



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة
(2014-2017)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

* عيشة دباب

* فريحة بن محجوبة

السنة الجامعية 2016-2017م



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة
(2017-2014)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بلقاسم بن العايب

إعداد الطالبتين:

* عيشة دباب

* فريحة بن محجوبة

السنة الجامعية 2016-2017م



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة
(2017-2014)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بلقاسم بن العايب

إعداد الطالبين:

* عيشة دباب

* فريحة بن محجوبة

لجنة المناقشة:

د. رئيسا

أ. مشرفا ومقررا

د. عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2016-2017م

شكر

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لسيادة المشرف "بن العايب بلقاسم" على قدرة صبره وتحمله والذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الدائمة التي انتهجناها في درب الاختصاص، كما أشكر كل طاقم الأساتذة الكرام، وأتقدم بأحر التقدير والثناء عليهم، ولكل طلبة قسم العلوم السياسية، وإلى كل عمال واداري رئاسة الجامعة .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

والديّ الكريمين حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى أساتذتي الافاضل

إلى الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والأحباب

عيشة دباب

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى لب العطف والحنان، إلى من أشعر بقرها بالأمان،
الى اول من رأيتها عيناى إلى أمى حبيبة قلبى وقره عيناى، حفظها الله تعالى لي
وأطال في عمرها.

إلى والدى العزيز الذى سهر على تدريسى وتعليمى، وكان له الفضل فى نجاحى

إلى كل اسرتى الطيبة

إلى كل اخوتى موسى وزوجته السعدية، راجح، بلخير، وأخص بالذكر اخى الكبير
محمد وزوجته نورة وابنتها خديجة.

إلى كل اخواتى: الزهرة وابنتها الصغيرة سمية، مسعودة، خيرة، عيشة.

واخص بالذكر اختى الكبيرة حدة التى كانت سندي أيام الدراسة.

الى صديقتى الغالية بن عيسى حبيبة التى ملأت قلبى بنور الامل والتفاؤل،
وكانت معى فى السراء والضراء.

والى الدكتورة الفاضلة بوزكري أحلام والتى كان لها الفضل فى مساعدتى طوال
السنوات الدراسية

ولن أنسى صديقات الدراسة وكل أساتذة قسم العلوم السياسية

والى كل الاهل والاحباب اهدي ثمرة هذا الجهد.

فريجة بن محجوبة

أصبحت القيادة الإدارية من أهم المؤثرات في حياة منظمات الأعمال والمؤسسات وطرق تسييرها للشؤون وتحقيق الأهداف، فقد تدرج علاقات القيادة لتحقيق العدالة بالموارد البشري، وتعتبر الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لقيام المنظمات لانجاز الخدمات والرفع من الإنتاج والموارد البشري يعتبر حلهم التنظيم فهو يساعد على التنمية والتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات ولهذا نجد أغلب المنظمات المعاصرة تهتم بجلب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، بما يحقق نفع للفرد نفسه وللمنظمة معاً، وليس وتنظيم هذه الموارد تحتاج إلى قائد فعال يقوم على الإشراف وقيادة هذه الجماعة نحو انجاز الأهداف.

فنجد أن ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص اهتمام الباحثين والعديد من المدارس العلوم السلوكية والاجتماعية لتقييم سيرها داخل المنظمة، وفي مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية. فإن القيادة الإدارية فتعلق مختلف مجالات الحياة لذا فإن المفكرين استهدفوا بناء نسق معرفي حولها، فنجد في العصر الحديث مع تحول النظم الإنتاجية نحو التصنيع وزاد الاهتمام بجودة الخدمات، زاد الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية وتحليلها إلى مجموعة متغيرات ديناميكية وبنائية تتفاعل مع المجموعة.

أصبحت القيادة الإدارية من الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات في سير عملها وأصبحت محورا مهما ذا تأصيل نظري وتطبيقي وهي ضرورة حتمية في المجتمع الإداري من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التنموية والاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات والظروف المحيطة بها من خلال تفاعل العملية القيادية داخل التنظيم، فالقيادة الإدارية ترتبط ارتباط وثيق بالعدالة التنظيمية لان العدالة التنظيمية تعد مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال وإرساء التغيرات، كالتحفيز والروح المعنوية للأداء الوظيفي واتخاذ القرارات، واحتواء الصراعات في مجال الدراسات الإدارية ولاسيما السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي.

حظي مبدأ العدالة التنظيمية باهتمام العديد من المفكرين والدارسين لما لها من أهمية بالغة في الحياة العملية والتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقديم المنظمات، والقدرة على تحقيق الأهداف هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية فهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، فهي تعرف على أنها درجة المساواة والإنصاف وتحقيق الموضوعية والنزاهة في العمل وعدم إحساس العاملين بالجور والتعسف، فإن شعور الموظف بعدم العدالة يؤدي إلى الانخفاض حتماً في مستوى الأداء والرضا عن العمل، أما إذا كان القائد يطبق مبدأ العدالة ويكرس على تطبيقها في العمل فإن حتماً يكون مستوى عمل في الأداء والرضا عن العمل وتحقيق الولاء للموظفين للمنظمة.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها التخلي على السياسات الهدامة والقضاء على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبنى سياسات أخلاقية تتسم بالعدالة التنظيمية بما يكفل استمرارية والفعالية التنظيمية في الآجل البعيد.

إذا فدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ومحاوله اسقاطه على المؤسسات الجزائرية نجد من المواضيع الحديثة والبالغة الأهمية داخل التنظيم وفي دراستنا هذه خصصنا الدراسة الميدانية في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة وهذا بهدف التعرف على مبدأ القيادة الإدارية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في العمل.

1. مبررات اختيار الموضوع:

يندرج أسباب اختيار الموضوع "دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ضمن أسباب ذاتية وموضوعية.

- الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من أهم المواضيع الإدارية خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبرى لأنها تصادق وتمثل الأسباب الموضوعية في:

- قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع.

- إسقاط أدوات المنهجية العلمية في الدراسة التطبيقية

- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا النوع من الدراسة.

- الأسباب الذاتية:

نأمل من خلال دراستنا لهذا الموضوع في معرفة نمطية القيادة في المنظمات الكبرى كإختيارنا لرئاسة الجامعة زيان عاشور بالجلفة وكيفية مساهمتها في إسقاط وبلورة العدالة التنظيمية في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

ومن أهم الاعتبارات الذاتية للدراسة واختيار هذا البحث:

- مجال التخصص إدارة الموارد البشرية.

- حداثة الموضوع

- سوء التسيير القائم في الإدارات ودرجة الإهمال للعنصر البشري في عدم وجود عدالة في التنظيم.

- محاولة معرفة واقع القيادة الإدارية ومدى درجة تفعيل مبدأ العدالة التنظيمية داخل المنظمات .

2. أهداف الموضوع:

تتمثل دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في الوصول إلى معارف جديدة متمثلة في الرؤية الحقيقية للعمل من خلال دراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، والسعي لتزويد المجتمع الأكاديمي بالمعرفة والعلم.

ويمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى نوعين هدف علمي أكاديمي وهدف علمي تطبيقي.

1.2. هدف علمي أكاديمي:

- إعطاء صورة نظرية وعامة على القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية داخل الجهاز الإداري.
- العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالعدالة التنظيمية.
- معرفة دور القائد في كيفية غرس قيم العدالة التنظيمية بأبعادها وتمييزها في تحقيق الرضا الوظيفي.

2.2. هدف علمي تطبيقي:

- التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال صياغة الفرضيات الدراسة وإسقاطها على الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج.
- معرفة دور القيادة الإدارية ومهمتها في تنمية العدالة التنظيمية.
- أهمية العلاقة بين القائد والتابعين عن طريق العدالة التنظيمية.
- دور الفعال الذي تلعبه القيادة النجاعة ونمطها داخل التنظيم في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

3. أهمية الموضوع:

تتمثل دراسة القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من أهم المواضيع والإشكالات المطروحة داخل نمطية التنظيم وطرق العمل، وتكمن أهمية الموضوع في السعي في تحقيق التنمية في القطاع العمومي والخاص والرفع من كفاءة مستوى الأداء أكبر قدر من الرضا الوظيفي داخل الإدارة الخدمانية أو الاقتصادية.

إن القيادة الإدارية كونها أداة فعالة ومهمة اجتماعية تنظيمية يقوم بها القائد لتحسيد مبدأ العدالة التنظيمية ولتحقيق نتائج ايجابية وغرس روح الثقة والولاء والانتماء والعدالة التنظيمية لبلوغ الأهداف الموجودة.

وتبرز أهميتها في المؤسسة في جعلها تتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وزيادة فعاليتها في الأداء.

فالقيادة هي محور جوهرى ورئيسي للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والتابعين داخل التنظيم، فالقيادة هي التي تبت مبدأ العدالة التنظيمية في العمل ومحاولة فهمها وتطبيقها وتعليمها للأفراد للوصول إلى نتائج إيجابية في العمل.

4. أدبيات الدراسة:

تعد موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية من المواضيع الحديثة لذا يتميز بالندرة النسبية ومن البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية كالتالي:

1.4. الدراسة الأولى: نوان كنعان¹

يتناول هذا الكتاب عرضاً لمفهوم القيادي الإداري في الفكر الإداري القديم والحديث، حيث يتطرق إلى مقومات القيادة وأهميتها دورها.

كما يشمل أهم المبادئ القيادية التي عرفتھا الإدارات القديمة والتي ساهمت في تطوير فكرة القيادة الإدارية، ثم يتناول عرضاً أهم الجهود التي قدمها رواد النظريات الكلاسيكية والحديثة في مجال القيادة الإدارية.

كما يتناول تحليل أساليب القيادة وأنماطها، والتي تتمثل بالاتوقراطية والديمقراطية والمنظمة ذلك من خلال عرض مداخل الإدارة المتمثلة في المدخل الاجتماعي الذي يعطى مفهوم لنظرية الموقف، والمدخل التوفيقي الذي يعطى مفهوم لنظرية التفاعلية، وكذا الاتجاهات المختلفة فيها، ومن ثم الوصول إلى تقييم هذه الأساليب من خلال مزاياها ومآخذها.

كما يهدف هذا الكتاب إلى التعرف على المشاكل القيادة الإدارية في الدول النامية، ومحاولة الوصول إلى الوسائل الملائمة للحد من هذه المشاكل وعلاجها.

2.4. الدراسة الثانية: ² الزويتي سارة ، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

هدفت دراسة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية الإجرائية التعاملية ، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة اعتماداً على استمارة بحث مكونة من 19 عبارة موزعة على عمال مديرية الموارد البشرية وبعد تحليل كانت النتائج الميدانية :

- مستوى ادراك العمال للعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية متوسط

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

² سارة زويتي ، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر ،

- تهتم المؤسسة بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن .

3.4. الدراسة الثالثة: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة

التنظيمية من وجهة نظر العاملين، من إعداد مها ماهر الموقدة.

هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في

الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين:

الأولى استبانة الأنماط القيادية تكونت من تجسيد الأنماط القيادية وعلاقتها بقياس مستوى العدالة التنظيمية

المكونة من العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التعاملات والعدالة التقييمية وقد تم هدف وإثبات صحة الفرضيات المطروحة.

فأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة،

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل المدراء ومدى إدراكهم بتطبيق العدالة التنظيمية.¹

5. الإشكالية العامة للدراسة:

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية: كيف تساهم القيادة الإدارية في تطوير مبدأ العدالة

التنظيمية في رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية:

* ماذا نقصد بالقيادة الإدارية والعدالة التنظيمية وابعادها داخل المنظمة؟

* ما دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية؟

* ما هو النمط القيادي الفعال الذي يحقق مبدأ العدل داخل التنظيم في رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

6. حدود المشكلة:

تمثل حدود دراستنا لموضوع "دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية" في حدود مكانية، زمانية،

موضوعية، الحد المؤسساتي.

- الحد الموضوعي: يتمثل في دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.

¹ مها ماهر الموقدة ، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

، رسالة ماجستير ، الأردن، 2010،

-الحد المكاني: رئاسة جامعة زيان عاشور لولاية الجلفة لإن موضوع القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية يتطلب الدراسة في منظمات ذوي القيادات واختلاف المناصب والمهام والوظائف.

-الحد الزمني: تجري هذه الدراسة في الفترة الممتدة 2017/2014م

7. الفرضيات المطروحة:

من أجل معالجة الإشكالية ثم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار صحتها من عدمه خلال البحث.

1-تساهم القيادة الإدارية بشكل كبير داخل التنظيم بإعتبارها العنصر الفعال فيه.

2-تساهم العدالة التنظيمية في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

3-ما واقع القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان عاشور لولاية الجلفة في تحقيق العدالة التنظيمية.

8. منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليلي المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبها ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹، ويستخدم هذا المنهج في الجانب النظري من خلال وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحديد المفاهيم واستخدام المنهج التاريخي الذي يعرف على أنه تعقب وتتبع الظاهرة تاريخيا من خلال أحداث ووقائع أثبتتها المؤرخون أو تناقلتها أو ذكرها الأفراد وتم تسجيلها في أحد المصادر التي يمكن الوقوف لها والرجوع إليها² من خلال عرض أهم نظريات والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية.

كما استخدمنا منهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية الذي يعرف باستخدام منهج دراسة على المجالات الاجتماعية وهو ذلك المنهج الذي يدرس الوحدات الاجتماعية بصفتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها فيهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة، وتحليل النتائج بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة.³

¹ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999، ص 46.

² محسن أحمد-الحضري-الأسس العلمية لكتابة الرسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص 43.

³ فاطمة عوض صابر، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 202، ص 96.

وتم ذلك من خلا استخدام أداة الاستمارة من أجل معرفة الدور الذي تحققه القيادة الإدارية في العدالة التنظيمية في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة.

9. خطة الدراسة:

لدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي:

-الفصل الأول: لمفاهيم عامة حول القيادة الإدارية، وتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم القيادة الإدارية، أما في المبحث الثاني إلى أهم النظريات القيادة الإدارية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى أنماط ومعيقات والاتجاهات الحديثة في القيادة.

-الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول العدالة التنظيمية، وتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، في مبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أما في المبحث الثاني أبعادها ومجالاتها ونظريات العدالة التنظيمية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى محددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

-الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية لمعرفة مدى الدور الذي تحققه القيادة في العدالة التنظيمية في رئاسة جامعة زيان عاشور لولاية الجلفة.

تمهيد:

إن نجاح عمل المنظمات يكمن في كفاءة قياداتها وطرق عملهم وفي كيفية التأثير على التابعين لإنجاز الأهداف المنشودة.

فإن إطار التغيرات والتحويلات المعاصرة في جميع المجالات، وأصبحت تؤثر على القيادة الإدارية وطريقة عملها.

ونجد أن مفهوم القيادة وعناصرها ونظرياتها اهتمت بها العديد من المدارس العلوم السلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة من ناحية طبيعة العمل وموقف القائد من هذا العمل فنجد المداخل (الفردية والسلوكية والموقفية)، أكدوا على طبيعة سمات القائد ونمط السلوك الفعال من جراء المواقف وتأثيره على السلوك القائد داخل التنظيم. وفي اختلاف أنماط القيادة يكمن نجاح المنظمات فالنمط الجيد والفعال هو النمط الديمقراطي ويسمى بالقيادة التشاركية والجماعية بمعنى عملية صنع واتخاذ القرارات تكون بطريقة جماعية، ورغم تعدد النظريات التي فسرت القيادة الإدارية إلا أن فلسفة القيادة أبدعت في ظهور القائد التحويلي والإبداعي والشخصية الكاريزمية وتأثير عملها على التنظيم.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية Leadership

تعتبر القيادة الإدارية هي محور قيام أي جهاز إداري بما تحمله من القدرة على التأثير على الجماعة وتحريكهم إراديا وبصفة الطوعية لإنجاز المهام المنشودة فهي العملية السلوكية المتعلقة بفرد واحد وهو القائد. ومن خلال هذا المنطق سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية الذي تعرف على أنها القدرة على التأثير في السلوك الأفراد، واهم عناصرها المتمثلة في الجماعة، التأثير الهدف والتعرف على علاقتها بمفاهيم المماثلة كالزعامة والإدارة والرئاسة، واهم وظائفها التنفيذ، التحفيز، الاتصال، صنع السياسية والتخطيط وأهمية وأهداف القيادة الإدارية داخل التنظيم الإداري باعتبارها الاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية Leadership

تعد القيادة الإدارية من بين أهم عناصر التي تركز عليها المنظمة في نشأتها لأنها تعتبر من أهم العوامل ذات الأهمية الكبيرة في حركة الجماعة ودرجة التأثير فيها، وفي نشاط المنظمة وتحقيق التفاعل الإنساني الازم لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

ونجد اختلافات بعض الباحثين والدارسين في تحديد مفهوم موحد للقيادة الإدارية، لذا سنقدم بعض التعريفات الموجزة لمفهوم القيادة الإدارية واهم عناصرها.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

القيادة: هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.¹

-وتعرف على أنها نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشد من خلال القائد المشاركة التطوعية من رؤوسيه للوصول إلى أهداف المنظمة.²

-وتعرف أيضا على أنها سلوك من جانب شخص هو (المدير/القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.

¹ بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 286.

-وهي عملية توجيه المرؤوسين نحو انجاز الأهداف وتميز القيادة الناجحة في قدرتها على التأثير الايجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم.¹

-وتعرف أيضا على أنها العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل، وتساهم في إيجاد وخلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والتابعين نحو انجاز الأهداف.²

-وتعرف أيضا: بأنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيهه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقتهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف.³

-وتعرف أيضا على أنها عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيها بينهم.⁴

ونجد هناك بعض الاختلافات بين تعريف القيادة والإدارة فالإدارة تعكس وجود نوع من السلطة الرسمية أعطيت للفرد لي يطلب من التابعين تنفيذ الأوامر، بينما القائد يستمد سلطته وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد من مصادر متنوعة تجعله جدير الثقة.⁵

وفي الأخير نستخلص أن القيادة الإدارية هي تأثير وتأثر يتجلى داخل التنظيم الإداري بنمط قيادي واضح وتوضيح المسؤوليات وتطبيق التعليمات لانجاز الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة من ثلاثة عناصر تأثر وتتأثر بها وهي:

1-وجود جماعة من الناس: تعرف الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، وتركز اهتمامها على معيارين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة يعملوا ويستجيبوا كجماعة فهي عنصر هام في التنظيم، فإن جماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتهما، إذا فإن الجماعة شرط أساسي لوجود القيادة.⁶

¹ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، جامعة البتراء، عمان، 2008، ص 131.

² سيد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعلية، 2012، ص 107.

³ د.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 222.

⁴ د.مدحت محمد أبو السفر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319.

⁵ طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة الوظائف، المفاهيم، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، ص ص 123، 124.

⁶ نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 91، 92.

2-التأثير: يتمثل في قائد يتبع مجموعة من المرؤوسين يمارس التأثير فيهم.

3-الهدف: يمثل في تحديد أهداف واضحة ومحددة المراد تحقيقها.

ولكي تكون القيادة ناجحة في تنفيذ عملية القيادة يتوقف على أمرين:

-توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق التفاعل بينهم وإقناعهم بوجود أهداف المشروع على أن لا تتعارض مع أهدافهم الخاصة.

-تحقيق الهدف الرئيسي المطلوب من التابعين.

فالقائد هو الذي يتحمل مسؤولية توجيه جهود الموظفين لتحقيق أهداف فالتنظيم ونجاحه في بلوغ الأهداف ويتوقف أساسا على توضيح تلك الأهداف وسبل تحقيقها للعاملين.¹

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية و أهدافها

إن أهمية القيادة الإدارية وأهدافها تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ ومراعاة الجوانب الإنسانية مع المرؤوسين فالقيادة باختلاف أنماطها ووظائفها فإن القائد يبقى ذلك الفرد الذي يحمل السلوك الفعال الذي يؤثر به ايجابيا داخل التنظيم وبطريقة الإقناع وليس الإجبار لتنفيذ القرارات.

الفرع الأول: أهمية القيادة الادارية

القيادة الإدارية لها أهمية كبيرة داخل التنظيم:

إن أهمية القيادة الناجحة تكمن في أن المرؤوسين يقبلون على تنفيذ القرارات طواعية وليس إجبار بل اقتناعا لا خوفا من الجزاءات الرادعة أو العقوبات حال عدم التنفيذ²، وقد تتجلى أهمية القيادة في بعض العناصر وهي:

1-تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.

2-تعتبر هي محور كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

3-تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4-السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح من الآراء.

5-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

¹ سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، ص 267.

² طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، ص 20.

6- مواجهة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.¹

ونجد أن القيادة تمتد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور اهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

لهذا فالحاجة الماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤدية للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، لهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن الآن المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى ولو تم ذلك على حسابهم كما نادت به الإدارة العلمية.²

ويؤكد علماء النفس الاجتماعي على أهمية القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون على الأهمية البالغة للقائد في تماسك تركيب الجماعة وجو الجماعة وأهدافها ونشاطاتها المختلفة. إذ يلعب القادة دورا مهما في تحديد أهداف الجماعة، وفي وضع معاييرها وثقافتها، كما يضعون خطط النشاط لجماعاتهم، وبالطبع تعتبر الجماعة على درجة كبيرة من الأهمية لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها، وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجات أفراد جماعته، ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، وفي مواقف أخرى يهددهم فيها خطر ما، ترغب الجماعة بوجود قائد حازم وحاسم، وعلى ذلك فالمعرفة نوع القائد، لا بد من تحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة الدكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 17.

² بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، عنوان المداخلة القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص ص 2، 3.

وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها، ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة، الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة، بحيث يكون في الأعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول، يليها طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي بالقاعدة.

وتظهر الحاجة للقيادة بصورة ماسة، عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات، أو تتعرض لخطر من الأخطار، تعجز الجماعة عن مواجهته، وهنا تظهر الحاجة إلى القائد الذي يأخذ بيد الجماعة، كذلك فإن تعرض الجماعة لتهديد داخلي أو خارجي يؤدي إلى اتخاذ الجماعة وتماسكها في ظل قيادة قوية موحدة.¹

الفرع الثاني: اهداف القيادة الإدارية

تختلف الاهداف من منظمة إلى منظمة وجميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها العامة مثل:²

1. مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
2. العمل على النهوض بالقدرات البشرية .
3. توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه .
4. تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.
5. تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء .
6. تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم

يرتبط مفهوم القيادة الإدارية بالقدرة على التأثير والتوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة إذا فإن القائد يجب أن يؤدي وظائف متنوعة ومن أهمها:

الفرع الأول: وظائف القيادة الإدارية

1-التخطيط: ويتمثل في دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين لتضمن تقدمها ونجاحها.

¹ صالح محمد علي أبو جادو، المرجع السابق، ص ص 183، 184.

² <https://hrdiscussion.com/hr15410.html> تاريخ الاطلاع : 2017/06/17م، على الساعة 12.10

2-التنظيم: وهو الكيان المنسق بوعي في إطار واضح المعالم (كيان بشري+مادي) أي توفير اليد العاملة المؤهلة للتوظيف، والكيان المادي فنقصد به مجموعة الوظائف والوسائل التي تعتمد عليها على حسب أهمية الهيكل التنظيمي.

3-التوجيه: بمعنى إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، فإن وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم.

4-التنسيق: هم تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين الأفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف.

5-الرقابة: الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة أي مراقبة كل من النتائج المحققة والأهداف المراد تحقيقها.

6-اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار من أهم وظائف القائد وهي أسلوب يخدم المنظمة خاصة في المواقف الصعبة، لذا تتطلب منه الحكمة والذكاء في حل المواقف واختيار البديل المناسب من بين الاقتراحات.¹
إن الوظائف القيادية الإدارية متنوعة تتمثل أيضا في:

-القائد كإداري منفذ: من أهم ادوار القائد في الجماعة العمل كمدير ومنظم أنشاط الجماعة، ويصرف النظر عن كونه محمدا للسياسات والأهداف، فإنه بلا شك مسؤول مباشر عن تنفيذ تلك السياسات ومتابعة تحقيق تلك الأهداف، ومن الممكن للقائد تكليف بعض الأعضاء بحمل بعض المسؤوليات وإعطائهم بعض السلطات.

-القائد كصانع سياسة: قد يتبادر للذهن أن صنع السياسة هو التخطيط أو جزء منه ولكن المقصود بضع السياسة هو سلطة إصدار القرارات وتحديد الأهداف، وهذه السلطة يمكن أن تنبع من أحد المصادر التالية:
أ) سلطة عليا خارج الجماعة أو من مجموعة من القادة على مستوى القمة وهؤلاء غالبا ما تكون قراراتهم نهائية وليست موضع مناقشة من المستويات الأقل.

ب) سلطة من القاعدة أي من الأعضاء العاديين أو ممثلهم، وحينما تضع القاعدة الأهداف والسياسات فإن مسؤولية القيادة تنحصر في توجيه هذه السياسات والمشاركة فيها بالمشورة والرأي.

ج) من القائد نفسه حينما يكون ديكتاتوريا أو في أحسن الأحوال، حينما يشعر بالكفاءة أو بالقدرة على وضع السياسات وبالاستقلال في اتخاذ القرارات، وأيا كان المصدر الذي يضع السياسة، فإن اشتراك القائد فيها يعتبر من أهم وظائفه.

¹ زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحضير العاملين، مذكرة الماجستير، جامعة البلدة، 2007، ص 41، 42.

-القائد والتمثيل الخارجي للجماعة: نظرا لأنه قد يكون من المستحيل عمليا أن يتعامل جميع أعضاء الجماعة الكبيرة مع الجماعات الأخرى مباشرة، أو مع الآخرين خارج نطاق الجماعة، فإن القائد يتقلد دور ممثل الجماعة في علاقاتها الخارجية كجماعة، فهو المتحدث باسمها، وجميع اتصالاتها بالخارج، تمر من خلاله، وكذلك جميع الاتصالات الآتية من الخارج تمر إليها من خلاله.

-القائد كمنظم للعلاقات الداخلية: يضع القائد التفاصيل الخاصة بتركيب الجماعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وهو لذلك يضبط العلاقات الداخلية ويمنع تداخل الأدوار واستلاب المسؤوليات، وفي كثير من الجماعات الرسمية تكون الاتصالات الداخلية بين الأعضاء أو بين الأعضاء والقائد، وفي جماعات أخرى يكون القائد بعيد عن جميع الأعضاء، أو محاطا بفئة خاصة منهم، وهناك أنواع من الجماعات يكون القائد فيها غير متميز عن الأعضاء.

-القائد كمصدر للثواب والعقاب: لعل من المهم لسير الجماعة وضبط العمل بها أن تكون للقائد سلطة المكافأة ومنح الثواب، أو إيقاع العقاب ويساعده ذلك على تحقيق الانضباط والانتظام في عمل الجماعة، أما نوع المكافأة أو العقوبة ومستواه وكيفية تنفيذها فهي أمور تتفق عليها الجماعة كنوع من اللوائح الداخلية التي تنظم العمل، وقد تختلف من جماعة إلى أخرى.¹

الفرع الثاني: علاقة القيادة ببعض المفاهيم

يطلق مصطلح القيادة على الكثير من المجالات فمصطلح القائد بمعنى العام المرادب العليا فإن القيادة لها علاقة بعدة مفاهيم مثلا الرئاسة والزعامة والإدارة والقوة إلا أن لعل واحدة مفهوم ومهام منفردة بذاتها، لكن الكل يصب في قالب القيادة.

-القيادة والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا، وكل هذا يعود إلى عدم توافر فرص العناصر القيادية في حالة الرئاسة تعتمد على ممارسات لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما القيادة تعتمد على إقناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به.

فإن القيادة تعتمد على طريقة الإقناع والتفاهم والمشاركة، بينما الرئيس يعتمد على تنفيذ أو أوامره على اللوائح والقوانين وعلى سلطة الإكراه والإجبار.

ويمكن للقائد الإداري أن يكون رئيسا في نفس الوقت ولكن الرئيس لا بد أن يحظى بثقة الجماعة وإقناعهم متى يكون قائدا عليهم، فالجماعة تمثل بعدا مهما في القيادة.

¹ صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص ص 184 ، 185.

إن القيادة تتبع من الجماعة بينما الرئاسة معروضة على أفراد الجماعة طبقا للوضع التنظيمي القائم، واستمرار الرئاسة مرهون بوجود رسمي محدد ويقر سلطة الرئيس الرسمية.

لذا العلاقة بين الرئيس والأفراد تستند إلى مجموعة من الاختصاصات والمسؤوليات المنوطة بالرئيس وفي إطار السلطة الرسمية التي يمارسها، أما القائد فهو يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير على سلوك الجماعة.¹

- القيادة والزعامة: تعتبر الزعامة هي أعلى مراتب القيادة فهي السلطة الملهمه التي تقوم على الإيمان بالمقدسات أو بقوى خارقة للطبيعة أو مثالية لشخص، والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالا خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا أو يتمتع بصفات فوق الطبيعة وفوق الإنسانية وموهوبا.

ولقد أشار **انطونيو جرامشي (Geamsci Antonio)** على أن الزعامة بأنها تركيب متوازن من القيادة السياسة والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.

وقد أشار **ماكس فيبر Max Weber** إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فإستخدام كلمة **كاريزما Charisma**، معناها القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة لهذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وما يؤدونه من خدمات إنما ينم من الله.²

- القيادة والإدارة: تكمن العلاقة الوطيدة بين القائد والإدارة (المدير) عناصر وتمثل في:

- أن القيادة تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوى بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لإكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة. وبالرغم من أن المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه إداريا إذا القائد هو من يضع السياسات ويتخذ القرارات أما المدير إنما يقوم بعملية التنظيم وتطبيق وتنفيذ السياسات الموضوعة.³

¹ د. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقيري، الرياض، 2013، ص 372.

² حسين عبد الحميد وآخرون، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، مصر، 2010، ص ص 226، 227.

³ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة السانية وهران، 2010، ص ص 29، 30.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة

تعد نظريات القيادة الإدارية هي محور استنتاج الدراسات والتحليل الذي اهتم بها الباحثين في الفكر الإداري على مر العصور، ولقد انحصرت التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل رئيسية:

- المدخل الفردي الذي تبني مؤيدوه خصائص وصفات الشخصية للقائد.
- أما المدخل السلوكي الذي تبني على أساس الدراسات لجامعة أوهايو وميتشغان ونظرية الشبكة الإدارية ونظرية السلوك ومضمون هذا المدخل أن القائد هو المحور نجاح التنظيم أو فشله.
- أما المدخل الموقف الذي تبني مفكروه على نظرية الموقف ونظرية سلوك القائد والتفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه حيال المواقف ونظرية المسار والهدف.

وكل هذه الدراسات والنظريات ارتكزت على التنظيم والجماعة والقائد داخل العمل.

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة الإدارية

يوضح المدخل الفردي في تفسير القيادة على اعتبار القائد هو الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة تساعد على التأثير في سلوك التابعين، وبالتالي يحقق نجاح المنظمة وفي هذا المطلب سنوضح مفهوم نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في تفسير القيادة الإدارية والسبل التي يعتمدها القائد في التأثير الايجابي والفعال فيها.¹

أولاً: نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory

الرجل العظيم **Great Man**: هو إنسان عظيم تأتي عظيمته من خلال الموهبة والقدرات الفردية الوراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.

توضح هذه النظرية حيز زاوية الفكر الإداري، وانطلقت هذه النظرية من تحليل القادة العسكريين والسياسيين، فاعتبروا أن القائد هو رجل عظيم، وهي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة.

وفي ظل هذه النظرية فالقائد هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة إذ يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس طوعاً وليس إجباراً لتحقيق إنجازات عظيمة، ولتقييم هذه النظرية نجد أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة.

ولقد قامت نظرية الرجل العظيم على افتراضات وهي:

¹ صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 464.

- 1- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- 2- يتمتعون بالقدرة على رسم المسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- 3- يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.¹

ثانيا: نظرية السمات Traits Theory

السمات Traits: خصائص أفراد متميزين يتمتعون به مثل الذكاء والحماس والثقة والحزم عليها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض أن هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية وفيزيولوجية، والمتمثلة في الشكل البنية، نبرة الصوت.

أما الصفات النفسية والمتمثلة في الحماس، الثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي وتوفر الحاجة للإنجاز والخلق الجيد، والصفات الذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة.²

مزايا وعيوب نظرية السمات:

- لقد كان من بين مزايا نظرية السمات ما يلي:
- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عددا من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة، كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.
- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لنرى النور
- أما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها ما يلي:
- كانت ظهور النظرية متأثر بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبداد في القيادة.
- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدا.

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل 2005، ص

- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذا أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر منهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين.

- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لإكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.

- ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم وبوجه عام اختلف الباحثون حول عدد من السمات الواجب توافرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلا عن نسبة أهمية كل عنصر.¹

المطلب الثاني: نظريات لمدخل سلوك القائد في تفسير القيادة الإدارية

يفسر مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة الإدارية إلى ماذا يفعل القائد داخل التنظيم وأي نمط أو سلوك يعتمد على كفاءته وكيفية التأثير في الجماعة، ومنه سوف نعرض نظريات المفسرة لسلوك نظرية الشبكة الإدارية ودراسة ميتشغان وأوهايو في إعطاء تفسير لسلوك القائد داخل التنظيم.

أولاً: نظرية الشبكة الإدارية The managerial Grid

لقد طور كل من بلاك وموتون Blake et Mouton الشبكة الإدارية على أنها تركز على بعدين رئيسيين: البعد الأفقي يتعلق بالإنتاج بحيث يهتم القائد بالإنتاج، أما البعد الأفقي فيهتم بالعنصر البشري ويبين الأهمية التي يضعها القائد لمقابلة الاحتياجات الإنسانية. ويتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين الإنساني والإنتاجي.

1- النمط الإداري (1-9): إذ يهتم القائد في هذا النمط بالإنتاج وقليلًا بالعنصر البشري، إذا ينطلق من افتراض أن هناك تناقض بين الاحتياجات التنظيمية للإنتاج والاحتياجات الإنسانية، إذا فالمديرون في هذا النمط متسلطون ويهتمون بالعمل فقط دون مراعاة لعنصر البشري والاتصال فيها من طرف واحد.

2- النمط الإداري (9-1): إذا يهتم القائد في هذا النمط بالعنصر البشري واهتمام أقل بالإنتاج إذا يركز على الحاجات الإنسانية، وهذا النمط يطلق عليه نمط القيادة الاجتماعية والاتصالات فيها غير رسمية.

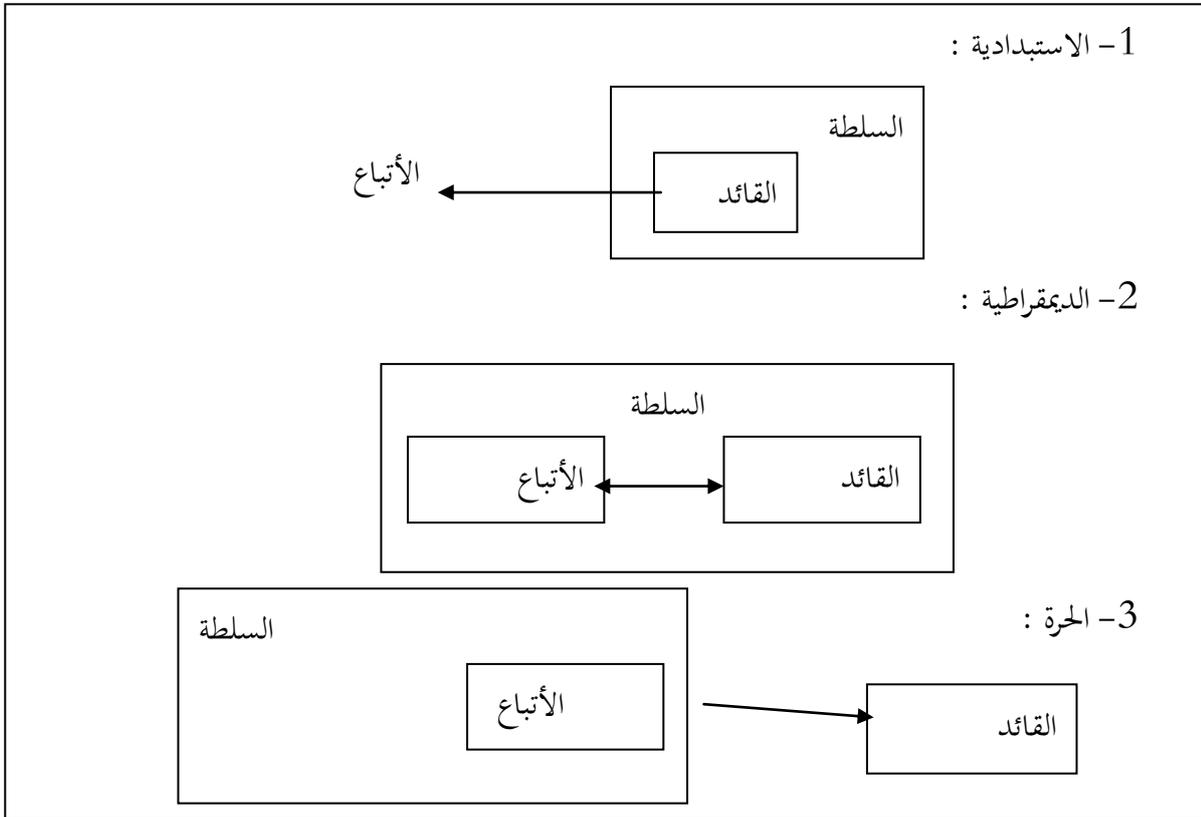
3- النمط الإداري (1-1): يوضح هذا النمط أن هناك اهتمام أقل لا من جهة العنصر البشري أو الإنتاج، إذا يبدو الاهتمام الرئيسي بالمصلحة الشخصية، ويطلق على هذا النوع بالإدارة (الغاملة والمتسببة) والاتصالات فيها تكون في نطاق ضيق.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

4- النمط الإداري (5-5): يوضح هذا النمط بتكامل الأنماط السابقة ويمثل منتصف الشبكة الإدارية، بمعنى أن الفرد عملي يسعى إلى التوازن إذا فإن هذا النمط لن يتجه إلى الإنتاج فهو متوازن بين العنصر البشري والإنتاج ويعرف (بالموازنة).

5- النمط الإداري (9-9): يظهر القائد في ظل هذا النمط إلى الاهتمام بالعنصر البشري والإنتاج معاً، ويطلق على المدير في هذا النمط على القيادة (قائد الفريق) والاتصالات متبادلة واتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين العمال والقائد.¹

شكل رقم (01) : أنماط القوة والسلطة والاتصالات



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003م، ص192.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص ص 191، 193، 194.

الشكل رقم (02) : الشبكة الإدارية

عالي

الاهتمام بالإنسان	1-9							9,9
			القيادة المتوازنة					
				5,5				
منخفض	1-1							9-1

القيادة المتراخية

القيادة المتسلطة

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003م، ص195.

3) نظرية المدخل السلوكي في تفسير القيادة الإدارية Behavioral Theories

نظرية السلوك: تعالج هذه النظرية بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد وهما الصلاحيات التي يمتلكها القائد ومقدار ما تم منحه للمرؤوسين من حرية، فالكثير من القادة في تعاملهم مع مرؤوسيه لم يتضح لديهم النموذج القيادي الذي يتبعونه، وعندما تسأل هؤلاء القادة كيف يريدون أن تكون المهمة منجزة لديهم بحيث هل انتم أصحاب القرار الأول والأخير فيها وان القرار هو ملكهم لوحدهم؟ أم أنهم يرون أن صناعة القرار تنجز بالتعاون مع الآخرين ومساعدتهم؟ وقد أجابت نظرية السلوك عن هذه التساؤلات وأفرزت ثلاثة نماذج قيادية مهمة وواضحة وهي:¹

-قائد دكتاتوري أي ذو سلطة مطلقة.

-قائد متساهل ديمقراطي.

-وقائد ديناميكيا أي وسط أو متغير."

¹ د.عبد الناصر ملك حافظ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، د.م.ن، الطبعة الأولى، 2015-1436هـ، ص ص 310-311.

وهناك عدة قوى تؤثر في كيفية ممارسة القيادة والقائد الذي يدرس عمق هذه القوى بإمكانه تحديد مواطن القوى والضعف والمشاكل التي تهدد إدارته، ومن هذه القوى:

-القوى الكامنة في القائد نفسه فعلى القائد أن يعرف مواطن القوة والضعف لديه فهناك العديد من القوى التي تؤثر على شخصية القائد منها نظام القيم عنده والثقة في المرؤوسين، النزاعات القيادية لديه، الشعور بالأمان.

-القوى الكامنة في المرؤوسين: فيجب على القائد أن يعرف خصائص وديناميكية الجماعة، فنجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالجموعة التي يقودها.

-الموقف أن اتخاذ أي قرار مرهون بالموقف فلا قرار بدون موقف ولا موقف دون أن يتخذ القائد له قرار.

- دراسات جامعة اوهايو Ohio و ميتشغان Michigan:

ولقد أجريت دراسات مكثفة حول مدخل سلوك القيادة الإدارية ومن أهمها دراسة أيو Iowa ، وجامعة أوهايو Ohio ، ودراسات جامعة ميتشغان Michigan ودراسات ليكرت وصنفت هذه الدراسات وغيرها أساليب القيادة التي مارسها المدبرون استناد إلى بعدين رئيسيين فما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد.

1-الاهتمام بالعمل: Job-oriented behavior ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد، وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

2-الاهتمام بالناس: People-centered behavior ويتضمن إنشاء علاقات جيدة مع العاملين والشعور بالموودة نحو العاملين والاهتمام يشكلان العاملين وأمورهم الشخصية.

وفي ضوء المعطيات المعاصرة المنافسة والتغيير أبرز أسلوب ثالث في سلوك القائد هو السلوك الموجه للتطوير ويتصف هذا الأسلوب بالتحجيب والاختبار والتطوير وحلول جديدة للمشكلات والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وتشجيع التغيير، وإن مقدرة القائد على التكيف والتطوير في وجه التغيير أهم من أي وقت مضى.

ولقد افترض مؤيدو النظريات السلوكية ضمناً بأن هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة، بأن هناك أسلوباً قيادياً معيناً فعالاً وناجحاً في جميع المواقف، ولكن الدراسات لم تثبت ذلك بل أشارت إلى نتائج متضاربة، فمثلاً الاهتمام بالعاملين يؤدي بصورة عامة إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولكن ليس دائماً، وكذلك الاهتمام بالعمل يؤدي غالباً إلى الإنتاجية ولكنه يسبب أيضاً زيادة الشكاوي والتغيب عن العمل، والدوران الوظيفي ورضا وظيفي أقل والدلائل لا تسمح بالتعميم على مختلف الأفراد والأعمال وثقافات المنظمات.¹

¹ د. حسين حريم، المرجع السابق، ص 221.

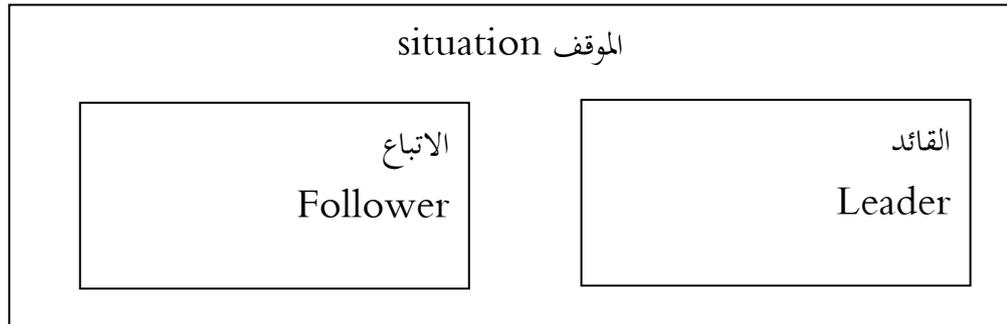
المطلب الثالث: نظريات المدخل الوظيفي في تفسير القيادة الإدارية

تركز نظرية المدخل الموقفية على موقف القائد نحو الطرف الواقع داخل التنظيم فتقوم على نظام التأثير على الجماعة والموقف ونظرية سلوك القائد تعتمد على السلطة المستخدمة من طرف القائد في اتخاذ القرار ونظرية المسار والهدف تؤكد على أن القائد الفعال هو محور نجاح التنظيم من خلال رسم الأهداف وإزالة العقبات. إذ أن المدخل الموقفية يفسر موقف القائد إزاء مشاكل التي تعترض التنظيم.

النظرية الموقفية: Situational Theory

تعتبر هذه النظرية إلى أن المواقف والظروف المعينة هي التي تهيئ أفراداً معينين ليتبنوا مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح للفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم، أي بمعنى أن النظرية الموقفية يبرز نجاحها حسب الموقف الموجه.¹

يوضح الشكل (1): النظرة الشمولية للقيادة الموقفية



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجيم، د. طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 183.

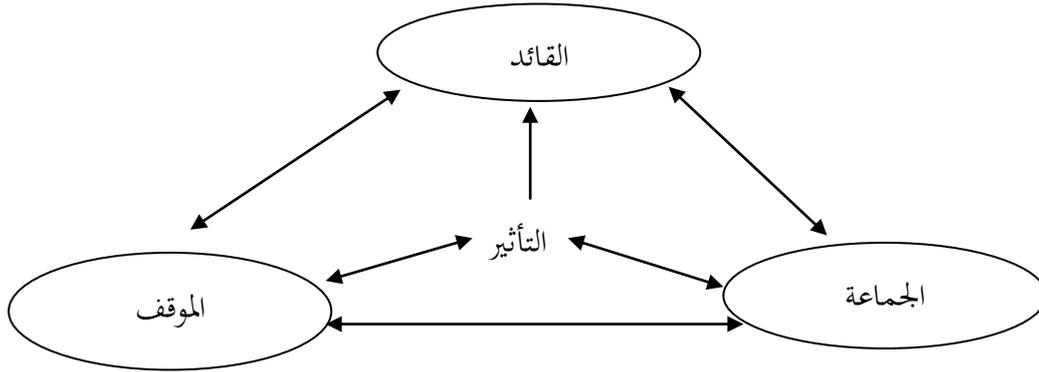
فنجد الأفراد تختلف صفاتهم فمنهم من لا يعمل بالترهيب والقوة والضغط ومنهم من لا تجد فيه هذه الوسائل ولا يتبع إلا إذا توفر له جو اجتماعي هادئ وعلاقات إنسانية طيبة واحترام لذاته، ولهذا نرى أن القيادة الموقفية تعتبر من الأنماط الشائعة والتي تجعل القائد لنا حينما يتطلب الموقف ذلك، وبالتالي سميت القيادة الموقفية نظراً لتغيير أسلوبها من موقف لآخر.²

¹ د. محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، د.ط، مطابع روز اليوسف الجديدة، د.م.ن، د.ت، ص 12.

² أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، المرجع السابق، ص 312.

نظرية التفاعل:

تركز هذه النظرية على عامل واحد وتهمل العوامل الأخرى، أما القيادة في مفهوم هذه القيادة عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، وقد استخدم هولاندر وجوليان (Hollander and Julian) مفهوم التبادل الاجتماعي (Social Exchange) في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل:



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 230.

ويعتبر هذا الشكل أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة والموقف.¹

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه، وبالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير على الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل، الذي لا بد وان ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل.²

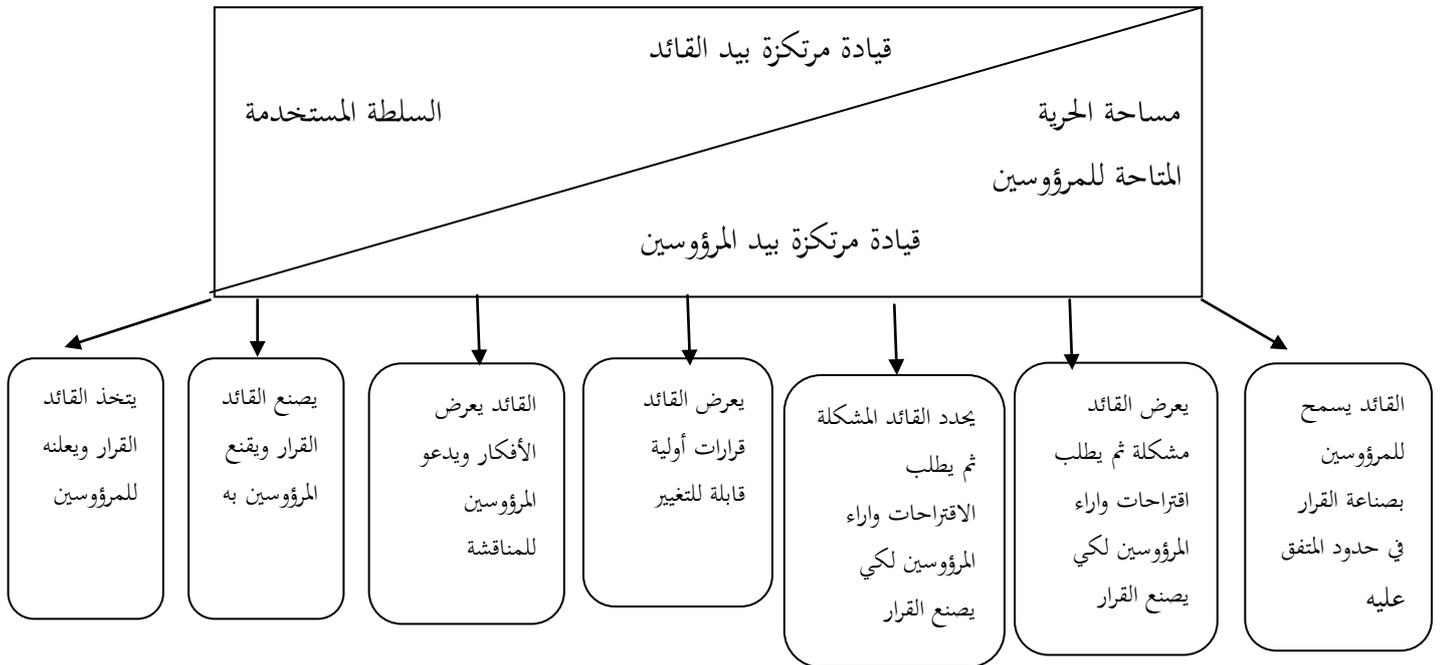
¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 230.

² محمد قاسم القريوي، المرجع السابق، ص 204.

نظرية سلوك القائد Tannenbaun Schmidt:

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كمدیر أو قائد، تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (05): نموذج تاننبوخ وشميدت للقيادة



المصدر: صالح مهدي محسن العماري ، الطاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والاعمال ، ط1، دار وائل

للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م، ص470.

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها.¹

¹ صالح مهدي محسن العماري ، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 470.

نظرية المسار والهدف: The path-Goal Theory

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس **Robert House** والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأهم على إنجازاتهم، ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في التحفيز وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

1- السلوك الاجتماعي Directive: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل ومكافأة.

2- السلوك المساند Supportive: توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

3- السلوك المشارك Participative: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

4- السلوك الانجازي Achievement Oriented: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة **Challenging goals** تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر لثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق الأهداف.¹

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية **New Trends in Leadership**

سوف نتناول في هذا المطلب القيادة الإدارية الحديثة، فالقيادة الإدارية بمفهومها العام هي تحفيز العاملين وإثارة حماسهم نحو تحقيق الأهداف، فالقادة جميعاً يقودون المنظمة نحو مستقبل قوي وقدرات تنافسية قوية وأهداف إستراتيجية، فنجد إسهامات العديد من المفكرين في إنتاج وتطبيق قيادة فعالة وناجحة داخل التنظيم ومنها نجد القيادة التحويلية والكاريزمية والرسالية والمستوى الخامس للقيادة.

1. القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية هي عملية دفع وتحفيز التابعين لمشاركة القائد في القيم والرؤية، ومن خلال الاهتمام الحقيقي الذي يبديه القائد التحويلي لتابعيه، فإنهم يمنحونه الثقة. ومن خصائص وسمات القائد التحويلي:

1- الرؤية: Vision أي بمعنى لديه أفكار مثالية والإدراك الواضح نحو التوجيه والاتصال.

¹ محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 274.

2-الكارزما:Charisma وتكمن في استشارة حماس الآخرين، إخلاصهم، ولائهم، وزرع الاعتزاز والثقة لديهم.

3-الرمزية: Symbolism التمثل والتشابه مع الإيصال وتقديم المكافآت الخاصة.

4-التمكين: Empowerment مساعدة التابعين على تطوير ومعالجة الصعوبات الأداء والمسؤولية المشتركة.

5-الإثارة الفكرية: Intellectual Stimulation من خلال الوصول إلى دمج الآخرين واستشارة حماسهم نحو إدراك المشاكل وتنشيط تصوراتهم وتخيلاتهم نحو مواقف عالية الجودة.

6-الأمانة: Integrity يجب توافر الصدق في القائد ويكون جدير الثقة، وتحقيق التماسك مع التابعين.¹

-نظرية باس للقيادة التحويلية: لقد قدمت نظرية باس التحويلية على المبادئ الأساسية التي وضعها المفكر بير نز لنظريته وجاءت نتيجة لبحوث تجريبية شاملة وواسعة وأعتبرت أكثر النظريات شمولاً من حيث الأبعاد التحويلية والتبادلية في القيادة.

وكان هدفها الرئيسي هو التركيز على المنظمات كي يحولها إلى منظمات يرفع فيها القائد من شأن التابعين ويعزز لديهم الوعي والقبول لرؤية المنظمة ورسالتها ويحرك مشاعرهم للتطلع ما وراء مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.²

-عناصر نظرية باس للقيادة التحليلية: تقوم النظرية باس التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية" والمكونة من ثلاثة عناصر هي:

1. التأثير الميثالي المندمج: Idealized Influence يقصد بها تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجيه لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، ويمكن أن نلخص تأثيرات القائد النموذج على النحو الآتي:

- يظهر القائد معتقدات راسخة

- يؤكد على الثقة

- يتخذ موقفا في القضايا الصعبة

- يلتزم بقيم جوهرية

- يؤكد على أهمية الفرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص 117، 120، 121.

² كمال سليم دواتي، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 140.

- يظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة والنفس.

2. **الدافعية الإلهامية: Inspirational Motivation** يعتبر باس سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي

متفرع من التأثير المثالي ومرتبط بالكارزمية، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

أ- يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعفهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل.

ب- يوفر للأتباع المعنى والتحدي، وينشر عندهم روح الفريق

ج- يخلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الانجاز

3. **الاستشارة الفكرية: Intellectual Stimulation** تحدث الاستشارة الفكرية عندما يتمكن القائد من

إثارة وعي التابعين بالمشاكل المشتركة، وتطوير رؤى الإمكانيات الجديدة، ويزيدوا من اهتمامهم وتركيزهم على

النشاط الفكري والتفكير الاستراتيجي.

ويؤكد المفكر يكل (yukL) على النشاط الفكري التأثيري للقائد التحويلي بالخصائص التالية:

- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة

- يعمل بثقة وتفاؤل

- يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على التقييم

- يقود الأتباع بالتأثير المثالي

- يمكن الأفراد من انجاز الرؤيا.¹

2. **القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية: Leadership Charismatic and Visionary**

القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه قدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم

على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين

بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها مجاورين مصالحهم الخاصة من

أجل المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

- صياغة رؤية شائخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.

- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة مفوضه فيه.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية محبوبة وقوية ولديه القدرة على توضيح الرؤيا القيادية التي

تخاطب أحاسيس العاملين، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة

¹ كمال سليم دواتي، المرجع السابق، ص 142، ص 143.

براقة ومحتملة التحقيق، والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدتهم في إنجاز الأهداف بأثيرة العاطفي ولديه صفات يتميز بها وهي:

- ثقة عالية بالنفس

- رؤية مستقبلية

- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها

- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله.¹

القيادة في بيئة العمل الجديدة: Leadership in New work place

المستوى الخامس للقيادة الإدارية: Level 5 Leadership

جاءت هذه الفكرة نتيجة الدراسات التي قام بها Jimcollins حول إمكانية تحويل الشركات الجديدة إلى شركات عظيمة حقاً، وقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم قبليات المدراء.

الشكل: يوضح المستوى الخامس للقيادة.

المستوى الخامس: للقيادة بناء منظمة عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي ومهنية عالية
المستوى الرابع: تنفيذي فاعل يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة وموفقة ويحفز العاملين لأداء أعلى
المستوى الثالث: مدير متمكن يضع الخطط وينعم الناس بكفاءة وفاعلية لمتابعة إنجاز الأهداف
المستوى الثاني: عضو فريق عمل مساهم بفاعلية يساهم بفاعلية بإنجاز أهداف فريق العمل ويتجاوب بفاعلية مع أفراد فريق العمل
المستوى الأول: قابلية فردية عالية مساهم ومنتج ولديه معارف ومهارات وعادات وسلوكيات إيجابية فردية في العمل.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن المنصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 480.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن المنصور الغالي، المرجع السابق، ص 478.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها وتحدياتها

تناولنا في هذا المبحث أهم الأساليب والأنماط التي تعتمد عليها القيادة في تسيير التنظيم فنجد كل نمط ومستوياته داخل التنظيم وأهم المبادئ التي يقوم عليها فنجد النمط بنوعيه من حيث السلطة القيادة الرسمية والغير رسمية ومن حيث طبيعة العمل (الديمقراطي، الأوتوقراطي المتسيب)، ونجد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فسرت القيادة المثالية والريادية التحويلية والتبادلية.

وفي الأخير نجد بعض الصعوبات التي واجهت القيادة الإدارية في الدول النامية وأبرز مشاكلها داخل التنظيم النابعة من البيروقراطية في العمل والتخطيط الغير سليم وعدم وضوح الأهداف.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية Styles of Leadership

إن أداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، فهناك أنواع مختلفة من القيادات تختلف وتتغير بتنوع العلاقة بين القائد والأتباع، أو من حيث سيطرة القائد داخل التنظيم الاستبدادية في العمل السيطرة الكاملة على الأتباع، أو من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تتجلى من القيادة الديمقراطية، أو ترك العمل بشكل فوضوي وعدم الاهتمام يكمن في النمط المتسيب.

أولا من حيث سلطة القيادة: إن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

من هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد، والقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.¹

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 62.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.¹

ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

القيادة الديمقراطية **Democratic or Participative Leaders**:

يمثل هذا النوع من النمط القيادة بأن القائد يشارك ويناقش الأمور مع ذوي العلاقة ويشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار وفي هذا النمط تنعدم روحية العداة بين العاملين، وهذا النمط يعتمد على قبول المرؤوسين للقائد.² ويميل القائد في هذا إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

إن تفهم القائد الإداري الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه الإنسانية تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم، ويعتمد ذلك أيضا على مدى قدرة القائد على إدراك وتفهم وجهة نظر مرؤوسيه ومشاعرهم ويعمل على تنمية تلك القدرات.

فإن مشاركة العاملين في التنظيم في عملية وضع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا ما يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في وضع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، كما تحقق من المشاكل التي قد يتحججون بها للحيلولة دون تنفيذه، ونرى أن المشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرار لا بد وأن تتم من خلال القنوات التنظيمية الرسمية بطريقة منظمة.³

¹ نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 63.

² عبد الناصر ملك حافظ، حسين وليد عباس، المرجع السابق، ص 313.

³ أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص

القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية): Autocratic or Authoritarian Leaders

نجد القائد الأوتوقراطي أنه يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة، دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات، وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة لا يعمل القائد على المشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.¹

ويقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونها مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

إن هذا النمط القيادي وإن كان سائدا في الماضي إلا أنه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل.

وعلى الرغم من أن هذا النمط من قبل القيادة ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال المساعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العلمي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كثيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.²

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 75.

² محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 259، 260.

القيادة الفوضوية (المتسببة): Laisses-faire Leadership

تتميز القيادة الفوضوية أو الديمقراطية بالحرية الكاملة للجماعة أو للفرد في اتخاذ القرارات مع أدنى حد من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه، ويعرفهم بأنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا ما طلب منه ذلك وهو لا يقوم بأي عمل في المناقشة، ولا يحاول تنظيم مجرى العمل بل يترك الحبل على الغارب، ويطلق على هذا النمط كم القيادة أيضاً، قيادة عدم تدخل.

ويمكن تلخيص ملامح القيادة الفوضوية، من حيث الجو الاجتماعي السائد، القائد والأتباع، والسلوك فيما يلي:

- فيما يتعلق بالقائد، فهو محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمساعدة، ويترك الحبل للفرد والجماعة، وتعليقاته على العمل سطحية، لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم.
- أما فيما يتعلق بالأفراد، فهم يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.
- أما فيما يخص بالسلوك الاجتماعي في نمط القيادة الفوضوية، فهو يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد، بعضهم وبعض، وبينهم وبين القائد متوسطة، ويكون التذمر والقلق بدرجة متوسطة.¹

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية²:

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له ، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر علي القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً . وأهم هذه العوامل هي:

- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية
- 2- صفات وشخصيات التابعين وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين علي مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلي الاستقلال ويميل البعض الأخر إلي الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار . وفوق هذا وذاك فقد يتباين

¹ صالح محمد علي أبو جادو، المرجع السابق، ص ص 199، 200.

² مروة أبو النور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني ، أطروحة دكتوراة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012م، ص13.

البعض في تحملهم المسؤولية:

- 3- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
- 4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها ، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل .
- 5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب .
- 6- الموقف والضغوط الزمنية ، يؤثر الموقف علي نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة علي المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين . وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلي الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين. لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلي القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العملية والعلمية، مقدرته علي الاتصال ودرجة الثقة لديه ، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين ، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد علي التأثير .

-العوامل التنظيمية : ¹ و تتمثل في الاوامر و التوجيهات التي تصدر من طرف القيادة اتجاه المرؤوسين والتي يجب ان تتصف بالدقة و الوضوح ان للمرؤوسين "منطقة قبول" أي لديهم مجال محدد لقبول هذه الاوامر و التوجيهات لذا يجب ان تكون هذه الاوامر و التوجيهات ضمن منطقة القبول حتى يتم تنفيذها دون أي اعتراض او مقاطعة

العوامل الاجتماعية : ان المرؤوس باعتباره فردا من في المجتمع فهو يتأثر بمحيطة الاجتماعي في السكن و في المدرسة وفي العمل او بأي رابطة اخرى تولد له الاحساس بالانتماء للجماعة. و يكون هذا الانتماء مصدرا

¹ القيادة أساليبها والعوامل المؤثرة... <http://www.mouwazaf-dz.com/t2425-topic#ixzz4kFfductH>

تاريخ الاطلاع : 2017/06/17 على الساعة :11.58 صباحا.

رئيسيا في الكثير من معتقداته واتجاهاته وفي كثير من الاحيان يبلغ تأثير الجماعة في سلوك افرادها درجة يشعر عندها الفرد بان استمراره كعضو مقبول في الجماعة اهم عنده من الحفاظ على وظيفته

-العوامل النفسية : ان الاحاسيس و التوقعات و المخاوف.... الخ تلعب دورا هاما في توجيه سلوك الافراد لذا على القيادة ان تدرس فعل المرؤوسين المتوقعة اتجاه كل ما يصدد توجيهه اليهم من اوامر و تعليمات . و عند اصدار الاوامر يتم التركيز على العوامل المشعة للمرؤوسين على قبولها . وفي حالت ردود الفعل المعيقة يعمل القائد على ايجاد طرق لعلاجها او التصدي لها بالكيفة المناسبة

المطلب الثالث: تحديات القيادة الإدارية

على الرغم من أن الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي أدت إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور القيادة الإدارية وتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

1-الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة، كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاص من أشكالها، فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت (جماعة منظمة)، كما يتميز التنظيم -كجماعة منظمة بأن لكل فرد من أفرادها دورا محددا وواجبا يلتزم به ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه، ولما كان التنظيم "كجماعة منظمة" يعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة، فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.¹

2-التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا توجيهها ورقابة، سلطة ومسؤولية... أدى إلى التداخل بين معنى جوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها، وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.

3-عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح "القائد" و "القيادة"، فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الجماعة، وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة... وأن

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 212.

الفرد يعتبر قائدا- في إطار هذا المفهوم- في أي موقف اجتماعي، حيث تؤثر آراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين، وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد، ولكن البعض الآخر يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الفرد... فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل: القوة البدنية والعصبية، والذكاء وضبط النفس، وغيرها من السمات.¹

1- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تعد البيروقراطية من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعرفها هارولد لاسكي Harold Laski اصطلاحاً بأنها: يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه بيد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في الجهاز ومنهم القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار. ومن خصائص الجهاز البيروقراطي: الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام في تنفيذ التعليمات.

كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه القيادات الإدارية في الدول النامية، وقد يقضي على روح المبادرة، والابتكار ويؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة، كما أن الإسراف في تطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها يعتبر من المعوقات التي تعترض القيادات الإدارية.

كما أن تباين واختلاف الإجراءات الإدارية في الجهاز الإداري بين فترة وفترة وبين شخص وآخر وبين مشكلة وأخرى، وكل هذا التباين يرجع إلى غموض اللوائح والتعليمات، وعدم معرفة القيادات بالقرارات السابقة وانسجامها مع القرارات الجديدة، وكل هذا يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة القيادات على اتخاذ القرارات الصائبة.

2- التخطيط الغير سليم: يعتبر التخطيط الغير سليم من بين الظواهر السلبية للأجهزة الإدارية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية، ويجعل الرؤية غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرار.

وقد كتب المفكر برترام جروس (B.Gross) في مقال عنوانه "التخطيط القومي بين الواقعية والخيال" إذ يرى جروس أن التخطيط في الدول النامية ليس صحيحاً لأن هناك فجوة بين الخيال والحقيقة، وتفسيره لذلك أن الأهداف المحددة في خطط التنمية لهذه الدول، أهداف واسعة وغير عملية.

إذ توصل جروس بأن الإداري العملي إذا ما توفرت لديه القرارات أن يحقق نتائج أكثر وأفضل من الإداري النظري الذي يسهل عليه قول وتحديد ما يجب عليه أن يفعل، وكل هذا ناتج في التخطيط السليم.²

¹ نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 109، 110.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 449، 450، 454.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الذي يعرف على قدرة التأثير على المرؤوسين وتحريكهم إراديا نحو إنجاز الأهداف، وللقيادة عناصر تساهم في سير التنظيم وتحقيق أهدافه تتمثل في: القائد والهدف والموقف والمرؤوسين كل هذه العناصر تتفاعل فينل بينها لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتمحور أهمية وأهداف القيادة الإدارية داخل الجهاز الإداري في أنها التوفيق والموازنة بين ما إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وللقائد الإداري وظائف داخل التنظيم تكمن في التحفيز والمشاركة وعملية التقييم، ونجد للقيادة الإدارية مفاهيم متداخلة من بينها الرئاسة والزعامة والإدارة إذ أن الزعامة تمثل أعلى مراتب القيادة والرئاسة تستمد سلطاتها من الجماعة فالرئيس مفروضا على الجماعة، أما الإدارة هي لفظ مرادف للقيادة أي أن أي مدير ناجح هو قائد ناجح.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى المداخل التي فسرت نظريات القيادة الإدارية والمتمثلة، السلوكي، الموقف، كل هذه النظريات فسرت سمات القائد وقوته ومدى درجة تفاعل ومنهم نوع العلاقة بين الأتباع والقائد ومبادئ السلوك القيادي. واهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى الأنماط القيادية من حيث نمط السلطة الرسمية والغير رسمية ومن حيث طبيعة العمل الأتوقراطي، الديمقراطي، المتسيب).

واهم التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في التنظيم والمتمثلة في:

-التخطيط الغير سليم

-الخلط بين المفاهيم

-طبيعة التنظيم

تمهيد:

تحتاج المنظمات اليوم في تسييرها للموارد البشرية إلى تطبيق سياسات وإجراءات تنظيمية على العاملين لتصل إلى فعالية وكفاءة داخل التنظيم.

فإن من أبرز هذه السياسات تكمن في التسيير والتحليل الكامل للبنية الداخلية للعمل وكل ما يتعلق بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنفيذ، رقابة، توجيه، ومدى تحليلها للبنية الخارجية وسوق العمل فإن المنظمة تطبق مبدأ العدالة التنظيمية في أسلوب (الاستقطاب الاختيار، التكوين، تدريب تعيين) كل هذه الوظائف يجب أن تسيير بموضوعية ونزاهة ودرجة من الأنصاف والمساواة كي تصل المنظمة إلى المورد البشري الفعال وتضمن ولاءه وثقته ومدى التزامه بالعمل ويشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة ويستخدم أنمط الإدارة بالأهداف بأن يتماشى هدفه مع هدف المنظمة.

ونجد أن موضوع العدالة التنظيمية باعتباره أسلوباً إدارياً أو سياسة تنظيمية داخلية فإنه في العمل، يحمل في طياته عدة عناصر ومن هذا التقديم قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
- المبحث الثاني: أبعاد ومجالات ونظريات العدالة التنظيمية
- المبحث الثالث: محددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:

في ظل التطورات الحاصلة في مجال التنظيم الإداري بعدما كان التركيز على استقطاب العنصر الفعال في المنظمات فإن من بين أهم الأساليب والإجراءات الإدارية مبدأ العدالة التنظيمية في العمل. فقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية وأهم عناصرها ومدى أهميتها في العمل إلى اهتمام العديد من المفكرين في العلوم السلوكية والاجتماعية في المجال الإداري ومدى ارتباطها بالمفاهيم التنظيمية الأخرى فمصطلح العدالة التنظيمية يعرف على أنه شعور الفرد بالنزاهة والموضوعية ودرجة الإنصاف والمساواة في العمل لكي تضمن المنظمة ولاء الفرد ومدى ثقته والتزامه بالعمل.

وفي هذا المبحث ندرج بعض التعريفات وأهم المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية ومدى أهميتها في العمل.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية

لقد اهتم باحثوا الفكر الإداري في توسيع نظرهم في تفسير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال طرح دراسات ونظريات.

وبكل ما يتعلق بالجوانب التنظيمية في العمل يولد لدى الفرد ثقة والتزام وولاء وتولد له مفهوم مفهوم ما يعرف بالرضا الوظيفي والأداء الجيد والفعال في العمل

تعريف العدل : يعرف العدل لغة في مختار الصحاح بأنه ضد الجور بمعنى الظلم يقال (عدَل) عليه قضية من باب ضرب فهو (عادل) وبسط الحاكم عدله و (معدلته) بكسر الدال وفتحها، وفلان من أهل (المعدلة) بفتح الدال أي من أهل العدل، ورجل (عدل) أي رضا ومقنع في شهادته، وقوم (عدل) و (عدول) أيضا وهو جمع عدل، وقد (عدَل) الرجل من باب ظرف.

- قال الأخفش: (العدل) بالكسر والمثل (العدل) بالفتح أصله مصدر قولك: (عدلتُ) بهذا (عدَلًا) حسنا تجعله اسما للمثل لتفرق بينه وبين (عدل) المتاع.

ويعرف العدل في الفلسفة بأنه إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة في القديم وهي، الشجاعة، العدالة، العفة، الحكمة ويعرف على أنه الإنصاف بمعنى إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه.¹

تعريف التنظيم: هي العملية التي تتم بعد التخطيط والمؤدية إلى فشله أو نجاحه، وهي ترتبط بالتنفيذ الفعال للخطة الموضوعية.

وهو العملية المرتبطة بتخصيص المهام وتنسيق الأنشطة بين المستويات الإدارية بواسطة العملية التنظيمية يستطيع القادة نقل الخطط إلى التنفيذ من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة وكل هذه الاحتياجات والإجراءات تسمى بالخارطة التنظيمية تحدد فيها مسؤولية كل وحدة إدارية وارتباطها ببعضها.

¹ محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص

ويرتبط مفهوم العدل بالتنظيم من خلال الإنصاف والمساواة بين أعضاء هذه الوحدات الإدارية والمراكز والمستويات في الإدارة.¹

الفرع الأول: تعريفات العدالة التنظيمية: organization justice

- تعريف 1963 Adams: تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف والمساواة التي تنص على شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:

1- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في الشكل 07

مخرجات الفرد مدخلاته	=	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء للمنظمة
-------------------------	---	-------------------------	---

2- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون النتيجة المقارنة في صورة:

مخرجات الفرد مدخلاته	>	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمتة
-------------------------	---	-------------------------	---

3- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:

مخرجات الفرد مدخلاته	<	مخرجات زميله مدخلاته	ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل ظهور المحاباة مع البعض والتعسف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة
-------------------------	---	-------------------------	---

المصدر: قاسم نائف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد 7)، 2007، ص 59.

¹ صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، المرجع السابق ص 30.

تعريف Rahim راهيم: العدالة التنظيمية بأنها مجموعة النشاطات التي يمارسها المديرون والتي تنعكس سلوكيا على الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم.¹

يعرف Titrek: أن العدالة هي مفهوم ينضوي توزيع المنافع بشكل متساوي على الجميع، وبالتالي فهي تنظم النظام الاجتماعي بدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفر للمواطنين الحقوق الأخلاقية والقانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات.²

وتعرف أيضا: على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.³

- **وتعرف العدالة التنظيمية**: هي درجة أدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يتعامل بها من قبل المدير أو القائد.⁴

- **تعريف العدالة التنظيمية إجرائيا**: هي وعي العاملين بوجود طرق وقواعد متبعة وتطبيقها بموضوعية وتحقيق أكبر قدر من المساواة والإنصاف وعدم الظلم في كل المجالات التنظيمية المعمول بها لتحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد معا.

الفرع الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

بعد التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وعلى ما يحتويه من أهم المبادئ، المساواة، الموضوعية، النزاهة، الإلتزام، الدقة والتوضيح، المشاركة.

سنعرض بعض الشروحات البسيطة لهذه المبادئ.

1- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد والعاملين في المنظمة.

2- مبدأ الإلتزام: هو العدل مع العاملين وخصوصا في إنصاف المعاملات تجاه توزيع المكافآت المستحقة والعلاوات وسياسات التدريب وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.⁵

¹ دار راتب السعود، سوزان السلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان، ص 195.

² شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الكويت، 2010، ص 37.

³ فهمي خليفة، صالح الفهداوي، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، الأردن، ص 10.

⁴ مها ماهر الموفدة، المرجع السابق، ص 26.

⁵ عابدين شرين حسين كامل، العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئة، مصر، 2014، ص

3- مبدأ الامتيازات أو الحريات المتساوية: وتدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب التمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة كحرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

4- مبدأ عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج: ويعني ذلك ألا يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط، ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمريض والفقير في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع، إلا أن التوزيع يرى من المنظور الاقتصادي باعتباره التساوي في الأجر إلا أنه يجب أن يكون عادلا من الجانب الإنساني والاجتماعي.¹

المطلب الثاني: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المفاهيم

يحدد متغير العدالة التنظيمية متغيرا محوريا يتأثر بعدة عناصر هي:

- الأداء: وفقا لمنظور عدالة التوزيع لآدم فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد، فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم فيها، ومدى وجود علاقة بين الشعور بعدالة القرارات التنظيمية ومستوى أداء العاملين المتأثرين بالقرار.

- الانتاجية: تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة، وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة.

وبدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر والمكافآت، إذ يشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص للعمل بمنظمات، ومن ثم كلما انخفض الأجر انخفض الأداء تبعا لذلك تنخفض الإنتاجية.

- الإبداع والمنافسة: يعتبر الإبداع أداة للتفوق على المنافسين، إذ أن المنافسة تمثل نوعا من التفاعل المنظم الذي ينطوي على الكفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، وهي في جميع الأحوال لا تتضمن العنف.

ويعرف الباحثون الإبداع بأنه عبارة عن عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الأفراد أو المجموعة.

وترتبط بمفهوم الإبداع ما يعرف بالابتكار الذي يعرف على أنه التطبيق الناجم للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة.

- وإذا كان المتميزون بالأداء هم أحد مصادر الأفكار الجديدة المبدعة، فإنه عندما يتعرضون لممارسات غير عادلة قد يتولد لديهم الشعور بالإحباط، وعندما لن يكون بإمكانهم التغاير بالأداء والانغماس في التفكير بغرض حل المشكلات الأداء والجودة بحلول إبداعية.

¹ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، سوريا، 2008، ص 24.

ووجد في بعض الدراسات أن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:¹

1- الولاء التنظيمي: بمعنى إدراك الفرد العامل بالعدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث وتؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، والارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على كل شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل وسلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

ب- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات) ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، استقرار ومعايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

ج- زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

د- أداء العمل: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حين شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثر على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو التغيب عن العمل أحيانا، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.

- الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها، مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهة، ويتمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أطرافه، وهزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف الخاص بكل طرف، وفي بعض الأوقات يصبح التحاق الهزيمة بالخصم لتحقيق الهدف الخاص بأحد الأطراف.

وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية فإن الصراع عنصر من عناصر العدالة التنظيمية من خلال عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين يؤدي إلى الصراع بينهم.²

¹ حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 42..

² قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 60، 61

- **المواطنة التنظيمية:** تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك عنلنا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية ويشمل هذا السلوك خمسة أبعاد:

- التفاني في الأداء

- الاتزان النفسي

- إدراك المسؤولين

- العلاقات المتفتحة

- السلوك الخلاق

- **الولاء التنظيمي وترك العمل:** يعرف الولاء على أنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية، ويرتبط الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية في تفسير بعد عدالة الإجراءات.

أ) **الرضا:** تشير نظرية التوقع إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت، وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا.

ب) **الغياب:** الانتظام يعني التواجد الدائم للموظف في عمله، في حين أن تكرار الغياب عن العمل يشكل خطورة كبيرة على المنظمة ويترك آثارا سلبية تشمل:

1- توقف الإنتاجية أو الخدمة

2- تكلفة البحث عن البديل من ناحيتي الجهد والوقت.

3- تدريب البديل الفوري لأخذ مكان الغائب عن العمل.

4- انخفاض مستوى جودة إنتاج العامل الجديد بسبب نقص الخبرة.¹

الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمنظمات ومهامها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات.

- ونجد أن هناك علاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والمشاركة التي تكون بدرجة أكبر كلما كانت الهياكل التنظيمية تبعد عن المركزية وتكون الاتصالات فيها أكثر انفتاحا وشفافية.

القيادة: تعرف القيادة على أنها قدرة التأثير الإيجابي على المرؤوسين من أجل تحريكهم إراديا نحو إنجاز الأهداف.

- إن الممارسات والقرارات العادلة أو الغير عادلة تصدر من المستوى الأعلى في المنظمة إلى المستوى الأدنى ويعتبر كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه بمثابة القائد، وهناك دراسات أثبتت وجود علاقة بين السلوك القيادي وإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.

¹ حمد بن سليمان البدراني، المرجع السابق، ص 43، 44.

المطلب الثالث: أهمية أهداف العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية أهمية وأهداف بالغة في مجال التنظيم وفي جميع المنظمات على اختلاف طبيعة عملها واختلاف تصنيفها.

الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية

أشارت بعض الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية أنها تتركز في مستويين هما:

أ- المستوى الإنساني

ب- المستوى التنظيمي

وكل هذا يرجع إلى سببين هما:

أن العاملين يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ ما يمكن أن يعاملوا له مستقبلاً.

إن العاملين يحاولون الإدراك بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤثر لمدى قبولهم وتقديرهم من جانب إدارة المنظمة.

1- المستوى الإنساني: إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب

النفسية (كالقلق والغضب) والاعتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة ويؤثر على المشاعر الإنسانية (كالعنف والحجل).

2- المستوى التنظيمي: تبرز أهمية المستوى التنظيمي من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته

بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضروريات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وزيادة المنافسة.

وتعد الموارد البشرية من أهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة

التنظيمية، وكل هذا يحقق مزايا تنظيمية أهمها:¹

- سلوكيات المواطنة التنظيمية

- الالتزام التنظيمي.

- الانتماء التنظيمي.

- الرضا الوظيفي.

تكمن أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة في ما يلي:

* تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة

التنظيمية والالتزام التنظيمي.

¹ منهل محمد حسين، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013، ص ص

* إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة من بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

* إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة الأخلاقية.

* إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث إن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، فيما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصا متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي على تقدمهم وزيادة أدائهم.¹

الفرع الثاني: أهداف العدالة التنظيمية²

- فإن تطبيق هذا المبدأ يساعد المنظمة والعاملين إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة لضمان مكانتها.

- فهي من المؤشرات الأساسية لتنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي.

وتتجلى أهميتها في:

توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال العدالة التوزيعية.

تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.

- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية.

تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحقق طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة في المنظمة.

¹ شروق عبد المحسن متروك، المرجع السابق، ص43.

² سارة زويبي، المرجع السابق، ص386.

المبحث الثاني: أبعاد ومجالات ونظريات العدالة التنظيمية

بعد التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية ومدى أهميتها داخل التنظيم، إلا أن لها أبعاداً ومجالات ونظريات تفسر سياسة تطبيقها داخل التنظيم بشكل صحيح لانتشار مصطلح الاستقرار والأمن الوظيفي، والقضاء على السياسات البيروقراطية الهدامة

إن أبعاد العدالة التنظيمية تتمحور في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- العدالة التفاعلية تهدف إلى مدى التفاعل والاحترام المتبادل بين الفرد والمنظمة .

أما العدالة التقييمية تدرس مدى شعور الأفراد بمدى إحساسهم بنزاهة التقييم الإداري الصادر عن المنظمة.

وللعدالة التنظيمية مجالات تتمثل في الاستقطاب، والتدريب، والترقية والعقاب والمكافأة

المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية بعدة أبعاد تفسرها داخل التنظيم وفي كيفية التعامل والتفاعل وتوزيع الرواتب والأجور وأخلاقيات العمل ودرجة التقييم في العمل.

1- العدالة التفاعلية: La justice interactionnelle

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، تتكون العدالة التفاعلية من أربعة أبعاد أساسية: الصدق والاحترام والأدب والثقة بين الإدارة والعاملين، ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بـعدالة التفاعلات والتي تشير إلى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم، فعدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته وشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تعمق بوظيفته، والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل هذه القرارات.¹

2- العدالة الإجرائية: La justice procedurale

يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الفرد بأن الإجراءات والعمليات المتخذة، وتحديد المكافآت العادلة.

وهي العدالة المدركة من الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ولها ست قواعد يمكن أن تستخدمها المنظمات:

أ- قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

¹ بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 26.

ب- قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

ج- قاعدة الدقة: وتعني بأن عملة التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

د- قاعدة القابلية: للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

هـ- قاعدة التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين.

و- قاعدة الأخلاقية: وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية، والمعايير المقبولة للأفراد.¹

3- العدالة التوزيعية: **La justice distributive** وترجع نظرية العدالة التنظيمية لآدم عندما

وضع نظرية المساواة حيث صاغ نظريته في سياق اجتماعي باعتبار أن المعاملات تأخذ دائماً اتجاهين في كل جانب فإن الموظفين يقدمون خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم وكفاءتهم لأصحاب العمل مقابل الحصول على الأجور والرواتب والمكافآت، فينظر الموظفون إلى ما إذا كانت تلك الأجور والرواتب والمكافآت التي يحصلون عليها عادلة، وأيضاً ما إذا كانت متكافئة مع ما يتقاضاه زملائهم في العمل، أراد آدمز أن يفهم متى ولماذا الموظفين يشعرون بالعدالة أو عدم العدالة وكيف يمكن التصرف إزاء الشعور بعدم العدالة والظلم، وقال أن توزيع الأعباء والعوائد على مجموعة من الأفراد ينبغي أن يؤثر في عدالة السلوك الاجتماعي، ومن المبادئ الثلاثة لتعزيز عدالة التوزيع " معيار الإنصاف، معيار التساوي، معيار الحاجة، قد أشار غرين باغ إلى أن العدالة التوزيعية تتضمن المحور المادي الذي يعبر على مقدار ما يحصل عليه من أجور ومكافآت، والمحور الثاني المحور الاجتماعي والذي يشير إلى المعاملة الشخصية للفرد من قبل متخذي القرار.²

4- العدالة التقييمية: **La justice valuation** وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري

الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.

أ) العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة.

¹ دراذكة أجد محمود محمد، العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين في جامعة الطائف وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 1، العدد 15، مصر، 2014، ص ص 515، 516.

² العلي عدنان عبد الرحمن، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 15، العدد 15، 2016، ص ص 118، 119.

(ب) **الولاء التنظيمي**: هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف إزاء منظمته الإدارية والإلتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها، ويشمل الولاء التنظيمي الأبعاد التالية:

- 1- **الولاء المؤثر**: هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري.
- 2- **الولاء المستمر**: هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة ببقدها لهم عند تركهم المنظمة.
- 3- **الولاء المعياري**: هو مستوى الإلتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.¹

المطلب الثاني: مجالات العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجالات عديدة تطبق على الموارد البشرية بطريقة سليمة وصحيحة داخل المنظمة لكي لا يكون هناك إححاف في حق الأفراد وهذه المجالات تكمن في الاستقطاب، الترقية التدريب، المكافأة، العقاب، كل هذه السياسات والإجراءات يجب أن تطبق بطريقة عادلة وبشفافية وموضوعية.

1- الاستقطاب: هو جذب الموارد البشرية، إذ أن عدالة عملية استقطاب من شأنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات والحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ليضمن استقرار المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظام الحوافز والأمن الوظيفي، فنجد أن هناك عوائد تحفيز أداء العاملين تنقسم إلى قسمين:

- 1- **الأول**: عوائد مادية مثل الرواتب والمكافآت
- 2- **الثاني**: عوائد معنوية مثل الإعترا ف والتقدير بالجهد والأداء، وذلك من خلال أربع مجالات تشمل: الترقية، التدريب، المكافآت، العقاب.

2- الترقية: هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها والمعنوية، تشمل تغيير اللقب الوظيفي، وهناك أسلوبين للترقية هما: الأقدمية، فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي، والجدارة فالأكثر كفاءة سيكون أكثر إسهاما في تحقيق أهداف العمل.

كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا، بينما الوظائف العليا تعتمد على أسلوب الجدارة.

¹ فهمي خليفة، صالح الفهداوي، المرجع السابق، ص 11.

يرى أحد المفكرين أن نتيجة لضعف مزايا أسلوب الترقية على أساس الأقدمية فإن التوجه بات حتميا نحو اعتماد أسلوب الترقية على أساس الجدارة، فهو يسهم في إتاحة فرصة متكافئة ومفتوحة لشغل الوظائف لعلها يؤدي هذا النمط إلى تشجيع العاملين على بذل مزيدا من الجهد وتطوير مهاراتهم ليكونوا جديرين بالترقية، كما يساعد هذا الأسلوب في جذب الأفراد الطموحين لذا لا بد من المنظمة الإلتزام بإجراءات موضوعية لفرز المرشحين وحصر الترقية في الأكفاء والأجدر.

وفي حين نرى بعض المنظمات التي يعمل بها موظفون وموظفات، أن المرأة قد تعاني من عدم قدرتها على الاستفادة مما منحتها التشريعات من حقوق في العمل، من ذلك في حالات الوظيفة التي تستحق الترقية لشغلها غير متوفرة في المقر الحالي للمنظمة، فقد يتعذر عليها وقد تفقد فرصتها في الارتقاء الوظيفي مما يؤثر على إحساسها بالعدالة التنظيمية، غير أن في جميع الأحوال فإن الإتجاه السائد هو تشجيع المرأة على التعليم، والعمل هو مؤشر قوي على إمكانية نمو المرأة وظيفيا في المستقبل ومن ثم زيادة إحساسها بالعدالة.

3-التدريب: يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول إلى تحسين الأداء وهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة، وهو يزيد من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

فنجد أن المتطلبات التدريبية تبعا لاختلاف المهام والأدوار التي يقوم بها كل عضو في المنظمة، إذ أن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا، هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة، وبالتالي نحتاج إلى مهارات إستراتيجية أما الدور المنوط بأصحاب المراتب الدنيا، يقتصر على مهام تنفيذية روتينية لا يحتاجون فيها إلى قدرات ذهنية عالية.

4-المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد، لقاء جهوده ودوره في الإنتاج، والوقت الذي يستقطعه لصالح المنظمة تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر، في الأجر (الراتب) ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب في صورة حسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبية في الراتب بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى، إذ يعتبر العائد وسيلة لتأمين وإشباع حاجات الإنسان للبقاء.¹

العقاب: إن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداة فيؤدي إلى تدني الإنتاجية، ولتفادي ذلك لا بد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة، فباللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابية تجاهه، وإلا تمادى في استغلال المنظمة واستهلاك طاقتها.

¹ حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 39، ص 40.

هنا الكثير من أساليب العقاب، تتراوح من توجيه اللوم أو الحسم من المكافآت إلى قرار إنهاء الخدمات، وبطبيعة الحال في العقوبة إنهاء الخدمات من شأنها أن توفر للمنظمات المنافسة أو المنظومات العادية فرصة لكي تستفيد من العامل المنتهية خدماته، مما قد يؤدي إلى فقدان المنظمة وتحت هيبته أمام العملاء والمتعاملين والمراقبين لأدائها.

ونجد أن كل عامل في المنظمة يملك معرفة، والتميزون منهم يحققون ويخلقون ميزة تنافسية تساعد المنظمة في النجاح والتفوق على المنافسين، في الوقت نفسه تصبح أسرار تفوق المنظمة في متناول المنافسين والخصوم. ويؤكد احد الباحثين بأن المرؤوس يمكن أن يتقبل العقاب التنظيمي إذا أحس بأنه يستند إلى مبادئ وإجراءات عادلة.¹

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

تعد نظرية العدالة التنظيمية من النظريات المعرفية في الدافعية باعتبارها عملية معرفية وذهنية، تتضمن التحليل والتقييم والاستنتاج في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومن أهم هذه النظريات:

نظرية المساواة لآدمز Adams: وتنص هذه النظرية على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتحقيق ذلك التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيراً، إتجه الأفراد إلى تخفيفه ، ويشير التفاوت إلى مدى الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

وقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص آخر.

وقد يكون هذا الشخص أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضو في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

يفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع العاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريباً، فإذا لم تكن النسب متساوية، ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت.

توفر نظرية العدالة والإنصاف مؤشرات للمديرين ليضعوها في الاعتبار، وهي:

1- التركيز على المكافآت للعدالة للموظفين حينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافؤون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية .

¹ حمد بن سليمان البدراني، المرجع السابق، ص 91.

- 2- إن القرار المتعلق بالإنصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصي، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، وبمعنى آخر ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون أو وظائف مماثلة.
- 3- قد يأخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغيرات في المدخلات وتغيرات في النتائج، ويتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التي تدرك بها حالة اللامساواة، إما أجر أقل من المعتاد أو أكثر من المستحق.¹
- توجد أربعة عناصر تقوم عليها هذه النظرية
- 1- الشخص: الذي يشعر بعدم وجود العدالة
- 2- مجموعة المقارنة: للتأكد من وجود العدالة أو انعدامها.
- 3- المدخلات: المتمثلة في خصائص الفرد، وما يقدم للمنظمة، المستوى العلمي، الخبرات، المهارات المجهود الجسدي والفكري، الوقت.
- 4- المقابل: أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص في عمله كفرص الترقية، التقدم الوظيفي، الدخل المادي والنواحي المعنوية، المسؤوليات.
- 5- طريقة دفع الأجر: سواء على أساس الساعة أو بالقطعة، وشعور الفرد بأن أجره أقل مما يستحق أو أكثر مما يستحق مثل المتغيران اللذان يستخدمهما الشخص لتحقيق العدالة كما هو موضح في الشكل (08)²:

المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة

شعور بأن الدخل أقل من الاستحقاق	شعور بأن الدخل أكثر من الاستحقاق	
<ul style="list-style-type: none"> الأجر على أساس القطعة الأجر بالساعة 	السلوك المتوقع	
	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الكمية خفض التكلفة الجودة والكمية ستنخفض 	<ul style="list-style-type: none"> تخفيض الكمية رفع الجودة رفع الجودة والكمية معا

المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ، مفاهيم نظرية التطبيقات ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط4، 2003م، ص 125.

نظرية بورتر ولولر: Porter and Lawler

¹ مها ماهر الموفدة ، المرجع السابق ، ص 45.

² عبد الله عبد الغني الطجم ، وطلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 125.

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيها "بورتر ولولر" على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

نظرية العدالة لرولز **Rowls A theory of justice**:

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحرار العاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها مبدئياً باعتبارها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميع بمبادئها وعدم خرقها.

ولقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقات بينها وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث إن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه مرتفع بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع¹.

نظرية دافعية العدالة : **justice motive Theory**

يقترح ليرنر Learner ان تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون اليها ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد ، ولقد طور ثلاثة طرق لتوزيع المخرجات او المكافآت هي :

أ- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء competition Allocation

ب- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الاسهامات Stable Allocation

ج- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج او الاسهامات Equal Allocation

نظرية تقييم العدالة : **Justice judgement Theory**

يرى ليفنتل Leventhal ان مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب احداثها ، حيث قد يرى القادة الا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس ان الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد ينفع التابعين لبذل الجهد . ولقد استخلص ثلاثة قواعد رئيسية :

قاعدة الاسهامات او الجهد **contributions Rule** وتهدف قرارات التوزيع هنا الى تحقيق

مستويات إنتاجية مرتفعة .

¹ مها ماهر الموفدة ، المرجع السابق ، ص 45.

قاعدة الحاجات او الاحتياجات **Needs Rule** وتهدف قرارات التوزيع هنا الى تعظيم الرفاهية او المصلحة الشخصية.¹

قاعدة التساوي **Equality Rule** وتهدف قرارات التوزيع هنا الى الحفاظ على الانساجم او التوافق بين أعضاء الجماعة او المجتمع.²

¹ عمر محمد الدرة ، المرجع السابق، ص69

² نفسه ، ص70

المبحث الثالث: المحددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

نتناول في هذا المبحث المحددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، لان الفرد عند شعوره بالأمن والاستقرار يولد لديه رضا وظيفي او بمفهوم الانتماء الوظيفي والولاء والثقة والتنظيمية. إذا فان المحددات الأساسية التي يشعر بها الفرد داخل التنظيم، التفسير الذي يعبر على مدى تزويد الافراد بالمعلومات الكافية لفهم الأساليب والسياسية تعكس مدى مراعاة القادة لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم ومن بين العوامل المؤثرة في العدالة نجدتها تتعلق بشكل أكبر سلوك القادة ومدى التأثير في الجماعة مدى إحساس العاملين وادراكهم لدراجه المساواة في العمل.¹ ومن كل هذا يولد لدى الفرد مصطلح الرضا ووصوله الى درجة الشعور بالسعادة من خلال دوافع تتعلق بالوظيفة.

ونجد العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في عناصر وتمثل في:

- قيمة الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم
- عدالة تقييم الأداء العاملين
- حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: محددات العدالة التنظيمية

تعتبر محددات العدالة التنظيمية في عنصرين اساسين التفسير الحساسة. فالتفسير يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في فهم وتبرير الممارسات الإدارية اما الحساسة فهي تعكس مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم

المحدد الأول: التفسير

يقتضي تفسير القرارات وعرض المبررات واشهارها، وليتأتى ذلك الا مع توفر الشفافية تعرف على انها وضوح تشريعات ودقة الاعمال المنجزة داخل المنظمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول الى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

وتعرف على انها حق كل فرد من العاملين او الجمهور في الوصول الى المعلومات ومعرفة اليات اتخاذ القرارات وتمثل الشفافية حافز للقيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم ومحاربة سلوكيات عدم العدالة، لما تؤدي اليه من الثقة كما ان غيابها سوف يعطي الفرصة لظهور ونمو سلوكيات عدم العدالة، خاصة وان بعض القيادات والعاملين قد يتوفر لديهم قدرات عالية من التخلص من عملية المساءلة

¹ حمد بن سليمان البدراني، المرجع السابق، ص36.

المحدد الثاني: الحساسية¹

ان القرارات التي تصدرها في فترات متلاحقة، وليس بالضرورة ان تكون مطابقة، حتى في الحالات التي يعالجها نفس الشخص وتجاه لنفس المعطيات وذات الامر ينسحب على إدراك لعدالة تلك القرارات. فان الحصول على المعلومات الدقيقة وغير المتحيزة من اهم العوامل المؤثرة على إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية لهذا قد يتظلم المتأثر بالقرار عندما عندها يعتقد بعدم كفاية البيانات والمعلومات المسوغة للقرار او عدم دقتها.

ان الكثير من المعلومات المسوغة للقرار قد لا تكون متاحة للمتأثر بالقرار لان القرارات تصدر بصيغة مختزلة ومحتقرة غالباً، وليس بالضرورة ان يسلم المتأثر بالقرار بصحة ذلك القرار، لذا تكون الشكوى رد فعل مضاد، تطل اثاره المشاركين في معالجة بيانات ومعايير اتخاذ القرار.

اذ التكلم مظهر الرضا للقرار، تطور لاعتقاد المتظلم بوجود أخطاء مقصودة او غير مقصودة في عملية اتخاذ القرار إذا انه عندما يشعر الموظفون بعدم الرضا يميلون الى المبحث عن الأخطاء في كل شيء، وفي كل شخص مما ينفعهم الى التظلم من خلال تقديم شكاوى الى المستويات العليا بالمنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية²

تناولنا في هذا المطلب أبرز العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والمؤثرة على سلوك المدراء والقادة وفيما يتعلق بعلاقة الموظفين ومدى احساسهم لدرجة التزامه والموضوعية والانصاف في جميع المجالات خاصة وان أبرز العوامل التي نراها يتأثر بها الموظفين اتخاذ القرارات العادلة واخلاقيات العمل التي تولد لديهم الاستقرار والشعور بالأمان. **الاتساق:** يتمثل في قرارات التوزيع في المنظمات ان تكون منسقة كما ان السلوك القيادي منسق هو شرط ضروري إدراك الموظفين العدالة.

التحيز: ويكمن في كل ما يتعلق بالتوزيع او العمليات يجب ان يقوم المدير بالتمييز او التحيز ضد موظفي المنظمة.

الدقة: يجب ان يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

التصحيح: يجب أن يعطي للموظفين لاحق في الاعتراض أو التصحيح القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.

التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين.

يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء التطبيق هذه القرارات.

¹ عادل عبد الناصر هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010، ص85.

² بويزري سمراء، لونسى دليلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2014-2015، ص71.

الأخلاقيات: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

يرتبط الرضا الوظيفي ارتباط وثيق بالعدالة التنظيمية باعتبارها مبدأ من مبادئ التنظيم المعمول به من طرف القادة والمدراء فإن شعور الموظف بالولاء التنظيمي وروح الانتماء والثقة بالمنظمة يولد لديه مفهوم الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

يعرف هيرزبيرج: الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تعلق بالبيئة الداخلية للعمل.¹ ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: محصلة الفرد عن العمل لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.² - ويعرف أيضا الرضا الوظيفي على أنه المشاعر التي يديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه.³

الفرع الثاني: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

يشمل بعد العدالة التنظيمية وعلاقته بالرضا على العمل أربعة عناصر أساسية هي:

1- قيمة الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري أحد مصادر العدالة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي فهناك يكون الراتب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالظلم والتهديد من قبل الأفراد.

وعلى عكس ذلك تماما حين تسود الدولة التنظيمية في المنظمة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على إثبات الدخل الشهري.

2- عدالة تقييم الأداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء لأن المنظمة لا تسودها عدالة تنظيمية تطبق مبدأ العدالة التقييمية في العمل فهم تلقائيا لا يشعرون بالرضا الوظيفي.

أما إذا كانت العدالة التنظيمية سائدة في مجال تسيير الأداء فإن الأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا في إثارة المشكلات.

¹ عادل عبد الناصر هاشم، المرجع السابق، ص 85.

² فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، جامعة المنصورة، ص 59

³ بويزري سمراء، لونسي دليلة، المرجع السابق، ص 71.

- 3- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه يسود المنظمة عدالة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ويكونون مستعدين لإثارة المشكلات.
- أما إذا سادت المنظمة عدالة بتقسيم المهام والأعباء الوظيفية بطريقة عادلة وفي حدود طاقتهم فإنهم يشعرون بالرضا على العمل والراحة الوظيفية والشعور بالانتماء الوظيفي.
- 4- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا توجد ضغط في العمل فإن جميع العمال يشعرون بالانتماء الوظيفي ومدى درجة الالتزام والاستقرار والأمن الوظيفي.
- وأما في حالة عدم شعور الأفراد بالأمن والاستقرار الوظيفي فإن المنظمة لا تطبق مبدأ العدالة التنظيمية في العمل.¹

¹ سعيد فايز محمد، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، جامعة الأزهر، القاهرة، 2015، ص 537.

المبحث الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالعدالة التنظيمية

إن الدور الذي تلعبه القيادة داخل التنظيم يعتبر من فعاليات نجاح المنظمات فإن القائد هو العنصر الفعال الذي يستطيع تكريس مبدأ العدالة التنظيمية في العمل.

فإن القيادة العدالة التنظيمية تكمن في غرس القائد لقيم الصدق والاحترام بينه وبين العاملين، أما القيادة الإجرائية تكمن في دور القائد في تطبيق القواعد والسياسات التنظيمية بكفاءة وعدالة، أما العدالة التوزيعية والمتمثلة في دوره في توزيع الأجور والرواتب بطريقة عادلة ومتكافئة مع ما يقدمونه من أعمال.

المطلب الأول: القيادة الإدارية والعدالة التفاعلية.

إن الدور الذي تقدمه القيادة ضمن تحقيق العدالة التنظيمية تكمن في طريقة تعرف القائد اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء المرؤسين على النمو (المصادقية والشفافية والاحترام) فإن كل هذا يتأتى ضمن جودة التعامل المستعملة من متخذي القرارات، فالقائد يجب أن يعامل المرؤسين بطريقة لبقة ويجعلهم جزء لا يتجزأ من المنظمة بطريقة عدالة العلاقات الشخصية إذا لا يشعرهم بطبقية في العمل ودرجة التحيز وطبيعة درجة العمل، وهذه العدالة تتمثل ضمن وظيفة القائد في رفع الروح المعنوية للأفراد ويشعرهم بمدى الانتماء التنظيمي.

وتتمثل عدالة المعلومات في تقديم القائد وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم وتوصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة، ويرتكز هذا النوع من العدالة ضمن المشاركة في صنع القرار باعتبارها وظيفة من الوظائف القائد أنه القرارات التي تخص الوظيفة بصراحة وأخذ المطالب الشخصية بعين الاعتبار.

إذا نجد أن العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالعدالة التفاعلية تكمن ضمن وظيفة القائد في مشاركة التابعين في اتخاذ القرار ورفع في درجة الروح المعنوية في الأداء.¹

¹ شروق عبد المحسن المتروك، المرجع السابق، ص 37.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية والعدالة الإجرائية

يقصد بالعدالة الإجرائية إحساس الفرد بأن السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية المتخذة من طرف التنظيم عادلة.

إذا فإن العدالة الإجرائية مرتبطة بمواقف القائد والمدراء وطبيعة المواقف الوظيفية وفي طبيعة وظائف القائد من التخطيط، تنظيم، توجه، التنسيق، الرقابة، وكل هذه الآليات المستخدمة في طريقة توزيع الترتيبات والتقييم والمكافآت حتى تكون الإجراءات التنظيمية التي صممت بموضوعية وعدالة فلن تتحقق هذه الصفات إلا بطريقتين: - أن يتفق القائد مع العاملين بأن القائد يضع الإجراءات التنظيمية والتابعين يتأثرون بتلك الإجراءات على الأسس موضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

- على القائد أن يزود العاملين بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

فالعدالة الإجرائية تعني الإجراءات الرسمية العادلة التي يصممها القائد لزيادة المشاركة¹ في اتخاذ القرار وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها، وتتضمن الشروط التالية:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.

- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.²

وتتجلى طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والعدالة الإجرائية ضمن سياسية تطبيق الإجراءات والتنظيمية تكون بطريقة فهم العاملين طبيعة القوانين، وممارسة بلورت هذه القوانين من طرف القائد داخل المنظمة.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية والعدالة التوزيعية

يقصد بالعدالة التوزيعية هي كل ما يتعلق بالمرحلات ومقابل التدخلات ودرجة إحساس العاملين نحو المكافآت والأجور مقارنة بما بذلوه من جهد وما يقدم لهم من رواتب وهذا يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب وبين الأفراد والقائد من جهة أخرى.

إذا فإنه يتجلى دور القائد ضمن عدالة التوزيع ضمن وظيفة التحفيز على أن تكون بطريقة عادلة.

وتتجلى العدالة التوزيعية ضمن جانبين أساسيين هما:

¹ محمد حسين، المرجع السابق، ص 260.

² سعيد بن فايز، المرجع السابق، ص 535.

الجانب الاقتصادي: وهم ما يعبر عن حجم ما يحصل عليه الفرد عوائد وهي جميع المنتجات أو الخدمات المقدمة من جراء المدخلات المتحصل عليه.

الجانب الاجتماعي: وهي تعبر عن المعاملة القائد للفرد الذي يحصل على تلك العوائد ويشمل بعد عدالة التوزيع وعلاقته بالقيادة الإدارية ضمن محددتين هما:

أ-عملية التوزيع: حيث تشمل توزيع العمل من طرف القائد والوظائف كل فرد يتولى وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين وتكمن ضمن تحفيز القائد للعاملين ليؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجية ومن ثم مخرجات الوظيفة.

ب-تقديم الأجر المناسب: لا بد أن يتناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع الجهد المبذول حتى لا تتولد لديه إحساس بالظلم في تطبيق العدالة التوزيعية.

ويتجلى دور القيادة ضمن عدالة التوزيع في وظيفة التحفيز وطريقة تحليل وتوصيف المهام وتوزيعها بطريقة عادلة تتساوى مع الأجر المتحصل عليه.¹

¹ عبير عثمان عبد العزيز، دراسة تحليلية لتأثير العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، 2015، ص 189، 190.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تعريف العدل لغة وهو عكس الظلم والجور، وتم أيضا التطرق إلى مفهوم التنظيم وعرفنا العدالة التنظيمية والتي تعد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام المفكرين والباحثين نظرا لأثارها الايجابية على أداء المنظمة، وهي القيمة المتحصلة عليها من جراء إدراك الموظفين للنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات التي تتم في المنظمة.

ومن ثم تطرقنا إلى أبعاد ومجالات ونظريات العدالة التنظيمية والمتمثلة في البعد (التوزيعي والتقييمي والإجرائي)، فيها تجدد العلاقات التي تربط الموظفين بالتنظيم

وفي الأخير تطرقنا إلى المحددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

فإن محددات العدالة التنظيمية تكمن في التفسير والحساسية فإن القرارات التي تأخذ يجب أن تكون واضحة ولا تقتصر على فئة معينة كي لا يكون هناك حساسية بين العاملين.

ومن أهم العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية عدم الوضوح للإجراءات التنظيمية للعمال، والعلاقة التي

تربط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي تكمن في المبادئ التالية:

-عدالة الطريقة التي يتم لها تقييم أداء العاملين.

-حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد.

-الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

-العدالة والمساواة في معاملة العاملين.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول النظرية من الدراسة والمفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والعدالة التنظيمية والدور والعلاقة التي تربط بينهما.

وفي هذا الفصل الذي يتمحور حول الدراسة التطبيقية لإيجاد الدور الفعال الذي تحققه القيادة في ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية داخل التنظيم والتي كانت الدراسة في رئاسة الجامعة زيان عاشوراء بولاية الجلفة من الفترة الممتدة من سنة 2014-2016م، والتعرف على هذه المؤسسة وتاريخ نشأتها، والتعرف على هيكلها التنظيمي والاهداف التي تحققها كل سنة.

ولكي نثبت صحة الفرضيات المطروحة استخدمنا أداة جمع المعلومات الاستمارة بتحليل واستنتاج المعلومات المتعلقة بالتساؤل الرئيسي المطروح سابقا المتعلق بدور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة في فترتها من 2014-2016.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تم التطرق فيه بالتفصيل إلى إعطاء مفهوم واسع على رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة.

أما المبحث الثاني فكان عبارة على إسقاط للموضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في الإطار المنهجي للتحليل العلمي.

ومن هنا كانت الخطة كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالجامعة وأهم أهدافها

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بالجامعة وأهم أهدافها

قبل التطرق الى مؤسسة الدراسة الميدانية كان لابد من ابراز مفهوم الجامعة ككيان تنظيمي أكاديمي والوقوف على الأهداف التي ترمي الى تحقيقها وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث من خلال مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: تعريف الجامعة:

الجامعة هي أعلى قمة الهرم الأكاديمي والأصل في الجامعة أنها مجموعة من العلماء وهبوا انفسهم للدراسة والبحث والمعرفة وينظرون الى الحياة ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة ويستعينون في الإضافة الى المعرفة مع طلابهم بالكتاب والمعلومات والمختبر او الدراسة الميدانية وهناك تعريفات عديدة في الوقت الحاضر لمصطلح الجامعة بعد ان تطور مفهومها من مجرد الكليات او المدارس العليا التي تقوم على تعليم القلة المختارة لممارسة مهنة او أكثر من المهن الحرة وفي هذا الصدد يمكن إعطاء التعريف للجامعة: الجامعة هي مؤسسة تعليمية تحتوي على كليات لدراسات الآداب والفنون والقانون والطب والهندسة والعلوم الاجتماعية والانسانية، ومدارس او كليات للدراسات المهنية وتقدم الجامعة الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى كما تقوم الجامعة بالدراسات العليا والبحوث في الكليات والمدارس المذكورة او عن طريق كلية الدراسات العليا والبحوث.

المطلب الثاني: اهداف الجامعة:¹

- 1 - الإسهام في تطوير التعليم العالي بمختلف تخصصاته وفروعه.
- 2 - رفد المؤسسات الاجتماعية والصحية والسياسية والعلمية بالكفاءات المتميزة علمياً وعملياً في مختلف المجالات والتخصصات.
- 3 - استخدام اللغات الحية في التدريس بمختلف البرامج التعليمية وتأهيل الطلاب لمواجهة تحديات العصر وتقنياته وعلومه وفنونه وآدابه جنباً إلى جنب مع لغتهم العربية الأصلية.
- 4 - تزويد الطلبة بتدريب عملي يتيح لهم الخبرة المباشرة والمرونة الكافية في ميادين التخصص.
- 5 - تقديم أنواع من التعليم الأكاديمي الجامعي المتوسط والعالي في مختلف العلوم التقنية، بحيث تتحقق برامج التدريب والتعليم على حد سواء بما يتناسب واحتياجات التنمية.
- 6 - إتاحة الفرصة أمام الطلبة الذين حرموا من التعليم الجامعي خصوصاً فئة الإناث وأبناء المناطق النائية والريفية.

¹ موقع جامعة الملكة أروى ، html أهداف 20%الجامعة./http://www.Arwa.net ، تاريخ الاطلاع : 2017/06/17، على الساعة 12:38.

7 - دعم نشر الحضارة العربية والإسلامية بين مختلف شعوب الأرض بالتركيز على التخصصات الثقافية والدينية والتاريخية وتقديمها بصورتها الصحيحة

المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث الأول إلى التعريف بالإطار الميداني للمؤسسة محل الدراسة الميدانية لموضوع "دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية" في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2010-2016، وبعد زيارة المؤسسة تم جمع معلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين والتعريف بها والقانون المتعلق بنشأتها وبرز هيكلها التنظيمية التي توضع مهامه وأبرزها الوظائف المتعلقة بالتنظيم الإداري لها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة زيان عاشور بالجلفة:

إن في أي دراسة منهجية تحليلية في الميدان لا تحد بالتعريف المؤسسة محل الدراسة الميدانية انطلاقا من نبذة تاريخية ونشأتها والتعرف على مجال عملها والقطاع الذي تنتمي إليه والقانون أو المرسوم المتعلق بنشأتها.

1.1. النشأة:

كانت نقطة بداية في سنة 1990 بافتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك، وفي سنة 2000 تم ترقية المعهد إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 197-2000 والمؤرخ جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة.

وكانت سنة 2009 سنة ارتقاء المركز إلى جامعة، تحت اسم "جامعة زيان عاشور" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 والمؤرخ في 04 جانفي 2009.

2.1. من هو زيان عاشور:

ولد الشهيد زيان عاشور بدائرة أولاد جلال ولاية بسكرة في 1919، زاول تعليمه الابتدائي في زاوية الرملية وحفظ القرآن الكريم على يد الشيخ العيد بن الباهي في بلدة عين الملح سنة 1935م، وواصل تعليمه الثانوي بزاوية المختار بأولاد جلال، في سنة 1945 انخرط الشهيد في حزب الشعب في حركة انتصار الحريات الديمقراطية، وكان مكلفا بالدعاية والأخبار بناحية أولاد جلال، ألقى عليه القبض عدة مرات بعد أن عرضت عليه العديد من الإجراءات المادية للتخلي عن نشاطه السياسي إلا أنه رفض.

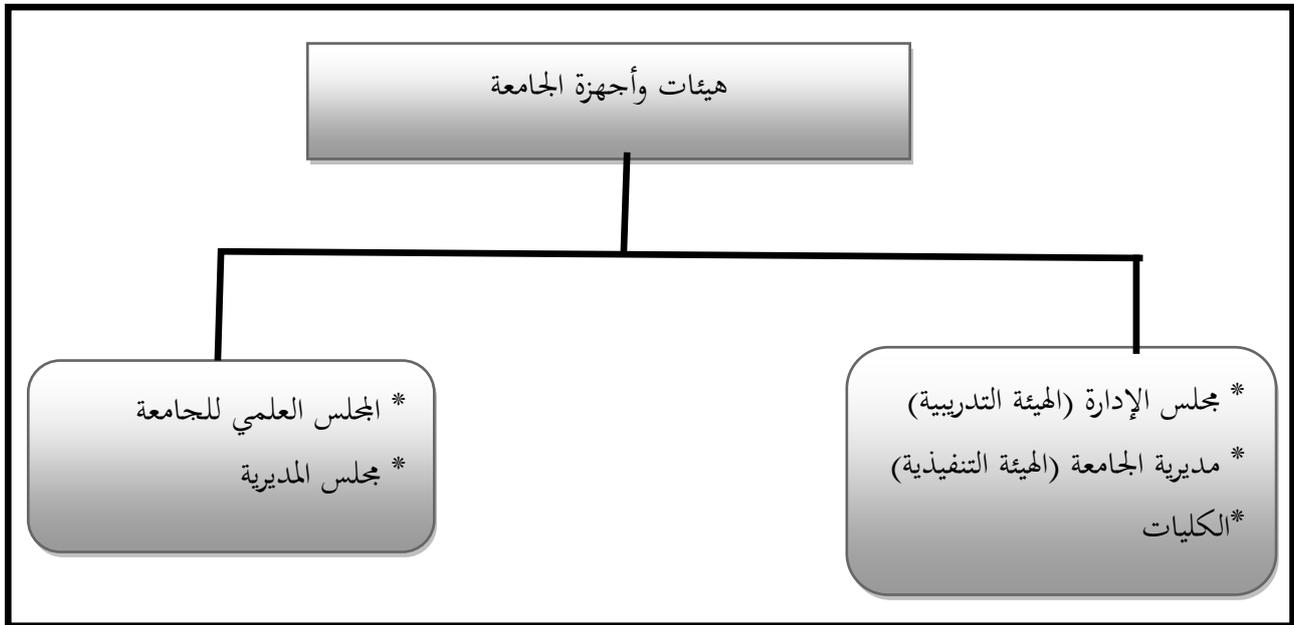
سافر إلى فرنسا نفس السنة ليواصل ممارسة عدة مهام سياسية كلفه بها النظام آنذاك في مدينة ليون ليعود سنة 1952 إلى أرض الوطن ويعتقل من جديد، بعد فترة من خروجه عينه مصطفى بن بولعيد مسؤولا على المنطقة الصحراوية فشرع في تجنيد الشباب وتدريبهم وتنظيم اللجان الشعبية، سجن مرة أخرى يوم 01-11-

1954 حيث مكث في السجن إلى غاية سنة 1955 أين قام بالاجتماع بمناضلي جبهة التحرير في بوسعادة فيقرر انطلاق الثورة في الناحية.

استشهد البطل زيان عاشور في 07 نوفمبر 1956 في المكان المسمى خلفون بالقرب من جبل ثامر إثر معركة دامت ثلاثة أيام لتنتهي بذلك ملحمة البطل وتتواصل ملاحم الأمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للجامعة والأقسام والمصالح والهيئات التنظيمية المسيرة للموارد البشرية والتركيبية المهنية لها.



المطلب الثالث: تشخيص القيادة الإدارية

1. المناصب العليا:

مديرية الجامعة ← 30 قائدا

الكليات ← 180 قائدا

المعهد ← 6 قائدا

2. فئات العمال:

مستخدمو التأطير ← الصنف 11 فما فوق ← 160 موظف

مستخدمو التطبيق ← (10 ← 09) ← 120 موظف

مستخدمو التحكم ← (7-8) ← 110 موظف

مستخدمو التنفيذ ← صنف 06 فما تحت ← 110 موظف .

المبحث الثالث: منهجية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية لتحليل لموضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في رئاسة جامعة زيان عاشور لولاية الجلفة في الفترة الممتدة بين 2014-2016.

وإبراز الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان بالجلفة في تحقيق العدالة التنظيمية.

إذا فإن المنهجية العلمية هي عملية تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات لدراسة ظاهرة ما.

ولقد اعتمدنا في هذا المبحث إلى استخدام أدوات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها والمتمثلة في أهم أداة

وهي الاستمارة وتحليلها للوصول إلى دقة النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

إن المنهجية العلمية تعرف على أنها "تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات المنظمة لدراسة مشعلة أو ظاهرة

ما وصولاً إلى حقائق واضحة¹، ومنه استخدمنا أداة جمع المعلومات المتمثلة في الاستمارة

الاستمارة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وتضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث والتي

توجه لأفراد العينة للحصول على بيانات كمية وكيفية وموضوعية وقدم تم بناء استمارة بعد ما تم تحديد أبعاد

الموضوع والأهمية المطلوبة في إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.²

لا تخلو أي دراسة ميدانية من عينة الدراسة أو مجتمع الدراسة وتعرف العينة على أنها فئة تمثل مجتمع البحث التي

يدرسها الباحث الذين يكونون موضوع مشكلة البحث³ وتم اختيار عينة عشوائية كان عددها 50 فرداً.

قسمنا الاستمارة إلى قسمين: القسم الأول: البيانات الشخصية.

والقسم الثاني قسم إلى 3 محاور على حسب الفرضيات المطروحة.

- المحور الأول: القيادة الإدارية ويضم 6 أسئلة.

- المحور الثاني: العدالة التنظيمية وتضم 6 أسئلة.

- المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ويضم 7 أسئلة.

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية للنشر، قطر، 1997، ص 17.

² حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 167.

³ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 306.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تفريغ الاستمارة إلى جداول وإيجاد النسبة المئوية لكل سؤال وتحليلها وإيجاد النتائج لإختبار صحة الفرضيات المطروحة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العمال حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66 %	33	الذكور
34 %	17	الإناث
100 %	50	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 66% من العينة هم من الذكور ونسبة 34% من العينة هم إناث، وهذا راجع ربما إلى طبيعة شروط الاستقطاب والتوظيف في العمل.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة وفقاً للعمر

النسبة %	التكرار	الاختبارات	المتغير
20 %	10	30-18 سنة	العمر
68 %	34	45-30 سنة	
08 %	04	60-45 سنة	
40 %	20	أكبر من 60 سنة	
100 %	50	المجموع	

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتراوح نسبهم من 30-45 سنة بنسبة 68 %، ثم بعدها الفئة العمرية من 18-30 بنسبة 20 %، ثم بعدها الفئة ذات العمر من 45-60 سنة بنسبة 8% وأخيرا الفئة ذات العمرية أكبر من 60 سنة بنسبة 4%.

ونلاحظ أن في المنظمة أكثر فئة عمرية تمثل في فئة من 30-45 سنة وكل هذا ناتج على أن لديهم خبرات طويلة في مجال العمل وبعدها نسبة 20 % فإن هذا يدل على أن المنظمة تفتح سبل التوظيف بشكل دوري للعناصر الشابة، والفئة من 45-60 فما فوق فكانت بنسبة 8% و 4% وهذا يدل على أن قرابة الإحالة إلى التقاعد.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
متزوج (ة)	27	54 %
أعزب (ة)	23	46 %
المجموع	50	100 %

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم متزوجون بنسبة تقدر ب 54% من العدد الإجمالي للعينة، وبعدها تأتي نسبة 46% من العزاب.

الجدول رقم (04): يوضح العينة حسب المستوى العلمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ثانوي	18	36 %
جامعي	20	40 %
دراسات عليا	12	24 %
المجموع	50	100 %

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 40% ويرجع ذلك ربما إلى متطلبات الوظيفة الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي، للاستفادة من الخبرة التعليمية في سير الأعمال، وبعدها تأتي نسبة 36% من أفراد العينة من المستوى ثانوي وهذا يرجع إلى أن المنظمة تستخدم عملية الاستقطاب والتوظيف ربما على أساس الاختبار، وبعدها تأتي نسبة 24% من أفراد العينة من مستوى دراسات عليا، وهذا راجع إلى أن المنظمة تستخدم عملية الدمج والتنوع في المستويات لزيادة الخبرات والتركيز على مبدأ العدالة التنظيمية في العمل.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة وفق الرتبة

الاختبارات	التكرار	النسبة %
إطار	27	54 %
تحكم	11	22 %
تنفيذ	12	24 %
المجموع	50	100 %

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من رتبة إطار بنسبة 54% من مجموع العينة ونسبة 24% من الأفراد العينة هم من رتبة تنفيذ والباقي من رتبة تحكم نسبة قدرها 22% من أفراد العينة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة %
رؤساء المصالح	15	30 %
محاسب	06	12 %
متصرف	10	20 %
الأمانة	05	10 %
حفظ البيانات	03	06 %

عون إدارة	08	16 %
إعلام آلي	03	06 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بخصوص مسؤولية أو منصب العمل متنوع إذا فإن أغلب نسبة من أفراد العينة قدرت ب 30% يعملون رؤساء للمصالح وبعدها تأتي نسبة 20% يعملون متصرف وبعدها نسبة 16% من عون الإدارة، وبعدها نسبة 12% يعملون في القطاع المحاسبة وبعدها نسبة 10% يعملون في الأمانة، وفي الأخير نسبة 06% من العينة يعملون في حفظ البيانات والإعلام آلي.

تحليل البيانات على ضوء الفرضية رقم (01):

-تؤثر القيادة الإدارية بشكل كبير داخل التنظيم باعتبارها العنصر الفعال فيه.

المتغير الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (07): يوضح أسلوب الاتصال المتبع من طرف إدارتهم

الاختبارات	التكرار	النسبة %
اتصال صاعد	11	22 %
اتصال نازل	11	22 %
اتصال الرسمي	17	34 %
اتصال غير رسمي	05	10 %
جميع الاتصالات	06	12 %
المجموع	50	100 %

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34% من المستجوبين يرون أن أسلوب الاتصال من طرف إدارتهم اتصال رسمي، ونجد بعض المستجوبين بنسبة 22% يرون أن أسلوب الاتصال صاعد ونازل في نفس الوقت، ونجد هناك مستجوبين نسبة 12% يرون أن أسلوب الاتصال صاعد ونازل واتصال رسمي وغير رسمي على حسب النمط القيادي المتبع في حين نجد أن هناك مستجوبين بنسبة 10% أكدوا على أن أسلوب الاتصال المعتمد اتصال غير رسمي.

ومنه نستنتج أن من وظائف القيادة الإدارية نظام الاتصال ومنه نجد أن الأسلوب الفعال للاتصال في التنظيم الإداري هو الاتصال الرسمي، وكل هذا يجسد إدراك الموظفين بأن القائد يعمل بصفة رسمية في العملية الاتصالية لإدراكهم مبدأ العدالة التنظيمية وانتشاره داخل التنظيم.

الجدول رقم (08): يوضح حرص القائد على استماع إلى رأى ومقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة المستجوبين لصالح الدلالة نعم بنسبة 56% يؤكدون أن القائد يستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات بمعنى أن القائد يجسد مبدأ التشاركية والقيادية الجماعية الديمقراطية في صنع واتخاذ القرار وكل هذا يجسد العدالة التنظيمية بيت الأفراد، وكل هذا يؤكد على وجود علاقة وطيدة بين القائد والتابعين، وأما نسبة 44% من الأفراد العينة أكدوا لصالح الدلالة لا ويؤكدون على أن القائد يتفرد بقراراته وما هم إلا منفذون للقرارات الصادرة منه.

الجدول رقم (09): يوضح قيام القائد بعملية تقييم

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا لصالح الدلالة نعم بالنسبة قدرها 74% بأن القائد هو من يقوم بعملية تقييم الأداء وكل هذا يولد للموظفين الشعور بالذات والرقابة على أعمالهم وتقدير

بجهوداتهم والسعي لإبراز أحسن أداء من خلال الإبداع والابتكار في العمل، أما نسبة 26% أجابوا لصالح الدلالة لا بأن القائد لا يقوم بعملية تقييم الأداء وكل هذا يولد لديهم الشعور بالتفاني وعدم الانتماء.

الجدول رقم (10): يوضح تحصلك على الحوافز من مديرك

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يتحصلون على أية حوافز من طرف مديريهم ربما أنها من أبرز الوظائف التحفيز بنسبة قدرها 56% لأن التحفيز سواء كان مادي أو معنوي أو سلمي فإنه يولد لدى الفرد الشعور بروح الانتماء والأمن والرضا الوظيفي، أما باقي أفراد العينة أجابوا لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 44% بأنهم يحصلون على الحوافز من طرف مديريهم.

الجدول رقم (11): يوضح استخدام القائد لقواعد العقاب أكثر من قواعد الثواب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المستجوبين لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 60% أن القائد يستخدم قواعد العقاب أكثر من قواعد الثواب بمعنى أن القائد يحرص على تطبيق نظام المراقبة في العمل وتطبيق الحوافز السلبية والعقاب لكل من يخالف القواعد وكل هذا يجسد نوع من القيادة الدكتاتورية بمعنى التسلط داخل

التنظيم، أما باقي أفراد العينة أجابوا لصالح الدلالة لا بنسبة قدرها 40%، فنلاحظ أن القائد يستخدم قواعد العقاب أكثر من الثواب في أداء الأعمال.

الجدول رقم (12): يوضح مشاركتك للقائد في تحقيق الأهداف

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المستجوبين لصالح الدلالة لا بنسبة قدرها 56% بأن القائد لا يشارك الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم وكل هذا ينتج على عدم إشراكهم لا في صنع القرار وانجاز الأهداف وعلى إحساسهم بروح الانتماء للمنظمة وأهم جزء من لا يتجزأ فيها بمعنى هدفهم من هدف التنظيم. في حين نسبة المستجوبين من أفراد العينة أجابوا لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 44% وهذا ما يعني أن القائد يولد لديهم الثقة والشعور بروح الالتزام والولاء وانتشار العدالة التنظيمية في العمل.

تحليل البيانات على ضوء الفرضية رقم 02:

تساهم العدالة التنظيمية في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

متغير العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (13): يوضح الشعور بالمساواة والإنصاف في العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58% من أفراد العينة لا يشعرون بالمساواة والإنصاف في العمل، وكل هذا ناتج ربما على درجات التفاوت في الرتب والمسؤوليات أو في نمط القيادة داخل التنظيم أو طريقة إصدار الأوامر كل هذه العوامل تؤثر على الفرد وتجعله لا يشعر بالنزاهة والموضوعية في العمل. أما بالنسبة للدلالة نعم تقدر نسبتها ب42% أن الأفراد يشعرون بالمساواة والإنصاف في العمل وهذا راجع إلى نمط أو أسلوب القيادة المتبع.

الجدول رقم (14): يوضح الإجراءات والسياسات المطبقة على الموظفين تتسم العدالة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة الاختيار لا بنسبة قدرها 58% لا تؤكد على أن جل الموظفين يؤكدون أن الإجراءات والسياسات المطبقة على الموظفين لا تتسم بالعدالة بمعنى أن كل الأنظمة واللوائح والقوانين التنظيمية المطبقة في الإدارة لا تتسم بالعدالة. وأما الاختبار نعم يقدر بنسبة 42% يؤكدون أن الإجراءات والسياسات المطبقة على الموظفين تتسم بالعدالة وهذا يؤكد أن كل الإجراءات المطبقة على الموظفين عادلة وتشعرهم بالرضا عن العمل.

الجدول رقم (15): إجراءات العدالة التقييمية تجعلك راضي على نتائج التقييم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختيار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 56% فنجد أغلب أفراد العينة راضين على إجراءات العدالة التقييمية وعلى نتائج التقييم فنلاحظ على أن العدالة التقييمية وكل ما تتبعه من إجراءات تخص التقييم أداء العاملين وتجعل الفرد راضى على نتائج وعلى العمل لأنها من أهم الأبعاد العدالة التنظيمية.

وأما الاختيار لا تقدر نسبته ب44% يؤكدون على أن إجراءات العدالة التقييمية لا تجعلك راضى على نتائج التقييم، وهذا راجع ربما إلى سياسة القائد في عملية التقييم وعدم عدله بين الموظفين في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (16): يوضح القرارات الصادرة عن القائد بحققك عادلة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة لصالح الاختبار نعم بنسبة قدرها 60% يؤكدون أغلب أفراد العينة أن القرارات الصادرة بحققهم عادلة بمعنى أن السياسات والقواعد والقوانين والأوامر التي يصدرها القائد تجسد مبدأ العدالة التنظيمية في العمل.

وأما الاختبار لدلالة لا تقدر النسبة ب40% يؤكد أفراد هذه العينة أن القرارات الصادرة بحققهم ليست عادلة وهذا يرجع إلى عدم إدراكهم أو فهمهم لأسلوب القيادة المتبع.

الجدول رقم (17): العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء والإنتاجية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختبار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 82% يؤكدون أن العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء والإنتاجية بمعنى أن درجة المساواة والإنصاف والنزاهة في العمل وإدراك العاملين لها، تؤثر تأثير إيجابي على أداء الخدمات أو الإنتاج فإن انتشار مبدأ العدالة التنظيمية في العمل تولد لدى الأفراد الرضا على العمل والشعور بروح الانتماء للمنظمة.

أما الاختبار لصالح الدلالة لا تقدر نسبته ب18% يؤكدون أن العدالة التنظيمية لا تؤثر على الأداء والإنتاجية، وهذا يرجع إلى عدم فهم الموظفين أسلوب العمل.

الجدول رقم (18): يوضح شعورك بجدوة في المشاركة في اتخاذ القرار

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختبار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 58% إذا يؤكدون أغلب أفراد العينة يوضحون شعورهم بجدوة في المشاركة في اتخاذ القرار لما لهم من أحقية وسلطة رسمية داخل التنظيم وتكمن الجدوة في اتخاذ القرار في معالجة المشاكل وحل الأزمات في المنظمة.

أما الاختبار لصالح الدلالة لا بنسبة قدرها 42% إذ يؤكدون أنهم لا يشعرون بالجدوى في المشاركة في اتخاذ القرار لإدراكهم أن اتخاذ القرار من مهام القائد، إذ فإن المشاركة في اتخاذ القرار تكمن من أبرز قواعد العدالة التفاعلية التي تبرز دور القائد وتفاعله مع أفراد التنظيم وجعل هدفهم واحد.

تحليل البيانات الفرضية رقم 03:

ما واقع القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة في تحقيق العدالة التنظيمية.

متغير الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية

الجدول رقم (19): يوضح شعورك بالحساسية الشخصية من طرق القائد والزلاء

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختيار لصالح الدلالة لا نسبة قدرها 62% من العينة الإجمالية إذا يؤكدوا أغلب عمال رئاسة الجامعة بأنهم لا يشعرون بالحساسية الشخصية لا من طرف الزلاء ولا من طرف القائد بمعنى أن القائد يجسد مبدأ العدالة التفاعلية بين العمال الكل في درجة واحدة ولا وجود لأي تفاوت في العدالة والمساواة.

ونجد الاختيار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 38% إذ يؤكدوا أفراد العينة أنهم يشعرون بالحساسية الشخصية من طرف القائد والزلاء، قد يكون هذا السبب عدم فهمهم لأبعاد العدالة التنظيمية وتجسيدها داخل التنظيم.

الجدول رقم (20): يوضح مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع القائد

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختيار لصالح الدلالة نعم ولا متساويان بنسبة قدرها 50% إذا أن نصف العمال يؤكدون أن مكانتهم الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتهم الشخصية مع القائد والنصف الآخر يؤكد على أن مكانتهم الوظيفية لا تتأثر بطبيعة علاقتهم الشخصية مع القائد. إذا أن هناك موظفين يضعون حد في تعاملاتهم مع القائد بمعنى للاحترام، التقدير، الثقة، وكل هذا يظهر تفاوت المكانة الوظيفية والعلاقات الشخصية مع القائد. ويوجد هناك عمال يتعاملون بصفة التشاركية وتبادل الآراء مع القائد ويشعرون بأنهم جزء من هذه المنظمة لهذا تتأثر علاقتهم الشخصية مع القائد.

الجدول رقم (21): يوضح تحصلك على مكافآت غي عملك

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختيار لصالح الدلالة نعم ولا متساويان بنسبة قدرها 50% إذا أن بعض العمال يوضحون أنهم يحصلون على مكافآت في عملهم والبعض الآخر يوضحون عكس ذلك أي أنهم لا يحصلون على أية مكافأة في العمل، بمعنى يوجد في بعض المصالح من يطبقون مبدأ العدالة التوزيعية في العمل بمعنى مكافأة العمال في انجاز الأعمال، وهناك مصالح أخرى لا تطبق هذا المبدأ في العمل.

الجدول رقم (22): يوضح رضاك على هذه المكافآت

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	09	%18
لا	41	%82
المجموع	50	%100

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاختبار لصالح الدلالة لا نسبة قدرها %82 أي أن جل عمال رئاسة الجامعة لا يرون على هذه المكافآت وهذا نتيجة شعورهم بأن الجهود التي يبذلونها تستحق مكافآت وعلاوات والزيادة في الأجور، وكل هذا راجع إلى طبيعة القائد وطريقة التحفيز التي يستخدمها. ونلاحظ أن الاختبار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها %18 أي أن العمال راضين على هذه المكافأة، بمعنى أن القائد يستخدم أسلوب المكافأة في العمل على غرار المصالح الأخرى.

الجدول رقم (23): يوضح عملية تقييم الأداء فرصة للترقية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	30	%60
لا	20	%40
المجموع	50	%100

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها %60 بمعنى أن أغلب العمال أكدوا على أن عملية تقييم الأداء فرصة للترقية في العمل ومنه نرى أن القائد يضع فرصة للموظفين من خلال بعد العدالة التقييمية في عملية تقييم أدائهم وتحفيزهم بوجود فرصة الترقية في العمل. أما الاختبار لصالح الدلالة لا بنسبة قدرها %40 بمعنى أن أغلب العمال يؤكدون أن أغلب تقييم الأداء ليس فرصة للترقية وهذا راجع إلى طبيعة العملية القيادة ودرجة تطبيقها للعدالة التنظيمية.

الجدول رقم (24): يوضح الجدول سماح القائد بالإدلاء برأيك أثناء مرحلة علاج المشاكل

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة لصالح الاختبار لا بنسبة قدرها 54% إذ يؤكدون على أن القائد لا يسمح للموظفين بإعطاء الآراء أثناء مرحلة علاج المشاكل والأزمات أي أن السلطة وصنع واتخاذ القرار في يد القائد وحده.

والاختبار لصالح الدلالة نعم بنسبة قدرها 46% أي أن القائد يسمح للموظفين بالمشاركة ومعالجة المشاكل بمعنى يطبق مبدأ العدالة التفاعلية داخل التنظيم بمعنى أن يشعر الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

الجدول رقم (25): يوضح نمط القيادي لمدير

الاختيارات	التكرار	النسبة
أوتوقرافي	08	16%
الديمقراطي	24	48%
متسيب	18	36%
المجموع	50	100%

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة لصالح الاختبار النمط الديمقراطي بنسبة قدرها 48% بمعنى أن القائد داخل التنظيم يأخذ النمط الديمقراطي داخل التنظيم يشارك الأفراد في القيادة واتخاذ القرار بمعنى القيادة الجماعية.

ونلاحظ أن الدلالة لصالح الاختبار النمط المتسيب بنسبة قدرها 36% بمعنى بن القائد لا يراعي مصالح التنظيم وانتشار فوضى داخل التنظيم.

ونلاحظ أن الدلالة لصالح الاختبار النمط الاوتوقرافي بنسبة قدرها 16% أي أن النمط الدكتاتوري داخل تنظيم ناقص أي أن النمط الذي يروه مناسباً وفعالاً النمط الديمقراطي.

المطلب الثالث: عرض النتائج

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والميدانية حول موضوع " دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية " دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة استخلصنا إلى النتائج التالية:

من خلال البيانات الشخصية نرى أن أغلب العمال هو الذكور ويتراوح عمرهم ما بين 30-45 سنة، وان أغلبهم من صنف إطار وذوي مستوى ثانوي ودراسات عليا وكانت دراستنا أغلبها ارتكزت على رؤساء المصالح.

النتائج على ضوء الفرضية رقم (01):

- أن المؤسسة تستخدم نمط الاتصال الرسمي في العمل وهذا ما يجعلها تعمل في إطار تنظيم قانوني.

- القائد يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار.

- القائد هو من يقوم بعملية تقييم الأداء.

- أبدى جل العمال أنهم لا يتحصلون على الحوافز.

- القائد لا يشارك الموظفين في تحديد الأهداف.

وعلى ضوء هذه الفرضية نستنتج أن القيادة الإدارية في مؤسسة رئاسة جامعة زيان عاشور قيادة متوسطة في الأداء.

النتائج على ضوء الفرضية رقم (02):

- عدم شعور الموظفين بالمساواة والإنصاف في العمل.

- الإجراءات التنظيمية والقرارات الصادرة في حق العمال ليست عادلة.

- أن انتشار مبدأ العدالة التنظيمية في العمل يؤثر على الأداء إذ يرفع من الروح المعنوية للعمال.

- وأن أغلب العمال ليسوا راضين على نتائج تقييم الأداء.

وعلى ضوء الفرضية نستنتج أن العدالة التنظيمية ليست فعالة في العمل.

النتائج على ضوء الفرضية رقم (03):

- أن القائد ينفرد بقراراته أثناء مرحلة علاج المشاكل.

- النمط المستخدم في المؤسسة النمط الديمقراطي أي القيادة الجماعية والتشاركية.

- هناك تساوي بين العمال في حصولهم على المكافأة من عدمها وهذا راجع إلى القائد وطريقة تحفيز في العمل.

- كما نجد أن أغلب العمال ليسوا راضين على المكافآت.

وعلى ضوء الفرضية الثالثة حول واقع القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة في تحقيق العدالة التنظيمية في العمل نجدها في درجة متوسطة وتقتصر في وظائف القائد فقط وليست في تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في العمل .

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة حالة التي تتناول دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث هدفت الدراسة الى إيجاد الدور الفعال الذي توظفه القيادة الإدارية داخل التنظيم لإرساء مبدأ العدالة التنظيمية في العمل. تناولنا من خلاله تحليل نتائج الاستبيان الذي تم اجراءه داخل المؤسسة، ومنه يمكن القول ان القيادة الإدارية في رئاسة جامعة زيان عاشور متوسطة الأداء ومبدأ العدالة التنظيمية غائب بدرجة كبيرة في العمل.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لقيام أي منظمة كانت إنتاجية أو خدمية، لأنها تعمل على تسيير وتنسيق وتنظيم الأفراد القائمين بعملها للوصول إلى حد أقصى من الرقي والتقدم في منظومة الأعمال. فالعنصر البشري الذي يعتبر المورد الرئيسي الذي يخدم أغراض المنظمة ويطبق إستراتيجيتها، لذلك يجب على المنظمة وضع أسس وبرامج تحافظ على هذا المورد البشري.

تعتبر القيادة الإدارية هي الإدارة الفعالة لقيام وتوجيه العمليات الإدارية في المؤسسات والمنظمات، فالقيادة الناجحة تستطيع أن تحقق التمييز والنجاح في البيئة الخارجية والداخلية وتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من أدوار تنظيمية وبمدي اهتمامها بالعنصر البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وتحفيزه ومن خلال الوظائف التي يقدمها القائد داخل التنظيم من خلال التحفيز بمعنى تقديم المكافآت والعلاوات لتحسين الأداء وصنع القرار من خلال جعل الأفراد جزء لا يتجزأ من المنظمة وهدفهم من هدف التنظيم من خلال المشاركة في حل المشاكل التنظيمية وتقوية روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، وتقوية أساليب الاتصال الفعال داخل الجهاز الإداري.

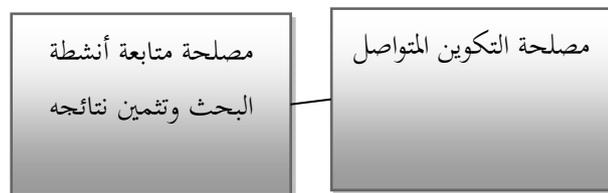
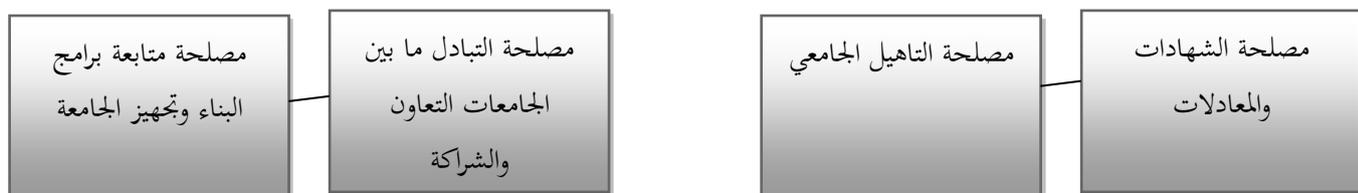
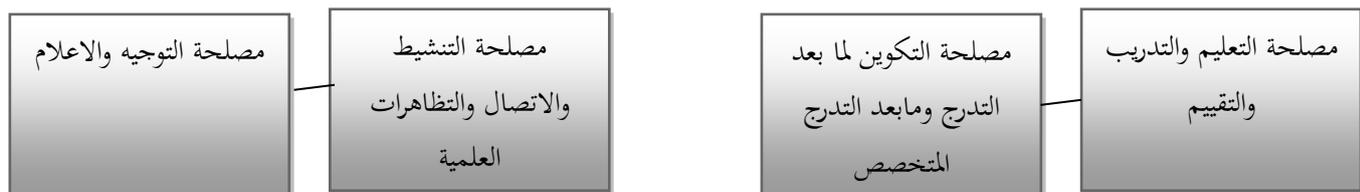
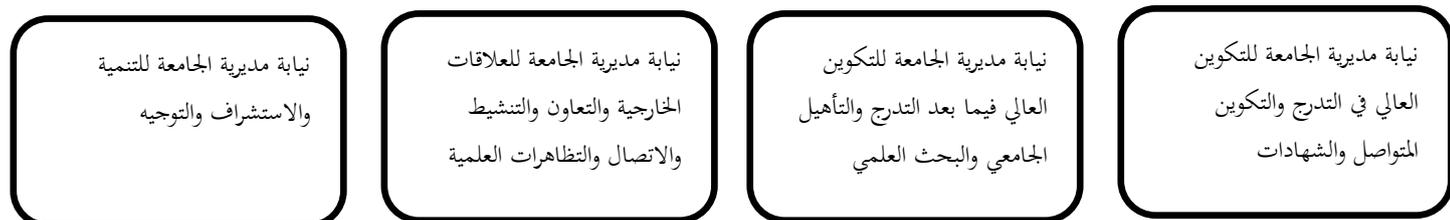
فإن القيادة الإدارية تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المنظمات يرجع إلى نجاح قادتها وطرق وأساليب أنماطهم المتبعة داخل التنظيم ومدى تأثيرهم على التابعين وتحفيزهم على تقديم طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم برشادة وحكمة، حتى يقبلون على أداء أعمالهم طواعية ورغبة واقتناع ورضا. إن نجاح المنظمات في عالم إدارة الأعمال يكمن في الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإدارية في تطبيق المبادئ التنظيمية في العمل.

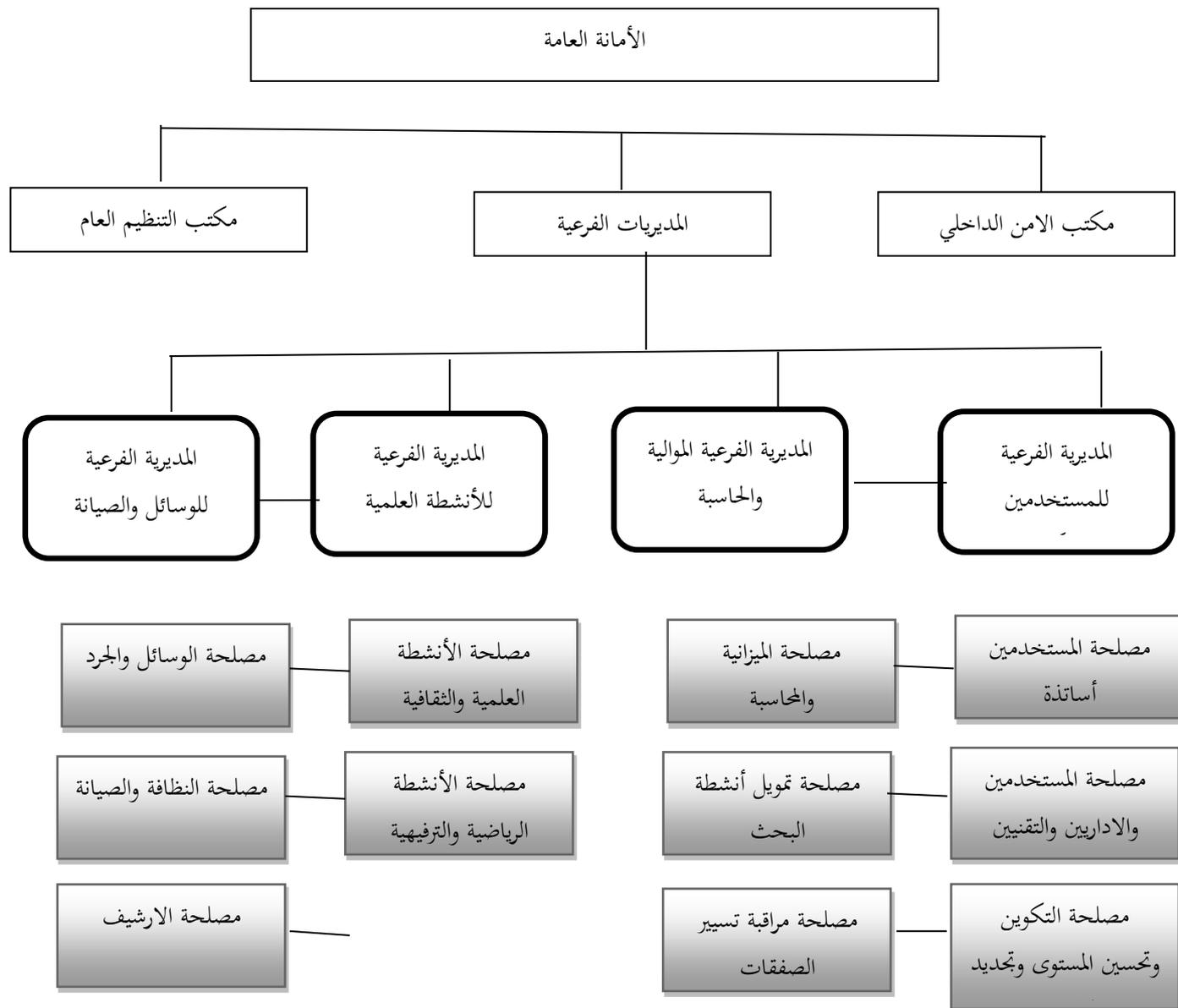
فمبدأ العدالة التنظيمية الذي يعرف على أنه مدى شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف ودرجة النزاهة والموضوعية في العمل وهذا مبدأ لا يتأني إلا من خلال قيادة حكيمة رشيدة تعمل على تحكيم الرؤى الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وضمأن ولاء الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

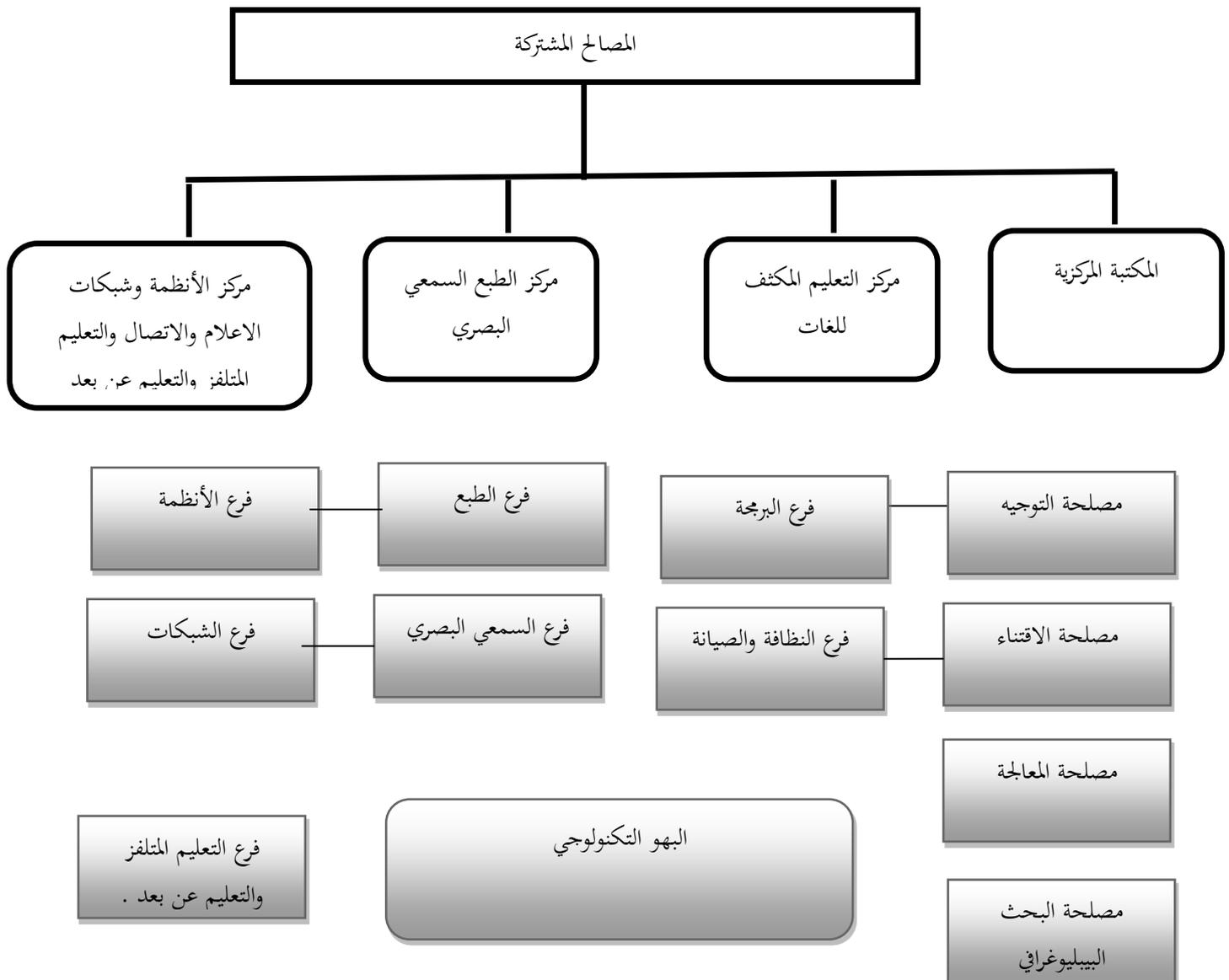
ومن خلال دراستنا حول دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية يكمن بالدرجة الأولى في القائد ومدى فاعليته داخل التنظيم ومدى أسلوبه في العمل فإن العدالة التنظيمية مبدأ جد حساس في درجة العاملين وعلاقتهم بالقائد وفي بعضهم البعض ومدى درجاتهم في العمل، لذا فإن القائد يجب عليه توحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول قيم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

أهم التوصيات:

- تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في العمل .
- الاعتماد على نظام فعال بلي اقتراحات العاملين
- الرفع من معنويات العاملين اثناء العمل
- العمل على الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية بجميع ابعادها وذلك بالعمل على نظام يحقق عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والتعاملات والعدالة التقييمية .
- تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين .
- تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في العمل أي القيادة الجماعية .







جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: ادارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

- استمارة مذكرة تحت عنوان :

- دور القيادة الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية

- دراسة حالة رئاسة الجامعة بالجلفة .

ملاحظة : ان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي، الرجاء الصراحة والوضوح في الاجابة على الاسئلة.

تحت اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالبتين :

- بن العايب بلقاسم

- دباب عيشة

- بن محجوبة فريحة

السنة الدراسية: 2016/2017

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 18-30 سنة 30-45 سنة
3. الحالة العائلية أعزب (ة) متزوج (ة)
- مطلق (ة) أرمل (ة)
4. المستوى العلمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا

5. الرتبة : إطار تحكم تنفيذ

6. المنصب:

ثانياً: القيادة الادارية:

1- ماهو اسلوب الاتصال المتبع من طرف ادارتكم ؟

صاعد نازل اتصال رسمي اتصال غير رسمي

2- هل القائد يحرص على الاستماع الى مقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات؟

نعم لا

3- هل القائد هو الذي يقوم بعملية تقييم الاداء ؟ : نعم لا

4- هل تحصل على الحوافز من طرف مديرك؟ : نعم لا

5- يستخدم القائد قواعد العقاب أكثر من قواعد الثواب؟ نعم لا

6- هل تشارك القائد في تحديد الاهداف؟ : نعم لا

ثالثا: العدالة التنظيمية:

1- هل تشعر بالمساواة والانصاف في العمل؟ : نعم لا

2- هل الاجراءات والسياسات المطبقة على الموظفين تتسم بالعدالة؟

نعم لا

3- اجراءات العدالة التقييمية تجعلك راضي على نتائج تقييم الاداء؟

نعم لا

4- هل القرارات الصادرة عن القائد بحقك عادلة؟ : نعم لا

5- هل العدالة التنظيمية تؤثر على الاداء والانتاجية؟ : نعم لا

6- هل تشعر بجدوة مشاركتك في اتخاذ القرار؟ : نعم لا

رابعا: دور القيادة الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية:

1- هل تشعر بالحساسية الشخصية من طرف القائد والزملاء؟ : نعم لا

2- هل مكانتك الوظيفية تتاثر بطبيعة علاقاتك الشخصية مع القائد؟ : نعم لا

3- هل تحصل على مكافآت في عملك؟ : نعم لا

4- هل انت راضي على هذه المكافآت؟ : نعم لا

5- هل عملية تقييم الاداء فرصة للترقية؟ : نعم لا

6- هل يسمح لك القائد بالإدلاء برأيك اثناء مرحلة علاج المشاكل؟ : نعم لا

7- ماهو النمط القيادي لمديرك؟ : أتوقراطي ديموقراطي متسيب

تقبلو منا كل التقدير والاحترام... شكرا جزيلاً

1. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
2. بلال السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، عنوان المداخلة القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الانترنت
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، القاهرة، 2010.
6. خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
7. السبعي سعيد فايز محمد، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، جامعة الأزهر، القاهرة، 2015.
8. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقيري، د.ب، 2013.
9. سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق.
10. سيد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، مصر، 2012.
11. صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998.
12. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن المنصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، الانترنت
14. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
15. طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة الوظائف، المفاهيم، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، د.ت
16. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

17. عبد الله بن عبد الغني الطجم ، د. طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
18. عبد الناصر ملك حافظ، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015-1436هـ.
19. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، جامعة البتراء، عمان، 2008.
20. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، سوريا، 2008.
21. فاروق عبدو فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، جامعة المنصورة.
22. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية للنشر، قطر، 1997.
23. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، 2003.
24. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000.
25. كمال سليم دواقي، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
26. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، د.ت.
27. محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، د.ب، د.ت.
28. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005.
29. مدحت محمد أبو السفر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
30. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

الرسائل الجامعية:

1. بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، جامعة خيضر، بسكرة- رسالة ماجستير في علوم التسيير، 2013-2014.
2. بوزري سمراء، لونسي دليلا، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة البويرة، 2014-2015.
3. دار راتب السعود، سوزان السلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان.
4. زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحضير العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بو لعيد البلدية، مذكرة الماجستير، 2007.
5. شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الكويت، 2010.
6. عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، وهران، 2010.
7. فهمي خليفة، صالح الفهداوي، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، الأردن.
8. قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق.
9. قاسم نائف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد 7)، 2007.
10. محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
11. منهل محمد حسين، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013.

12. مها ماهر الموفدة ، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، الأردن، 2010.
13. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

المجلات:

1. درادكة أجد محمود محمد، العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين في جامعة الطائف وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 1، العدد 15، مصر، 2014.
2. عابدين شرين حسين كامل، العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئة، مصر، 2014.
3. العلي عدنان عبد الرحمان، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية، دراسة استطلاعية، مجلة الاقتصاد، والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 15، العدد 15، 2016.

المعاجم:

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

مواقع الانترنت:

1- القيادة أساليبها والعوامل المؤثرة - <http://www.mouwazaf-dz.com/t2425>

تاريخ الاطلاع : 2017/06/17 على الساعة: 11:58 صباحا.

2- موقع جامعة الملكة أروى ، html أهداف الجامعة. <http://www.Arwa.net/> ،

تاريخ الاطلاع : 2017/06/17، على الساعة 12:38.

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر
	الإهداء
أ-ز	مقدمة
37-8	الفصل الأول: القيادة الإدارية:
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
09	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية
13	المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية
17	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
17	المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة الإدارية
19	المطلب الثاني: نظريات المدخل السلوكي في تفسير القيادة الإدارية
23	المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقف في تفسير القيادة الإدارية
26	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية
30	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة وتحدياتها
30	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية
33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
35	المطلب الثالث: تحديات القيادة الإدارية
37	خلاصة الفصل
63-39	الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية:
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

40	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية
43	المطلب الثاني: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المفاهيم
46	المطلب الثالث: أهمية واهداف العدالة التنظيمية
48	المبحث الثاني: أبعاد ومجالات ونظريات العدالة التنظيمية
48	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
50	المطلب الثاني: مجالات العدالة التنظيمية
52	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
56	المبحث الثالث: المحددات والعوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
56	المطلب الأول: محددات العدالة التنظيمية
57	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية
58	المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي
60	المبحث الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالعدالة التنظيمية
60	المطلب الأول: القيادة والعدالة التوزيعية
61	المطلب الثاني: القيادة والعدالة التفاعلية
61	المطلب الثالث: القيادة والعدالة التقييمية
63	خلاصة الفصل
85-65	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية "دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة:"
65	تمهيد
66	المبحث الأول: مفهوم الجامعة وأهم أهدافها
66	المطلب الأول: مفهوم الجامعة
66	المطلب الثاني: أهداف الجامعة
67	المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة
67	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المطلب الثالث: تشخيص القيادة الإدارية في المؤسسة
69	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية والتحليلية للدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل البيانات
84	المطلب الثالث: عرض النتائج
85	خلاصة الفصل
88-87	الخاتمة
95-90	الملاحق
99-97	قائمة المصادر والمراجع
103-101	قائمة الجداول والاشكال
105	الفهرس العام

قائمة الجداول والأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أنماط القوة والسلطة والاتصالات	21
02	نظرية الشبكة الإدارية	22
03	النظرية الشمولية للقيادة الموقفية	24
04	نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل	25
05	نموذج ناتبوم وشيدت للقيادة	26
06	المستوى الخامس للقيادة	34
07	تعريف ادم للعدالة التنظيمية	42
08	المتغيرات الأساسية لنظرية المساواة	54

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	توزيع العمال حسب الجنس	01
69	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر	02
70	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	03
71	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	04
72	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للرتبة	05
73	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب	06
74	أسلوب الاتصال المتبع من طرف ادارتكم	07
75	حرص القائد على الاستماع الى مقترحات العاملين قبل اتخاذ القرارات	08
76	قيام القائد بعملية تقييم الأداء	09
77	تجعلك على الحوافز من طرق مديرك	10
78	استخدام القائد لقواعد العقاب وأكثر من قواعد الثواب	11
79	مشاركتك للقائد في تحقيق الأهداف	12
80	شعورك بالمساواة والانصاف في العمل	13
81	الإجراءات والسياسات المطبقة على الموظفين تتسم بالعدالة	14
82	إيرادات العدالة التنظيمية تجعلك راضي على نتائج التقييم	15
83	القرارات الصادرة عن القائد تجعلك عادلة	16
84	العدالة التنظيمية تؤثر على الأداء والإنتاجية	17
85	شعورك بعدوة في المشاركة في اتخاذ القرار	18
86	شعورك بالحساسية الشخصية من طرف القائد والزملاء	19
87	مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقاتك مع القائد	20
88	تحصلك على مكافئات في عملك	21
89	رضاك على هذه المكافئات	22
90	عملية تقييم الأداء فرصة للترقية	23
91	سمح القائد بالأدلاء برايك اثناء مرحلة علاج المشاكل	24
92	نمط القيادة لمديرك	25

مقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

الإدارية

الفصل الثاني

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة لدور

القيادة الإدارية في تحقيق

العدالة التنظيمية

خاتمة عامة

المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس المحتويات