من الجنسين برغبات واحتياجات مرؤوسيههم.

الفرض السادس : ينظر الرؤساء من الجنسين إلى القيادة أو الرئاسة على أنها وسيلة للسيطرة والتحكم وفرض الإرادة.

سئل الرؤساء من الجنسين عن نظرتهم إلى السلطة الممنوحة لهم لممارسة عملهم القيادي [الجدول رقم (١٩)] فكان أن أشار أغلبهم وبنسبة كبيرة إلى أنهم ينظرون إلى تلك السلطة كأداة يمكن من خلالها التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرسومة. وعندما سئل المرؤوسون الرجال عن الأهداف التي يعمل الرؤساء في إدارتهم على تحقيقها من وجهة نظرهم كمرؤوسين أجاب أغلبهم [الجدول رقم (٢٠)] بأن الإنتاجية الجيدة والمرتفعة والدقة في إنجاز العمل يشكلون الهدف الأول لرؤسائهم. أما النسبة التالية فقد أشارت إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمرؤوسين كهدف يعمل الرؤساء على تحقيقه في إدارتهم. أما المرؤوسات من النساء فقد أجبن على السؤال نفسه بأن ذكرن أن أهم الأهداف التي تسعى رئيساتهن إلى تحقيقها من وجهة نظرهن كمرؤوسات [الجدول رقم (٢١)] هي تنفيذ العمل المطلوب على أكمل وجه. تلا ذلك نسبة أشارت إلى التطوير المستمر لمجالات العمل وأساليبه بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية وغرس الثقة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية كأهداف تالية تحرص الرئيسات على تحقيقها. ومن كل ذلك يتبين أن الرؤساء من الجنسين لا يتخذون من السلطة الممنوحة لهم وسيلة للتسلط والاستبداد وفرض الإرادة وإنما يستعملونها لتحقيق الأهداف الوظيفية التي منحوا تلك السلطة من أجل تحقيقها والوصول إليها.

الفرض السابع : يهمل الرؤساء من الجنسين مقترحات مرؤوسيههم ولا يعطوهم الفرصة للابتكار والمبادأة أو تطوير أساليب العمل.

تم توجيه سؤال إلى الرؤساء من الجنسين عن تصرفهم إزاء المواقف التي تتطلب الاسترشاد بآراء المرؤوسين [الجدول رقم (٢٢)] ووضعت لهم بدائل تشير إلى الترحيب باقتراحات المرؤوسين أو سؤالهم عن مقترحاتهم دون الأخذ بها أو الاسترشاد برأي بئنة معينة من الموظفين فكان أن حصل البديل المتعلق بالترحيب باقتراحات المرؤوسين على أعلى نسبة كما تبين من الجدول المذكور. وعندما سئل الرؤساء من الجنسين عن تصرفهم في حالة اختلاف الرأي بينهم وبين مرؤوسيههم في تلك المواقف [الجدول رقم (٢٣)] أشار أغلبهم إلى محاولة التوفيق بين الرأيين قدر الإمكان وقد وجه السؤالان أيضا إلى المرؤوسين من الجنسين حيث أفادوا بأعلى نسبة بأن رؤساءهم يرحبون باقتراحاتهم [الجدول رقم (٢٤)] وإنه في حالة اختلاف الرأي بينهم وبين

رؤسائهم فإن الرؤساء يحاولون التوفيق بين الرأيين [الجدول رقم (٢٥)] مما يشير إلى تطابق الإجابات وبتيح الفرصة بالتالي للاسترشاد بالأراء والاستفادة من المقترحات القيمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى البديل الأكثر ملاءمة وتحقيقاً للهدف.

الفرض الثامن: يحرص المرؤوسون على إنجاز العمل بشكل جيد خوفاً من العقاب.

سئل الرؤساء من الجنسين عن أسباب حرص مرؤوسيههم على إنجاز العمل بشكل جيد [الجدول رقم (٢٦)] وعمّا إذا كان ذلك بسبب خوفهم من العقاب أو حبههم لعمليهم أو احترامهم لرؤسائهم وحرصهم على كسب رضاهم، فكان أن أكد الرؤساء من الجنسين وبأعلى نسبة أن السبب في ذلك يعود إلى حب المرؤوسين لعمليهم وحرصهم على حسن الأداء. وعندما سئل المرؤوسون السؤال نفسه [الجدول رقم (٢٧)] اختاروا البديل نفسه والمتعلق بحبههم لعمليهم وحرصهم على حسن الأداء، حيث حصل هذا البديل على أعلى نسبة كما يتضح من الجدول المذكور مما يشير إلى توفر الوعي الكافي لدى المرؤوسين من الجنسين حول الدور الوظيفي الذي يقومون به، كما يؤكد على إيجابية الأسلوب القيادي الذي يمارسه الرؤساء من الجنسين مما ينشر روح التفهم والحرص على الأداء الجيد من أجل العمل نفسه وليس خوفاً من العقاب.

الفرض التاسع: لا تسود روح التعاون والمودة علاقات العمل بسبب تعنت الرؤساء.

سئل الرؤساء من الجنسين عما إذا كانت روح الصداقة والتعاون والمودة تسود جو العمل في إداراتهم، فأجاب غالبية المستجيبين من الجنسين بنسبة عالية بالإيجاب [الجدول رقم (٢٨)]. وعندما سئل الرؤساء من الجنسين عن سبب توفر تلك الروح بين مرؤوسيههم من كونها تنبع من إحساس الجماعة العاملة أو من قيام الرؤساء بغرسها بين الأفراد ضمناً لحسن الأداء [الجدول رقم (٢٩)] أجاب أغلبهم بأن السبب يعود إلى كلا الأمرين حيث إن المرؤوسين أنفسهم حريصون على توفير روح المودة والتعاون فيما بينهم بالإضافة إلى قيام الرؤساء بغرس هذه الروح. وقد وجه السؤال أيضاً إلى المرؤوسين من الجنسين، فأفاد أغلبهم [الجدول رقم (٣٠)] بأن روح المودة تسود جو العمل بشكل دائم. وعندما سئلوا عن سبب ذلك أكد معظمهم [الجدول رقم (٣١)] بأن السبب يعود إلى اقتناعهم بضرورة توفر هذه الروح لحسن الأداء بالإضافة إلى قيام رؤسائهم بغرس هذا الشعور فيما بينهم رغبة في رفع كفاءة الأداء وحسن الإنجاز.

ولاشك أن ذلك يشير إلى حرص الجانبين معاً على العمل في جو تغلفه روح الألفة والتفاهم والتعاون مما ينفي فرضية البحث القائلة بعدم توفر روح المودة في أجواء العمل بسبب تعنت الرؤساء.

جدول (ب)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات

حول وجهات نظرهم في المجالات التي تحظى باهتمام رؤسائهم

النسبة	مجموعة		مرؤوسات		مرؤوسون		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
٪٢٤,٧٥	٩٩	٪١٣,٢٥	٥٣	٪١١,٥	٤٦		النظر لمشكلات المرؤوسين ودراساتها وتحليل أسبابها وطرق حلها.
٪٣١,٢٥	١٢٥	٪١٦,٧٥	٦٧	٪١٤,٥	٥٨		الاهتمام بتدريب وتنمية وتطوير المرؤوسين وأساليب العمل في إدارته.
٪٢٩,٧٥	١١٩	٪١٦,٢٥	٦٥	٪١٣,٥	٥٤		معالجة ضعف الأداء من قبل بعض المرؤوسين والمرؤوسات.
٪٣٢	١٢٨	٪١٨,٧٥	٧٥	٪١٣,٢٥	٥٣		التناسب بين متطلبات العمل وقدرات ورغبات الموظف.
٪٣٢	١٢٨	٪١٩,٥	٧٨	٪١٢,٥	٥٠		الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في إدارته.
٪٧,٢٥	٢٩	٪٢,٧٥	١١	٪٤,٥	١٨		أشياء أخرى.

جدول (ج)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاقتراحات المرؤوسين

للسمو بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس

النسبة	التكرار	
		مهارات إنسانية يجب أن يتسم بها الرئيس:
٪٤٢,٤٢	١٤	التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وقيام علاقات الود والتفاهم بينهم.
٪٣٣,٣٣	١١	إزالة الحاجز بين الرئيس والمرؤوسين وإتاحة الفرص لهم لإثبات ذاتهم.
٪١٥,١٥	٥	مراعاة طموحات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
٪٩,٠٩	٣	تقبل مقترحات المرؤوسين والأخذ بها
٪٣,٠٣	١	الاهتمام بالعلاقات خارج نطاق العمل
		مهارات فكرية وذهنية يجب توافرها في الرئيس:
٪٩,٠٩	٣	أن يكون القائد على قدر عال من المعرفة والعلم والمهارة لتهيئة الجو النفسي السليم للعمل.
		مهارات إدارية وافية يجب أن يتسم بها الرئيس:
٪١٥,١٥	٥	تطبيق المبدأ الإداري وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٪١٢,١٢	٤	الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
٪١٢,١٢	٤	الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.
٪٩,٠٩	٣	توزيع المهام بين المرؤوسين بالعدل والسماح لهم باتخاذ القرارات الروتينية.
٪٩,٠٩	٣	تحديد واجبات ومسؤوليات كل مرؤوس بدقة ووضوح وتزويده بها.
٪٩,٠٩	٣	العمل على تطوير وتحسين أداء المرؤوسين لأعمالهم عن طريق عقد دورات تدريبية لهم.
٪٣,٠٣	١	العمل الجاد على غرس روح الخدمة والإحساس بالمسؤولية في نفوس المرؤوسين.

جدول (د)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاقتراحات المرؤوسات

النسبة	التكرار	
		مهارات إنسانية يجب أن تتسم بها الرئيسة:
٪١١,٤٣	٤	أن تشعر الرئيسة بمشاكل الأخريات وأن تقدر ظروفهن وتشجعهن حتى تكسب احترامهن وصدقاتهن.
٪٢,٨٦	١	يجب وضع معايير شخصية لاختيار الرئيسة كقوة الشخصية وحب العمل.
٪٢,٨٦	١	ضرورة نشر المودة والتفاهم للوصول إلى الإنتاج الأفضل.
٪٢,٨٦	١	ضرورة إشراك الرئيسة لمروستها في العمل حتى ترتفع روحهن المعنوية.
٪٢,٨٦	١	يجب إعطاء المرؤوسات فرصة للتحدث مع الرئيسة عند حاجتهن لذلك.
٪٢,٨٦	١	يجب إعطاء المرؤوسات الفرصة للتطوير والتجديد والابتكار.
٪٢,٨٦	١	يجب أن تكون الرئيسة أحياناً لمروساتها تنصح وتعفو وتوحي بالأسلوب الحسن.
		مهارات فكرية وذهنية يجب توافرها في الرئيسة:
٪١١,٤٣	٤	أن يكون أساس الاختيار القدرات والعمل الناجح والعدل والموضوعية.
٪٥,٧١	٢	إضافة قدر من الثقافة إلى الرئيسات لرفع مستواهن.
٪٥,٧١	٢	أن تكون قدوة حسنة لغيرها.
٪٢,٨٦	١	يجب أن تراعي كل مسئولة (أمانتها) فهي تتقاضى الأجر للعمل وليس لقضاء الوقت.
٪٢,٨٦	١	يجب أن تتصف بأخلاق إسلامية لأن بيدها تقارير سرية.
٪٢,٨٦	١	أن تكون ملتزمة ولا تعتمد على غيرها في أداء العمل.
٪٢,٨٦	١	أن تمارس صلاحيتها بصدق وأمانة.
		يجب عدم الاعتماد في تعيين الرئيسة على الدرجة العلمية وحدها.
		مهارات إدارية وفتية يجب أن تتصف بها الرئيسة:
٪٥,٧١	٢	مراقبة الله في التعامل مع المرؤوسات والعدل بينهن حتى لا يستغل المركز الوظيفي.
٪٥,٧١	٢	الاهتمام بتدريب الموظفين ورفع مستواهن.
٪٥,٧١	٢	عمل حوافز مادية ومعنوية للجيدات منهن.
٪٥,٧١	٢	الاهتمام بمتنهن على العمل على أكمل وجه.
٪٢,٨٦	١	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٪٢,٨٦	١	الاهتمام بما ينجزه الفرد وليس بساعات دوامه.
٪٢,٨٦	١	ضرورة توفر المرونة لأنها صفة مفقودة عند كثير من الرئيسات.
٪٢,٨٦	١	تطوير أساليب العمل وإدخال الأساليب الحديثة واستخدام الكمبيوتر.
		اقتراحات عامة من قبل المرؤوسات:
٪٥,٧١	٢	أن تستمر الأبحاث وأن يعمل بنتائجها لأنها مفيدة للمجتمع.
٪٢,٨٦	١	أن تكن هناك اجتماعات دائمة بين الرئيسات والمرؤوسات.
٪٢,٨٦	١	أن يتم الإشراف على المرؤوسات عن بعد حتى لا تشعر بالإحراج.
٪٢,٨٦	١	زيادة عدد الموظفين للوصول إلى خدمة أفضل.
٪٢,٨٦	١	أن تكون الرئيسة سعودية.
٪٢,٨٦	١	مراعاة ظروف ووضع الموظفة عند وضع القوانين والأنظمة.
٪٢,٨٦	١	عمل دورات تدريبية للموظفات بمعهد الإدارة.
٪٢,٨٦	١	أن تعمل الفتاة في جميع الجهات الحكومية بشكل مستقل لتخدم النساء المحتاجات.
٪٢,٨٦	١	أن تعمل الجامعات كليات دورية عن كل ما يستجد في الإدارة التعليمية حتى تسير مع التطورات الحديثة.
٪٢,٨٦	١	وضع رؤساء غير أكفاء يؤدي إلى نتائج سيئة منها إرباك العمل واستغلالهم لنفوذهم وتقربهم إلى الجهات العليا والتلفيق في تقارير المرؤوسات لأسباب شخصية.

- اقتراحات الرؤساء والرئيسات للسمو بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

جدول (هـ)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاقتراحات الرؤساء

النسبة	التكرار	
٪٣٣,٣٣	٤	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الإدارات.
٪٢٥	٣	تفهم الرئيس لكيفية التعامل مع مرؤوسيه لكسب ودهم وتعاونهم.
٪١٦,٦٧	٢	عقد دورات مكثفة للرؤساء لصلقل مواهبهم وتمكينهم من التكيف مع مرؤوسيتهم.
٪١٦,٦٧	٢	إشراك المرؤوسين في صنع القرارات لرفع روحهم المعنوية.
٪٨,٣٣	١	الاهتمام بمشاكل المرؤوسين ومحاولة حلها.
٪٨,٣٣	١	زيادة الثقة في المرؤوسين.
٪٨,٣٣	١	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٪٨,٣٣	١	العدالة في التعامل مع المرؤوسين والمساواة بينهم.
٪٨,٣٣	١	توجيه وإرشاد المرؤوسين لما فيه مصلحة العمل ومصالحتهم.
٪٨,٣٣	١	تخفيف عبء العمل عن المرؤوسين.

جدول (و)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاقتراحات الرئيسات

النسبة	التكرار	
٪٢٥	٣	تأكيد الشعور بالمسؤولية والوفاء بالالتزامات لدى الرئيسات والمرؤوسات.
٪١٦,٦٧	٢	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمستحقيها.
٪١٦,٦٧	٢	التخطيط ووضع الهدف لضمان النجاح الأمثل للإدارة.
٪١٦,٦٧	٢	عقد دورات للرئيسات للوقوف على الجديد في مجال عملهن.
٪١٦,٦٧	٢	المرونة من قبل الرئيسات في إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسات.
٪٨,٣٣	١	عقد اجتماعات دورية لحل مشاكل العمل بين الرئيسات والمرؤوسات.
٪٨,٣٣	١	تقدير الجهود المبذولة من قبل الرئيسات والمرؤوسات.
٪٨,٣٣	١	تدريب الرئيسات على العمل القيادي بترجهن في المناصب الإدارية السابقة للمنصب القيادي.
٪٨,٣٣	١	القضاء على الروتين في مجال العمل الإداري.
٪٨,٣٣	١	منح الرئيسة صلاحية أكبر في إدارة عمل إدارتها.
٪٨,٣٣	١	مشاركة المرؤوسات في اتخاذ القرارات.
		بعض الاقتراحات الخاصة بالرئيسات في القطاع التعليمي:
٪١٦,٦٧	٢	توفير الكوادر البشرية والمادية اللازمة لمدارس محو الأمية منذ بداية العام.

نتائج الدراسة

توصل الباحثون إلى النتائج التالية من واقع ما كشفت عنه الدراسة من إجابات وآراء غالبية أفراد العينة التي تم إجراء البحث عليها وعددهم الإجمالي ٥٣٧ فرداً.

١- تحمس المرؤوسون من الجنسين للإجابة عن الاستبيانات بشكل كبير باعتبارها فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق برؤسائهم وبالعمل وظروفه، وبدا ذلك واضحاً في تجاوبهم الكبير مع السؤال الخاص بتقديم اقتراحات تتعلق بموضوع الدراسة، على عكس الرؤساء من الجنسين الذين لم يهتموا كثيراً بتقديم المقترحات.

٢- توفر قدر كبير من الاهتمام لدى الرؤساء من الجنسين بالعلاقات الإنسانية.

٣- أن الرؤساء من الجنسين يضعون قدراً جيداً من الثقة في مرؤوسيهـم.

٤- تقوم علاقات غير رسمية طيبة بين الرؤساء من الجنسين ومرؤوسيهـم.

٥- يعطي الرؤساء لمرؤوسيهـم من الجنسين فرصة اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إليهم.

٦- يأخذ الرؤساء من الجنسين في بعض الأحيان بآراء مرؤوسيهـم عند صنع بعض القرارات

المتعلقة بمشاكل العمل.

٧- يملك المرؤوسون حرية التحدث مع رؤسائهم من وقت لآخر.

٨- يحرص الرؤساء من الجنسين على تلبية رغبات مرؤوسيهـم بشكل طيب.

٩- ينظر الرؤساء من الجنسين إلى السلطة على أنها أداة للتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم

لتحقيق الأهداف.

١٠- يرحب الرؤساء من الجنسين باقتراحات مرؤوسيهـم ويحاولون التوفيق بين آرائهم وآراء

مرؤوسيهـم في حالة تعارضها قدر الإمكان.

١١- يحرص المرؤوسون من الجنسين على إنجاز العمل بشكل جيد بدافع حبهم لعملهم

وحرصهم عليه.

١٢- تسود روح التعاون والمودة علاقات العمل المختلفة انطلاقاً من تشجيع الرؤساء من

الجنسين ومن حرص المرؤوسين والمرؤوسات أنفسهم على توفر ذلك.

١٣- وجود بعض الاختلاف بين المستجيبين والمستجيبات عموماً حول المسؤوليات التي يعطيها الرؤساء من الجنسين أكبر الاهتمام، فعلى حين أكد الرؤساء والمرؤوسون اهتمام الرؤساء بتدريب وتنمية وتطوير المرؤوسين، أكدت الرئيسات والمرؤوسات اهتمام الرئيسات بتحفيز المرؤوسات على العمل برضاء وحماس وتمكينهن من استخدام مهارتهن في العمل.

١٤- كشفت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بشكل عام عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء والرئيسات أو بين المرؤوسين والمرؤوسات مما يؤكد وجود تقارب كبير في استجاباتهم.

التوصيات

هذه التوصيات موجهة أساساً للرؤساء من الجنسين بهدف مساعدتهم على بناء علاقات عمل سليمة والحصول على قيادة إيجابية:

- غرس الثقة في نفوس المرؤوسين عن طريق احترام مشاعرهم وآرائهم.
- التمسك بأصول القيادة الإسلامية في التعامل مع المرؤوسين حتى تسود العلاقات السليمة جو العمل وتصل الإدارة إلى المستوى المطلوب.
- بناء علاقات إنسانية طيبة مع المرؤوسين خاصة في أسلوب التعامل والتوجيه والاهتمام بمناسباتهم الخاصة.
- عقد لقاءات ودية يجتمع فيها الرؤساء والمرؤوسون بعيداً عن جو العمل ومشاكله.
- نبذ أسلوب التجسس على المرؤوسين وتصيد أخطائهم لما يترتب على ذلك من آثار سلبية في نفوس المرؤوسين.
- الالتزام بمبدأ العدالة بين المرؤوسين في توزيع الأعباء ومنح المزايا.
- عدم تركيز الاهتمام على فئة معينة من المرؤوسين والاستفادة من الجميع.
- وضع صندوق اقتراحات وشكاوي خاص بالرئيس لإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين الذين لا يجرون على مواجهة الرؤساء لعرض آرائهم ومقترحاتهم.
- توزيع استبيانات خاصة على المرؤوسين لمعرفة آرائهم في المشاكل الخاصة بالعمل.

- التغيير نحو الأفضل مثل إعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل وتكليف المرؤوسين مع متطلبات التغيير.
- إتاحة فرص التدريب وتنمية المهارات واكتساب الخبرات أمام المرؤوسين لرفع روحهم المعنوية والاستفادة منهم بشكل أفضل.
- التزام الرؤساء بالاستقامة والنزاهة وإعطاء القدوة الحسنة لمرؤوسيتهم.
- عدم إساءة استخدام السلطة بتسخيرها للأغراض الشخصية لأن ذلك يقلل من احترام المرؤوسين لرؤسائهم.
- مراقبة الله في السر والعلن والالتزام بتعاليم الدين الحنيف في كل الأعمال مما يؤدي إلى حسن القيادة والنجاح فيها.
- اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات التي تتعلق بإداراتهم.
- الاستمرار في تفويض السلطة كلما أمكن ذلك لتكوين الصف الثاني للإدارات مستقبلاً.
- إشباع احتياجات المرؤوسين الإنسانية مما يحفزهم على العمل المنتج وحسن الأداء.
- تشجيع المواهب والابتكارات لدى المرؤوسين، مع إرجاع الفضل لصاحبه لتشجيع روح المبادرة.
- التقليل من استخدام الحوافز السلبية وتفادي ذلك قدر الإمكان. وفي حالة عدم القدرة على توفير الحوافز المادية ينبغي التركيز على الحوافز الإيجابية من خطابات الشكر والإشادة بالجهود والإطراء الدائم.

توصيات عامة

- استخدام سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين لمناقشة مشاكلهم والاستماع إليهم.
- الاهتمام بالموظفين حديثي التعيين وتبديد شعور الغربة والرهبة لديه.
- حل الخلافات التي تنشأ بين المرؤوسين أنفسهم لنشر روح المودة والتعاون.
- رفض التودد والنفاق والوشاية والتدخل في الأمور التي تخص المرؤوسين الآخرين.
- الابتعاد عن الغموض في التعامل مع المرؤوسين مع توخي الصراحة والوضوح.
- الابتعاد عن التردد وقلة الالتزام مع ضرورة العمل بمنطق وموضوعية وحكمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط٣، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٤ م.
- البخاري، الإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم، صحيح البخاري، ج٧، (د.م.)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨١ م.
- الحواتي، بركات موسى، «القيادة الإدارية: المفهوم والدور»، مجلة الدبلوماسية، العدد ٣، جمادى الأولى، ١٤٠٣ هـ.
- خالد، محمد خالد، خلفاء الرسول، بيروت: دار الفكر، ١٩٨٣ م.
- خيرى، السيد محمد: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٤، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٠ م.
- درويش، عبد الكريم، تكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠ م.
- درة، عبد الباري، «من هو المدير العربي الفعال: نحو النظرة المتكاملة لفعاليتيه»، مجلة الإدارة العامة، العدد ١٤، رجب ١٤٠٤ هـ.
- السلوم، يوسف إبراهيم، «القيادة الإدارية»، مجلة الحرس الوطني، العدد ١١، محرم، ١٤٠٣ هـ.
- صالح، قلوباوي محمد، «القيادة السياسية والإدارية في الخدمة المدنية»، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٣، محرم، ١٤٠٥ هـ.
- عبد الوهاب، علي محمد، «نحو قيادة أكثر فعالية»، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٥، ربيع الثاني، ١٤٠٠ هـ.
- عبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٤ م.
- العقاد، عباس محمود، موسوعة العقاد الإسلامية: مج٣، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٧١ م.
- علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: تهامة، ١٩٨١ م.
- غوشة، زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، عمان: مطبعة التوفيق، ١٩٨٣ م.
- الفلكي، صلاح الدين حامد، القيادة الإدارية: دراسات في وضع وتطوير المناهج في كليات الشرطة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٤٠١ هـ.
- قشطة، عبد الحليم عباس، الجماعات والقيادة، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١ م.
- القطان، عبد الرحيم علي، «نموذج فروم، يتون في القيادة»، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥١، محرم ١٤٠٧ هـ.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ١٤٠٠ هـ.
- ماهر، أحمد، الإدارة، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥ م.
- مقلد، إسماعيل صبري، دراسات في الإدارة العامة، ط٣، الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠ م.
- هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط٣، (د.م.): ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م.

الجوانب السلوكية في الإدارة، ط٢، الكويت : وكالة المطبوعات، ١٩٧٨م.

ياغي، محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، (د.م)، ١٤٠٣م.

يس، محمد حسن، درويش، إبراهيم، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب،

.١٩٧٥

ثانياً : المراجع الأجنبية

Bennis, W., *Organizations of the Future: J. Shafritz & A. Hyde: Classics of Public Administration*, Illinois: Moore Publishing Company, Inc. 1978.

Davis, K., *Human Relations in Work*, New York: McGraw-Hill Book Co. 1962.

Nigro, F., *Modern Public Administration*, New York: Harper and Row Publishers, 1965.

Owens, J., The Art of Leadership, *Personnel Journal*, (May 1973).

ملحق رقم (١)

جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول الإحساس الذي ينطلقون منه في التعامل مع مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٩٨,٥٤	١٣٥	%٤٣,٨٠	٦٠	%٥٤,٧٤	٧٥	إنسان له مشاعره ومتطلباته المختلفة التي يود إشباعها.
-	-	-	-	-	-	آلة منتجة تنفذ كل ما يعطى لها من تعليمات
%١,٤٦	٢	%١,٤٦	٢	-	-	بدون إجابة
%١٠٠	١٣٧	%٤٥,٢٦	٦٢	%٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
				٢,٤٥٥		قيمة كأ
				١		درجات الحرية
				-		مستوى الدلالة

جدول رقم (٢)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول المجالات التي يركزون عليها اهتمامهم

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٢,٩٢	٤	%٢,١٩	٣	%٠,٧٣	١	العمل فقط
-	-	-	-	-	-	العلاقات الإنسانية فقط
%٩٧,٠٨	١٣٣	%٤٣,٠٧	٥٩	%٥٤,٠١	٧٤	كلاهما معا
%١٠٠	١٣٧	%٤٥,٢٦	٦٢	%٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
				١,٤٧١		قيمة كأ
				٢		درجات الحرية
				-		مستوى الدلالة

جدول رقم (٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول مجالات اهتمام الرئيس

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٢٣,٢٥	٩٣	٪١٣,٢٥	٥٣	٪١٠	٤٠	العمل فقط
٪٤,٥	١٨	٪٣	١٢	٪١,٥	٦	العلاقات الإنسانية فقط
٪٧٠,٥	٢٨٢	٪٣٧,٥	١٥٠	٪٣٣	١٣٢	كلاهما معا
٪١,٧٥	٧	٪١,٢٥	٥	٪٠,٥	٢	بدون إجابة
٪١٠٠	٤٠٠	٪٥٥	٢٢٠	٪٤٥	١٨٠	المجموع
		١,٤٩٦				قيمة كأ ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول تصرفهم إزاء أخطاء مرؤوسيه

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٥٧,٦٦	٧٩	٪٢٧,٠١	٣٧	٪٣٠,٦٦	٤٢	تقييم بتوجيهه ومساعدته على إصلاح الخطأ
٪٧٠,٠٧	٩٦	٪٢٩,٩٢	٤١	٪٤٠,١٥	٥٥	تناقشه في الأسلوب الأفضل للأداء الجيد بشكل عام
٪٠,٧٣	١	-	-	٪٠,٧٣	١	توبخه أمام الآخرين لملاحظة ذلك مستقبلاً

جدول رقم (٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول حريتهم في التحدث مع رئيسهم

المجموع		رئيسات		رؤساء			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٪٦٢,٢٥	٢٤٩	٪٣٠	١٢٠	٪٣٢,٢٥	١٢٩	دائما	
٪٣٤	١٣٦	٪٢٢,٧٥	٩١	٪١١,٢٥	٤٥	أحيانا	
٪٣,٧٥	١٥	٪٢,٢٥	٩	٪١,٥	٦	نادرا	
-	-	-	-	-	-	بدون إجابة	
٪١٠٠	٤٠٠	٪٥٥	٢٢٠	٪٤٥	١٨٠	المجموع	
		٪١٢,٦١٠					قيمة كأ ^٢
		٢					درجات الحرية
		-					مستوى الدلالة

جدول رقم (٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول رضاهم عن معاملة رئيسهم لمرؤوسيه

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٪٤٦,٢٥	١٨٥	٪٢٧,٢٥	١٠٩	٪١٩	٧٦	بدرجة كبيرة	
٪٤٠,٢٥	١٦١	٪٢٠,٥	٨٢	٪١٩,٧٥	٧٩	بدرجة متوسطة	
٪١٢	٤٨	٪٦,٢٥	٢٥	٪٥,٥٧	٢٣	بدرجة قليلة	
٪١,٥	٦	٪١	٤	٪٠,٥	٢	بدون إجابة	
٪١٠٠	٤٠٠	٪٥٥	٢٢٠	٪٤٥	١٨٠	المجموع	
		٪٢,٣٨٣					قيمة كأ ^٢
		٢					درجات الحرية
		٠٠					مستوى الدلالة

جدول رقم (٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول قيامهم بتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم على تنمية قدراتهم في العمل

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٨٧,٥٩	١٢٠	%٤٠,١٥	٥٥	%٤٧,٤٥	٦٥	دائمًا
%١١,٦٨	١٦	%٥,١١	٧	%٦,٥٧	٩	أحيانًا
%٠,٧٣	١	-	-	%٠,٧٣	١	نادرًا
%١٠٠	١٣٧	%٤٥,٢٦	٦٢	%٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
			٠,٨٥٧			قيمة كأ ^٢
			٢			درجات الحرية
			-			مستوى الدلالة

جدول رقم (٨)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول قيام الرئيس بتوجيههم ومساعدتهم على تنمية قدراتهم في العمل

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٤٩,٥	١٩٨	%٢٦,٥	١٠٦	%٢٣	٩٢	دائمًا
%٣٠,٢٥	١٢١	%١٦,٢٥	٦٥	%١٤	٥٦	أحيانًا
%١٩	٧٦	%١١,٢٥	٤٥	%٧,٧٥	٣١	نادرًا
%١,٢٥	٥	%١	٤	%٠,٢٥	١	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٣٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
			٠,٧٧٩			قيمة كأ ^٢
			٢			درجات الحرية
			-			مستوى الدلالة

جدول رقم (٩)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المتوية وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة

الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول مقدار الثقة التي

يضعونها في مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٧٦,٦٤	١٠٥	%٣٣,٥٨	٤٦	%٤٣,٠٧	٥٩	ثقة كبيرة
%١٨,٢٥	٢٥	%٩,٤٩	١٣	%٨,٧٦	١٢	ثقة قليلة
-	-	-	-	-	-	لا أثق بهم
%٥,١١	٧	%٢,١٩	٣	%٢,٩٢	٤	بدون إجابة
%١٠٠	١٣٧	%٤٥,٢٦	٦٢	%٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
		٠,٥٦٤				قيمة كا ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٠)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المتوية وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة

الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول مقدار ثقة الرئيس فيهن

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٦٥,٥	٢٦٢	%٣٤,٥	١٣٨	%٣١	١٢٤	ثقة مطلقة
%٢٦,٧٥	١٠٧	%١٤,٥٠	٥٨	%١٢,٢٥	٤٩	قدر ضئيل
%٣,٥	١٤	%٢	٨	%١,٥	٦	لا شيء
%٤,٢٥	١٧	%٤	١٦	%٠,٢٥	١	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٠,١٦٠				قيمة كا ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١١)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسات

حول حدود العلاقة غير الرسمية بينهم وبين مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٢٣,٣٦	٣٢	%٨,٧٦	١٢	%١٤,٦٠	٢٠	معرفة الكثير عن حياتهم الخاصة
%٦٨,٦١	٩٤	%٣٢,١٢	٤٤	%٢٦,٥٠	٥٠	مساعدتهم في حل بعض مشاكلهم الشخصية
%٦٨,٦١	٩٤	%٢٨,٤٧	٣٩	%٤٠,١٥	٥٥	القيام بزيارتهم في بعض المناسبات الخاصة

جدول رقم (١٢)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة

الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول انعكاس أسلوب

تعامل الرئيس معهم على مشاعرهم

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٦٩,٧٥	٣٧٩	%٤١	١٦٤	%٢٨,٧٥	١١٥	إنسان له مشاعره ومتطلباته المختلفة التي يود إشباعها
%٢٧	١٠٨	%١٢,٢٥	٤٩	%١٤,٧٥	٥٩	آلة منتجة تنفذ كل ما يعطي لها من أوامر وتعليمات
%٣,٢٥	١٣	%١,٧٥	٧	%١,٥	٦	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٥,٦٥٩				قسمة كأ
		١				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول وجوب الأخذ بآراء المرؤوسين في صنع بعض القرارات المتعلقة بمشاكل العمل

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٣٥,٧٧	٤٩	٪١٥,٣٣	٢١	٪٢٠,٤٤	٢٨	أوافق حداً
٪٦١,٣١	٨٤	٪٢٨,٤٧	٣٩	٪٣٢,٨٥	٤٥	أوافق
٪٢,٩٢	٤	٪١,٤٦	٢	٪١,٤٦	٢	لا أوافق
٪١٠٠	١٣٧	٪٤٥,٢٦	٦٢	٪٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
		٠,١٩٧				قسمة كأ ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول إتاحة الفرصة لمرؤوسيهن لاتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إليهم

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٥,٨٤	٨	٪١,٤٦	٢	٪٤,٣٨	٦	غالباً
٪٦٣,٥٠	٨٧	٪٢٧,٧٤	٣٨	٪٣٥,٧٧	٤٩	أحياناً
٪٣٠,٦٦	٤٢	٪١٦,٠٦	٢٢	٪١٤,٦٠	٢٠	نادراً
٪١٠٠	١٣٧	٪٤٥,٢٦	٦٢	٪٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
		٢,٢٧٣				قسمة كأ ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول قيام الرئيس بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل العمل

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٣٢,٧٥	١٢١	%١٩,٧٥	٧٩	%١٣	٥٢	غالباً
%٤٤	١٧٦	%٢١	٨٤	%٢٣	٩٢	أحياناً
%٢٢	٨٨	%١٣,٥	٥٤	%٨,٥	٣٤	نادراً
%١,٢٥	٥	%٠,٧٥	٣	%٠,٥	٢	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٦,٦٨٩				قيمة (كأ)
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول قيام الرئيس بإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ قرارات دون الرجوع إليه

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%١٣	%٥٢	%٧,٢٥	٢٩	%٥,٧٥	٢٣	غالباً
%٤٥,٢٥	%١٨١	%٢٢,٧٥	٩١	%٢٢,٥	٩٠	أحياناً
%٣٩	%١٥٦	%٢٤	٩٦	%١٥	٦٠	نادراً
%٢,٧٥	%١١	%١	٤	%١,٧٥	٧	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٤,٣٠٥				قيمة (كأ)
		٢				درجات الحرية
		٠				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسات

حول حدود علاقتهم بمرؤوسيتهم

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٤٠,١٥	٥٥	%١٦,٠٦	٢٢	%٢٤,٠٩	٣٣	تغميض بعض صلاحياتك إليهم
%٦٧,٨٨	٩٣	%٢٨,٤٧	٣٩	%٣٩,٤٢	٥٤	إعطائهم الحرية الكافية للتحديث معك دائماً وفي أي وقت
%٤٣,٠٧	٥٩	%٢٠,٤٤	٢٨	%٢٢,٦٢	٣١	حرصك على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم

جدول رقم (١٨)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول اهتمام الرئيس المباشر برغباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٣٧,٧٥	١٥١	%٢٢,٥	٩٠	%١٥,٢٥	٦١	غالباً
%٤٨,٢٥	١٩٣	%٢٣,٥	٩٤	%٢٤,٢٥	٩٩	أحياناً
%١٢	٥٢	%٨,٢٥	٣٣	%٤,٧٥	١٩	نادراً
%١	٤	%٠,٧٥	٣	%٠,٢٥	١	بدون إجابة
%١٠٠	٤٠٠	%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٥,٨٧٦				قيمة (كأ)
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (١٩)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول نظرتهم إلى السلطة الممنوحة لهم

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
-	-	-	-	-	-	أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل
%٨٣,٩٤	١١٥	%٣٦,٥٠	٥٠	%٤٧,٤٥	٦٥	أداة يمكن من خلالها التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف
%١٠,٩٥	١٥	%٥,٨٤	٨	%٥,١١	٧	كلاهما معا
%٥,١١	٧	%٢,٩٢	٤	%٢,١٩	٢	بدون إجابة
%١٠٠	١٣٧	%٤٥,٢٦	٦٢	%٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
		٠,٩٤١				قيمة كا ^٢
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (٢٠)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأهداف

الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين

النسبة	التكرار	
٪٥٤,١١	٧٩	الإنتاجية الجيدة والمرتفعة والدقة في إنجاز العمل
٪٣٣,٥٦	٤٩	تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمرؤوسين
٪٢٤,٦٦	٣٦	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
٪١٧,٨١	٢٦	دراسة وتحليل مشاكل العمل مع المرؤوسين
٪١٢,٣٣	١٨	متابعة إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها
٪١١,٦٤	١٧	تفقد المرؤوسين بالدوام الرسمي وضبط سلوكهم أثناء العمل
٪١١,٦٤	١٧	حث المرؤوسين على التفاني والإخلاص في العمل
٪١١,٦٤	١٧	إبراز شخصيته لدى من هم أعلى منه باستغلال معرفة وخبرة مرؤوسيه
٪٨,٢٢	١٢	توفير المناخ الملائم للعمل
٪٦,١٦	٩	إطاعة أوامر من هم أعلى منه على حساب مرؤوسيه
٪٥,٤٨	٨	تحسين ظروف العمل بتقديم الحوافز لمستحقيها
٪٤,٧٩	٧	التقيد الحرفي بأنظمة العمل
٪٣,٤٢	٥	الحرص على سيادة روح الألفة والمحبة بين المرؤوسين
٪٢,٧٤	٤	السيطرة التامة على المرؤوسين والحرص على المنصب
٪٢,٠٥	٣	مراعاة التناسب بين متطلبات العمل وقدرات المرؤوسين ورغباتهم
٪٢,٠٥	٣	العمل على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين
٪١,٣٧	٢	تقدير الأعمال التي يقيم المرؤوسين بإنجازها
٪١,٣٧	٢	احترام مقترحات ووجهات نظر المرؤوسين
٪٠,٦٨	١	تزويد المرؤوسين بالحديث من النظريات في مجال عملهم
٪٠,٦٨	١	تقليص النفقات المالية
٪٠,٦٨	١	تحسين علاقاتهم ببعض مرؤوسيهم بقصد الاستفادة منهم

جدول رقم (٢١)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأهداف

الرئيسيات من وجهة نظر المرؤوسات

النسبة	التكرار	
٪٤٩,٢٦	٦٧	تنفيذ العمل المطلوب على أكمل وجه
٪٣٨,٢٤	٥٢	التطوير المستمر لمحاولات العمل وأساليبه
٪٣٨,٢٤	٥٢	رفع الروح المعنوية وغرس الثقة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية
٪١٥,٤٤	٢١	تنظيم العمل وتوجيه المرؤوسات إلى ذلك
٪١٣,٢٤	١٨	تحقيق الانضباط في العمل والحرص على الصالح العام بشكل رئيسي
٪١٠,٢٩	١٤	التقيد الحرفي بأنظمة العمل
٪٨,٨٢	١٢	الاهتمام بنفسها وبالعلاقات الخاصة
٪٨,٨٢	١٢	بث روح التعاون
٪٣,٦٨	٥	السيطرة على المرؤوسات وتصيد أخطائهن وعدم الاهتمام بمشاكلهن
٪٣,٦٨	٥	الاهتمام بشكليات العمل
٪٢,٢١	٣	إبراز شخصيتها لدى من هم أعلى منها
٪٢,٢١	٣	خدمة الوطن
٪١,٤٧	٢	تخطيم الآخرين لإثبات ذاتها وإحباط الشخصيات القوية التي تواجهها
٪٠,٧٤	١	تحقيق بعض أهداف العمل أحيانا
٪٠,٧٤	١	الاستفادة من الخبرات
٪٠,٧٤	١	إعطاء صورة جيدة عن الجهاز الذي تعمل به
٪٠,٧٤	١	التوسع في حدود الإمكانيات المتاحة

جدول رقم (٢٢)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسيات

حول تصرفهم إزاء المواقف التي تتطلب الاسترشاد بآراء الغير

المجموع		رئيسيات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٧٠,٨٠	٩٧	٪٣٣,٥٨	٤٦	٪٣٧,٢٣	٥١	ترحب باقتراحات المرؤوسين
٪٤,٣٨	٦	٪١,٤٦	٢	٪٢,٩٢	٤	تسألهم آرائهم دون أن تأخذ بها
٪٣٠,٦٦	٤٢	٪١١,٦٨	١٦	٪١٨,٩٨	٢٦	تسأل فئة معينة تسترشد برأيها فقط

جدول رقم (٢٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسات

حول تصرفهم في حالة اختلاف الرأي بينهم وبين مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪١٧,٥٢	٢٤	٪٥,٨٤	٨	٪١١,٦٨	١٦	تقيم بتنفيذ ما تراه أنت شخصاً
٪٨٣,٢١	١١٤	٪٣٩,٤٢	٥٤	٪٤٣,٨٠	٦٠	تحاول التوفيق بين رأيك ورأيه
٪٠,٧٣	١	٪٠,٧٣	١	-	-	تأخذ برأيه إلى حد كبير

جدول رقم (٢٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات

حول تصرف رئيسهم حيال المواقف التي تتطلب الاسترشاد بآراء الغير

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٥٦,٧٥	٢٢٧	٪٣٠,٢٥	١٢١	٪٢٦,٥	١٠٦	يرحب باقتراحك
٪١٠,٢٥	٤١	٪٤,٥	١٨	٪٥,٧٥	٢٣	يسألك رأيك دون أن يأخذ به
٪٣٤,٢٥	١٣٧	٪٢٠,٢٥	٨١	٪١٤	٥٦	يسأل ففة معينة ويستشدد برأيها فقط

جدول رقم (٢٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات

حول تصرف الرئيس في حالة اختلاف الرأي بينهم وبينه

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٣٨	١٥٢	٪١٩,٧٥	٧٩	٪١٨,٢٥	٧٣	يقوم الرئيس بتنفيذ ما يراه هو شخصاً
٪٥٨	٢٣٢	٪٣٤	١٣٦	٪٢٤	٩٦	يحاول التوفيق بين رأيك ورأيه
٪٣,٧٥	١٥	٪١,٥	٦	٪٢,٢٥	٩	يأخذ برأيك إلى حد كبير

جدول رقم (٢٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات الرؤساء والرئيسات

حول أسباب حرص مرؤوسيهن على إنجاز العمل بصورة جيدة

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٥,١١%	٧	١,٤٦	٢	٣,٦٥%	٥	خوفهم منك وتحسبهم لعقابك
٨٦,١٣%	١١٨	٣٨,٦٩%	٥٣	٤٧,٤٥%	٦٥	حبهم لعملهم وحرصهم على حسن الأداء
٢٩,٩٣%	٤١	١٧,٥٢%	٢٤	١٢,٤١%	١٧	احترامهم لك وحرصهم على كسب رضاك

جدول رقم (٢٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات

حول أسباب حرصهم على إنجاز العمل بصورة جيدة

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢,٥%	١٠	١,٢٥%	٥	١,٢٥%	٥	خوفك من رئيسك وتحسبك لعقابه
٩٣,٥%	٣٧٤	٥١%	٢٠٤	٤٢,٥%	١٧٠	حبك لعملك وحرصك على حسن الأداء
١٣,٥%	٥٤	٨,٥%	٢٤	٥%	٢٠	احترامك لرئيسك وحرصك على كسب رضاه

جدول رقم (٢٨)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول سيادة روح الصداقة والمودة بين مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪٧٢,٢٦	٩٩	٪٣٥,٠٤	٤٨	٪٣٧,٢٣	٥١	نعم
٪٢٧,٧٤	٣٨	٪١٠,٢٢	١٤	٪١٧,٥٢	٢٤	إلى حد ما
-	-	-	-	-	-	لا
		٪٤٥,٢٦	٦٢	٪٥٤,٧٤	٧٥	المجموع
		٪١,٥٠٢				قيمة كأ
٪١٠٠	١٣٧	٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (٢٩)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات الرؤساء والرئيسات حول أسباب سيادة روح الصداقة والمودة بين مرؤوسيهن

المجموع		رئيسات		رؤساء		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪١٢,١٢	١٢	٪٦,٠٦	٦	٪٦,٠٦	٦	إحساس الجماعة نفسها بضرورة توفر هذا الشعور
٪١٤,١٥	١٤	٪٨,٠٩	٨	٪٦,٠٦	٦	قيامك بغرس هذه الروح بين الأفراد ضماناً لحسن الأداء.
٪٧٣,٧٣	٧٣	٪٣٤,٢٤	٢٤	٪٣٩,٣٩	٣٩	كلاهما معاً
٪١٠٠	٩٩	٪٤٨,٤٩	٤٨	٪٥١,٥١	٥١	المجموع
		٢,٠٤٥				قيمة كأ
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (٣٠)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول سيادة روح الصداقة والمودة بين الأفراد الذين يعملون معهم

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٦٥	٢٦٠	%٣٢,٧٥	١٣١	%٣٢,٢٥	١٢٩	دائماً
%٢٧,٧٥	١١١	%١٧,٥	٧٠	%١٠,٢٥	٤١	أحياناً
%٥,٧٥	٢٣	%٣,٥	١٤	%٢,٢٥	٩	نـادراً
%١,٥	٦	%١,٢٥	٥	%٠,٢٥	١	بدون إجابة
		%٥٥	٢٢٠	%٤٥	١٨٠	المجموع
		٥,٤٢٥				قيمة كأ
%١٠٠	٤٠٠	٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

جدول رقم (٣١)

يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيمة (كأ) ومستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات المرؤوسين والمرؤوسات حول أسباب سيادة روح الصداقة والمودة بينهم

المجموع		مرؤوسات		مرؤوسين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٤٢,٠٨	١١٢	%٢٤,٦٢	٦٤	%١٨,٤٦	٤٨	إحساس الجماعة نفسها بضرورة توفر هذا الشعور
%١٢,٣٠	٣٢	%٦,٩٢	١٨	%٥,٢٨	١٤	قيام الرئيس بغرس هذه الروح بين الأفراد ضمناً لحسن الأداء.
%٥٤,٢٣	١٤١	%٢٤,٢٣	٦٢	%٢٠	٧٨	كلاهما معاً
		٤,٢٩٥				قيمة كأ
		٢				درجات الحرية
		-				مستوى الدلالة

ملحق رقم (٢)

كيفية حساب معامل ثبات الاستقصاء

X	Y	X + Y
42	39	81
32	30	62
37	40	77
44	42	86
29	29	57
36	41	77
38	40	78
37	36	73
42	46	88
38	45	83
39	36	75
41	41	82
41	42	83
32	39	71
39	41	80
38	38	76
38	38	76
39	40	79
33	30	63
39	37	76
28	27	55
35	32	67
34	36	70
35	36	71
32	30	62
31	30	61
34	35	67
32	32	64
32	29	61
43	43	86
44	40	84
37	31	68
36	39	75
37	33	70
43	43	86
38	38	76
41	41	82
46	46	92
42	42	85
44	49	93

NUMBER=40

SUM OF X = 1498

SUM OF Y = 1501

SUM OF X+Y = 2999

MEAN OF X = 37.45

MEAN OF Y = 37.525

MEAN OF X+Y = 74.975

VARIOUS OF X = 19.6475

VARIOUS OF Y = 29.29937

VARIOUS OF X+Y = 89.624

R101 = 0.9077331

The Lost Essence of Administrative Leadership, A Study about Human Relations in Public Organizations. A Case Study on the Western Province, Saudi Arabia

IBTISAM A. HALAWANI AIDAROUS A. S. AL-SABBAN KHADIJA M. ZAKI
Assistant Professor *Assistant Professor* *Lecturer*
Vice Dean, Faculty of
Economics and Administration
Faculty of Economics and Administration
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. The aims of this research are the investigation of the principles of the effective administrative leadership and the clarification of the role of human relations in realizing the effectiveness of administration. It also shows the Islamic concept of administration which preceded the modern theories in determining the scientific concept of effective leadership, and aims to make chiefs aware of their role, and to help change them from administrative chiefs to leaders.

This research also aims to recognize the difficulties which confront subordinates of both sexes in their relation with their chiefs in different fields of work in the Western Province. Two questionnaires were designed for this purpose. The research has been randomly conducted on 500 (male & female) subordinates, and 200 male & female chiefs. Data have been analyzed on the basis of the proper statistical methods.

Some of the most important results of the research:

- * The existence of much interest in human relations on the part of chiefs from both sexes.
- * The chiefs from both sexes have much confidence in their subordinates.
- * Chiefs from both sexes view authority as an instrument of directing and encouraging subordinates to achieve goals.
- * Chiefs from both sexes welcome suggestions from their subordinates.
- * There is an atmosphere of cooperation and intimacy dominating the different work relations.