

الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي

بحث اختباري من وجهة نظر قيادات الإدارات العليا في محافظة النجف

م. أفنان عبد علي الاسدي

كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة الكوفة

المستخلص :-

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على اثر العلاقة بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ (التحويلية, والموقفية, و التبادلية, والمشاركة) بأبعاد التسييس التنظيمي المتمثلة بـ (بالبعد التنظيمي, والبعد الوظيفي, وبعد النفوذ, وبعد السلطة) والوقوف على طبيعة تلك العلاقة السائدة في مجتمع البحث, في عينة تمثلت بقيادات بعض مجالس الدوائر المبحوثة في محافظة النجف, إذ تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وتم توزيع (197) استبانة تم استرداد (186) استبانة صالحة للتحليل, وبذلك استخدمت في عملية التحليل بنسبة 85% من مجموع الاستبانات الموزعة, وقد صيغت فرضية أساسية للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية وإبعاد التسييس التنظيمي لمجتمع البحث. وجاءت النتائج مطابقة لأغلب فرضيات البحث تم على وفقها صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها أن تأخذ قيادات المجالس بالحسبان أهمية توفير نمط قيادي فعال تسوده الدقة والوضوح وإدراكه لجميع المتغيرات بيئة المنظمة, وإن تضع أولويات مهام عملها كيفية توظيف وإدارة أبعاد التسييس وبشكل تكميلي مع السلوك المرغوب في تحسين وكفاءة العمل القيادي.

Abstract

Testing the current research the relationship between the leadership styles of (Transformational, and Situational, and Transactional, and Participation) and the organizational of the politicization dimensions of (organizational, career, and functional, and influence, and Authority) in the sample represented the members of District Councils discussed in the province of Najaf, have been using the tool-resolution tool Chairperson of the data collection, as was the distribution of (186) questionnaires were received) (197) questionnaires suitable for analysis, and thus have been used in the process of analysis by more than 85% of the total questionnaires distributed, has formulated two hypotheses are essential to find that there is a correlation between leadership styles and removal of politicization of the organizational members of the councils researched.

The results were identical for most of the research hypothesis was to accordingly formulate a set of recommendations, of which to take the leadership councils into account the importance of providing a regulatory environment dominated by effective leadership, and bear in mind how to manage the dimensions of politicization and is complementary with the desired behavior in improve the efficiency and quality of the work of leadership.

الاستماع

قراءة صوتية للكلمات

المقدمة :-

يعد التسييس التنظيمي احد الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي ويعتبر المنطلق لدراسة السلوكيات المختلفة داخل منظمات الأعمال. كما إن النظر إلى الدوائر المبحوثة وكيفية إدارتها من قبل القائمين على إدارتها بوجود تجمع بشري تحكمه الأنظمة وتحدده الصلاحيات والمسؤوليات وهذا ما يغطي الإطار الرسمي كما في كل منظمات الأعمال الأخرى, إلا أن حقيقة الأمر هناك بعض الأمور أخذت تلعب دورا خفي باستخدام أساليب وتكتيكات لتغيير مسار الأحداث ونوعية القرارات داخل هيكلية الدوائر كالنفوذ والسلطة.... مما اثر على كفاءة أداء المنظمة. وفي خضم هذه العلاقة بين الأنماط القيادية وأبعاد التسييس يبرز عنصر مهم وفعال في إدارة المنظمات إلا وهو المحسوبية الذي استخدم الصلاحيات المخولة للتأثير في الآخرين وتغير مجرى الأمور والتدخل في عمليات صنع القرارات, مما اثر على إدارة تلك المنظمات. ويركز البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- هل يمكن لإبعاد التسييس التنظيمي أن تتكيف مع أنماط القيادات المعتمدة في مجالات العمل الإداري التي تشهدها قطاعات المجتمع.

2- ما علاقة الأنماط القيادية في الحد أو التوسع من انتشار مظاهر التسييس التنظيمي الغير مرغوب؟

3- ما هي علاقة أبعاد التسييس التنظيمي في تغيير بعض الأساليب الإجرائية المتبعة في الأنماط القيادية؟

ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات لابد من تقديم مراجعة نظرية للاستفادة من الأدبيات في هذا المجال, وكذلك اختبار طبيعة العلاقة ميدانيا وصولا إلى تقديم استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الأول: منهجية البحث :-**أولا: مشكلة البحث:**

تواجه منظماتنا العراقية بشكل عام تحديات كبيرة بسبب الظروف الاقتصادية وشدة المنافسة, من هنا جاء اهتمام الباحثين بموضوع القيادة وأهميتها. فان نجاح أي منظمة أو إخفاقها مرهون بقيادته الإدارية إذ كان عليها البحث عن رؤية أعمق وتفكير اشمل يحدد من خلالها توجهات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها. هذا الأمر يتطلب مهارات قيادية وقدرات تحليلية لسد أي فجوة تؤثر في أداء المنظمة وعملياتها ولمواجهتها كل أبعاد التسييس التنظيمي, كما يستلزم الموائمة بين الأنماط القيادية بأنشطتها وإجراءاتها الهادفة وإدارتها لكل أبعاد وأساليب التسييس. ومن اجل توضيح المشكلة من الناحية الميدانية, اعتمد البحث الحالي بتثبيت رؤى استطلاعية لبعض دوائر المجتمع, وفي ضوء ذلك أمكن تجسيد المشكلة في طرح التساؤلات الآتية:

1- هل يمكن لإبعاد التسييس التنظيمي أن تتكيف مع الأنماط القيادية المعتمدة في مجالات العمل الإداري التي يشهدها مجتمع البحث.

2- ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية في المنظمات المبحوثة وأي منها أكثر ممارسة؟

3- ما علاقة الأنماط القيادية في الحد من انتشار مظاهر التسييس التنظيمي الغير مرغوب؟

4- ما هو اثر علاقة أبعاد التسييس التنظيمي في تغيير بعض الأساليب الإجرائية المتبعة في الأنماط القيادية؟

ثانيا: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين هما :

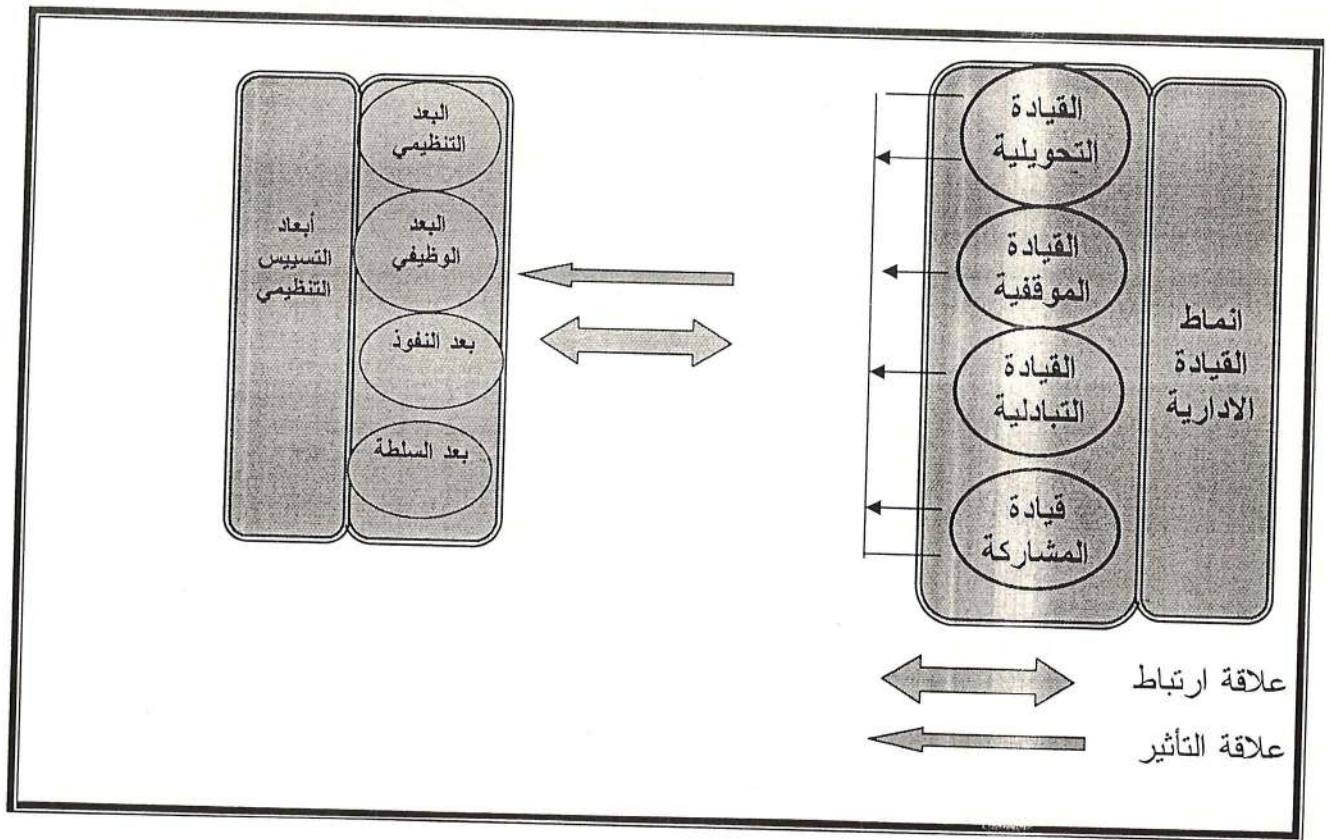
- الجانب العلمي: إذ تبرز في تسليط الضوء على موضوع مهم هو الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي, وفي تسليط الضوء على الأدوار الخفية والعنصرية التي تمارس فيها سلوكيات متباينة في دوائر عينة البحث.
- الجانب العملي: معرفة دور الأنماط القيادية في إدارتها لأبعاد التسييس التنظيمي في دوائر عينة البحث وتوظيفها مما يساعد المسؤولين في تلك الدوائر من الوقوف على حقيقة ما يدور في تنظيماتهم ومن ثم توظيف بعض السلوكيات غير المرغوبة بغية تفعيلها بما يخدم المصلحة العامة.

ثالثاً: هدف البحث:

- تتلخص أهداف البحث كما يأتي:
- الوقوف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في المنظمات المبحوثة
 - التعرف على مفهوم وأنماط وأبعاد وعوامل التسييس التنظيمي.
 - تشخيص مستوى علاقة الأنماط القيادية في إدارة أبعاد التسييس التنظيمي مجتمعة.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:

لغرض تحقيق أهداف البحث بشكل علمي ومنهجي متسلسل تم صياغة مخطط البحث الافتراضي.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

خامساً - فرضيات البحث:

لقد تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية وفقاً لمخطط البحث الافتراضي، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية (التحويلية، والموقفية، والتبادلية، والمشاركة)، وإدارتها لأبعاد التسييس التنظيمي. وتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة التحويلية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الموقفية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المشاركة بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود اثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية – (التحويلية، و الموقفية، والتبادلية، والمشاركة)، وإدارتها لأبعاد التسييس التنظيمي. وتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: اثر القيادة التحويلية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: اثر القيادة الموقفية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: اثر القيادة التبادلية بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: اثر القيادة المشاركة بإدارة أبعاد التسييس التنظيمي

سادسا: متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، وتتكون استمارة الاستبيان هذه من متغيرين :

المتغير الأول يتعلق بأنماط القيادة الإدارية تم الاعتماد المقاييس الواردة في دراسة (الطائي، 2007)، (جميل، 2010) وعدد فقرات الأنماط القيادي هي (20) فقرة لمجموع الأنماط كما موجود في الملحق رقم (1)، أما المتغير التابع فيختص بأبعاد التسييس التنظيمي والذي تم تكيفه بالاعتماد على ما ورد في دراسة (Vigoda,E,2005)، (Butcher,2002)، (الراجحي، 2008) وفق مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماما – لا اتفق تماما)، وهو يتكون من (5) فقرة

سابعا: مجتمع البحث:

نظرا لأهمية الدور الذي تمارسه دوائر محافظة النجف في كافة مجالاتها، ومن اجل تعزيز حالة الترابط بين المؤسسات العلمية والميدانية في هذه المحافظة فقد تم اختيارها كمجال لاختبار فرضيات البحث، فكان المجتمع من (4) دوائر ذات طبيعة عمل وأهداف مختلفة، صحية، وصناعية، وتعليمية وشملت كل من (أعضاء مجلس جامعة الكوفة وكلياتها، وأعضاء مجلس الشركة العامة لسمنت الجنوب، وأعضاء مجلس رئاسة صحة النجف بمرآكزها ومستشفياتها، وأعضاء مجلس معمل الاطارات الجلدية اذ بلغ عددهم بالإجماع. (197) عضوا وزعت عليهم الاستمارة على مجتمعتهم من أعضاء مجالس الإدارة ولمبررات البحث تم اعتماد المنظمات الأربعة الواردة أنفة الذكر وذلك بغية توسيع المجتمع بتنوع توجهاته وأساليب القيادة المعتمدة لديهم . ولم تكن الغاية من ذلك هو المقارنة ، وقد بلغت نسبة الاستجابة (85%)، في حين بلغت الصالحة للتحليل (186) استمارة.وفيما يلي جدولاً يوضح وصف لمجتمع البحث:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث N= 186

الفقرات	الفئة	العدد	%
الجنس	ذكر	175	94 %
	أنثى	14	7 %
المركز الوظيفي الحالي	مدير عام	23	12 %
	مدير	50	26.88 %
	وكيل مدير عام	69	37 %
	رئيس قسم	44	23.6 %
العمر	من 35 - 40	16	8.6 %
	من 40 - 45	42	22.5 %
	من 45 - 50	74	39.7 %
	من 50 - فأكثر	54	29 %
التحصيل الدراسي	دكتوراه	35	19 %
	ماجستير	40	21.5 %
	بورد	27	14.5 %
	بكالوريوس	84	45 %
سنوات الخدمة الوظيفية	10 - 15	41	22 %
	15 - 20	43	23 %
	20 - 25	72	38.7 %
	25 - فأكثر	30	16 %

ثامنا : التطبيق التحليلي والوسائل الإحصائية

اعتمد البحث الحالي على عدد من الأساليب الإحصائية بعد جمعها لاستمارات الاستبانة تمثلت بالبرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة والبرنامج AMOS لرسم نموذج المعادلة البنائية.

والوسائل الإحصائية المستخدمة تتمثل بالآتي :

استخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المثوي في وصف وتشخيص متغيرات البحث .
معامل الارتباط البسيط : استخدم في تحديد قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أنماط القيادة من جهة وأبعاد التسييس التنظيمي من جهة أخرى.

الانحدار البسيط : استخدم في قياس التأثير المعنوي لأنماط القيادة في أبعاد التسييس التنظيمي.

الانحدار المتعدد : استخدم في بيان مسار العلاقة بين أنماط القيادة في أبعاد التسييس التنظيمي.

نموذج المعادلة البنائية ، استخدم في رسم نموذج البحث

أ- الاتساق الداخلي :-

بغية التأكد من صدق محتوى استمارة الاستبانة ، فقد اعتمد البحث الحالي على الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث حيث تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مصداقية تلك الفقرات في تمثيلها لمتغيرات البحث ، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط سبيرمان. وتم التحقق من ذلك كما يأتي:

1- الاتساق الداخلي لنمط القيادات

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التحويلية ، والقيادة الموقفية ، والقيادة التبادلية، والقيادة المشاركة و تبين إن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع الفقرات العملية المذكورة كما يوضحها الجدول (2) ، مما يؤكد على وجود الاتساق الداخلي الذي يشير إلى إمكانية قياس الفقرات.

جدول (2) قيم معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أنماط القيادة

المغير	الفقرة	معامل سبيرمان
القيادة التحويلية	Q1	0.928
	Q2	0.921
	Q3	0.972
	Q4	0.871
	Q5	0.904
القيادة الموقفية	Q1	0.919
	Q2	0.903
	Q3	0.926
	Q4	0.891
	Q5	0.816
القيادة التنفيذية	Q1	0.948
	Q2	0.933
	Q3	0.937
	Q4	0.923
	Q5	0.926
القيادة المشاركة	Q1	0.841
	Q2	0.953
	Q3	0.940
	Q4	0.940
	Q5	0.892

2 - الاتساق الداخلي لإبعاد التسييس التنظيمي

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات لإبعاد التسييس التنظيمي و تبين إن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع الفقرات العملية المذكورة كما يوضحها الجدول (3) ، مما يؤكد على وجود الاتساق الداخلي الذي يشير إلى إمكانية قياس الفقرات.

جدول (3) قيم معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد التسييس التنظيمي

المتغير	الفقرة	معامل سبيرمان
أبعاد التسييس التنظيمي	Q1	0.928
	Q2	0.928
	Q3	0.928
	Q4	0.928
	Q5	0.928

ب- الثبات :

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split – Half Method باستخدام معادلة لسبيرمان بروان Spearman – Brown ، وجتمان Guttman. وفيما يلي القيم المستحصلة لاستبانة الاستبيان اذ يبين جدول (4) ان قيم معاملات الفاكرونباخ و سبيرمان وجتمان عالية ومطمئنة مما يشير الى ثبات الاستبانة :

جدول(4) معاملات الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	الفاكرونباخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
القيادة التحويلية	0.952 -1	0.945 -2	0.883 -3
القيادة الموقفية	0.941 -4	0.919 -5	0.895 -6
القيادة التبادلية	0.962 -7	0.962 -8	0.904 -9
القيادة المشاركة	0.944 -10	0.959 -11	0.959 -12
أبعاد التسييس التنظيمي	0.940 -13	0.910 -14	0.832 -15

المبحث الثاني : الإطار النظري للمبحث

المحور الأول : القيادة وأنماطها Leadership And styles

أولاً: القيادة (المفهوم والأهمية) Leadership of the (Concept and Importance)

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة , إلا انه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة , فقد اختلفت معانيها وتعددت مفاهيمها و القيادة من وجهة نظر (slocum and hellriegel,2009) بوصفها عملية تطوير الأفكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم من معتنقيها وتظمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة.. وأشار (برير, 2006: 27) للقيادة بوصفها نشاط ايجابي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية, يشرف على مجموعة من العاملين وتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير , والاستمالة, أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. وعرف (Cullen and parboteeah,2008) القيادة على إنها قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح. وعليه يمكن القول إن حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما يرغب القائد في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية.

يلاحظ من التعاريف السابقة إن القيادة الإدارية تضمنت ثلاثة مكونات هي: (Huczynski & Buchanan,2001)

- المكونات العملية: التي تتعاطى مع القيادة كعملية تفاعلية يهدف من خلالها إلى توجيه سلوك الآخرين.
- المكونات المحيطة: التي تنظر للقيادة كمحيط اجتماعي يتم في إطار التأثير في الآخرين.
- المكونات التقييمية: التي تنظر للقيادة على إنها مقياس في انجاز الهدف.

ومن الممكن القول أن القيادة بمعناها و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وفي نجاحها واستمرارها وحتى في ريادتها. فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة و السليمة و المقنعة) , وعليه فان مصطلح القائد الإداري يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير التنظيمي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة الداخلية بما فيها من قوة وضعف والتمتع في نقاط الفرص والتهديدات وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها. كما انه يحتاج إلى مهارات تحليلية و إدراك للمواقف التي تواجه المنظمة. (69) : (Thompson,2003) ومن هذا المنطلق تحرص القيادة على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم بتفكير إبداعي ورؤية متوازنة تأخذ في الحسبان التغييرات بكافة أنواعها بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها التشغيلية والمستقبلية. وعليه فان القائد الإداري من وجهة نظر (Shaimmaa ,2007:41) هو القادر على إحداث تغيير شمولي في الأفراد والمؤسسات وتحسين أدائها. وليس بالضرورة أن يكون ذلك من نمط القائد المبدع ولكنه بالمعنى المادي لها و غالباً في ما يقتصر دوره أن يساعد المؤسسات المتعثرة ويهتم بعمليات إعادة الهندسة "Re-engineering" و التركيز على الإدارات التوافقية و بتحفيز مجموعة العمل بما يخدم مصلحة التغيير من منطلق مصلحة المنظمة لذا قد ينسب لها في النهاية العمل كله.

ثانياً: مميزات القائد المتمتع القائد الإداري بالمميزات التالية: (Buchanan,Badham,2004: 1-2)

- الالتزام بأهداف الشركة وبفريق إداري رفيع المستوى يتمتع بمهارات فائقة.
- القدرات التنظيمية وتحفيز للعاملين.
- بالإضافة إلى مبادرات توافقية يتم اختيارها بعناية من أجل ضمان تطوير المنظمة ودفعها قدماً لمواكبة مسيرة التغيير.
- كما يتطلب منه كيفية إدارة أبعاد التسييس من خلال مايلي: (Vigoda,2000: 185)
- التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
- تأهيل الأفراد الآخرين وتدريبهم لتولي قيادة المنظمة في حالة غياب القائد.

- تكوين ما يسمى بفريق الفرص (Opportunity Team) هذا الفريق ليست مهمته الاشغال بإدارة ومعالجة المعوقات ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب ويقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال كل المواهب.

- إيجاد وتنمية الرؤى المشتركة فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب نظرة شمولية.

ومن خلال ما ورد اعلاها تكمن أهمية القيادة في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف وتحرص على تحقيق التوازن الإداري للتطلعات في بناء هياكل تنظيمية تتوافق مع السياسات والأنشطة والفعاليات المختلفة التي تؤديها منظمات الأعمال. أما في ميدان الأعمال تعد أهمية القيادة بوصفها مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة، فإن بناء هياكل تنظيمية تتناغم مع السياسات الوظيفية والأنشطة والفعاليات المختلفة وبما يتناسب والإمكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتلاءم مع ظروف البيئة. لذا تتصف المنظمة الناجحة بميزة رئيسة تنفرد بها عن المنظمات غير الناجحة وهي وجود القيادة الإدارية الكفوءة والديناميكية التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشير (Certo, 1997) إلا إن قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها ومع التحديات التنظيمية يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل ، على أن تكون الاستجابة والمرونة دعامتين أساسيتين في معالجة التحديات واتخاذ القرار الصائب. ويرى (Lussier, 2005) أن السمة الرئيسة للقيادة في معالجة المعوقات هي الإبقاء على بساطة الأعمال وأن يتطلب من الأفراد القيام بأعمال أو ابتكار جديد غير معتادين عليها.

كما للقيادة الإدارية أهمية خاصة أيضاً في رسم ملامح أبعاد التسييس التنظيمي في المنظمات، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى حيث إن القائد قد يسهم في إدارتها وفق مصلحة المنظمة أولاً من خلال الطريقة والأسلوب النفوذ المعتمدة في قيادته للمنظمة.

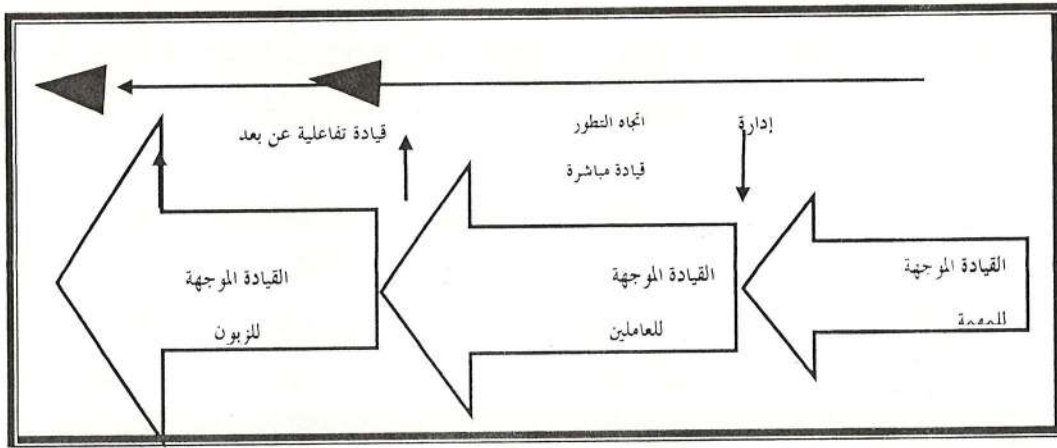
ثانياً: خطوات تطور القيادة Steps to the development of leadership

يحدد مركز فعاليات المنظمة نموذجاً ذا أربع خطوات لتحديد المدراء ذوي الإمكانيات العالية وإيجاد خطط لتطوير قيادتهم منها: (الشريفي، 2004: 20)

الخطوة الأولى: مناقشة التطور Development Discussion بهدف تطوير النقاش بين المدير ومن يتبعه وينتج عنه شيئين هما (خطة تطوير أولية للفرد ، وإقرار من المدير حول من سيختاره مرشحاً) .
الخطوة الثانية:مراجعة التنفيذ Executive Review ويتم سنوي لمجلس الإدارة ويتضمن من خلالها مناقشة كل المدراء ذوي الإمكانيات العالية والمصادقة عليها.

الخطوة الثالثة:تطبيق الخطط الفردية Implementation of Individual Plans ويتم إشراك العاملين في التطوير المنظمي من المدراء و التابعين المباشرين ووفقاً لتنسيق الموارد والإمكانات المتاحة.
الخطوة الرابعة:مراقبة التقدم وتقييمه Monitor and Evaluate Progress وهو مراجعة تنفيذية جزئية للتقدم ومراجعة التقييم سنوية لضمان عملية تطوير أداء المنظمة، إذ تعتمد هذه العملية على المقابلات مع كبار المدراء متضمنة معايير لقياس النجاح على أن تكون ممارسات المنظمة واضحة من قبل إدارة الأداء.

واجهت القيادة في السابق تحدين أساسيين حسبما يرى(نجم، 2004: 258-259) هما (المهام والعاملين) وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة المتزايد بالعقل الإداري للقائد، كما أن الاهتمام المتزايد برؤية القائد تحول المنظمة من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية بعد أن أصبحت تتحدث عن المنظمات ذات الرؤيا، كذلك الاهتمام "بالقائد الإداري" وبخصائصه الجديدة في ظل المنافسة العالمية والانترنت بوصفه قوة عظيمة لتحريك العاملين، فإن التطورات التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطور التحديين السابقين نحو المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين وهو أكثر تركيزاً على الزبون والشكل التالي يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.



شكل (2) يبين تطور تركيز القيادة الإدارية

المصدر: نجم، نجم عبود، 2004، "المدخل الياباني لإدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثالثاً: عوامل نجاح القيادة الإدارية Success factors of managerial leadership

هناك عوامل متعددة تساعد في نجاح القيادة الإدارية منها: (افوليو، 2003: 13)

- 1- امتلاك القائد الإداري الرؤية الواضحة Vision القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين معا فضلا عن إدراكه للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها.
 - 2- التمكين Empowerment والتي تحقق للقائد القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعدادتها في اللحظة المطلوبة سعة المعرفة وتنوعها erudition and diversity يترتب على القائد معالجة المواقف عبر توازنات معرفية ذات حزمة شمولية ثلاثية الأبعاد تتضمن (المعرفة، والمهارة، والسلوك).
 - 2- إدارة الوقت Time management هي الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويكون من خلال الالتزام وتحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذا يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في ادوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
 - 3- الشجاعة Bravery وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.
 - 4- الفطنة وبعد النظر Far-Sightedness قدرته على اشتقاق المعاني من المواقف.
- لذا يجب إن تراعي القيادة الإدارية عند القيام بمهامها الأمور الآتية: (الصيدلاني، 2001: 73-74)
- حل مشاكل التنظيم بشكل إبداعي عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع التحديات باستخدام الأسلوب العلمي.
 - تنمية مهارات وقدرات اكتشاف التحديات بمضمون إبداعي بهدف التدريب على تجارب واقعية تقود إلى التفكير الابتكاري عند المواجهة.

رابعاً: الأنماط القيادية The leadership of styles

يعد من الصعب تحقيق القيادة المثالية في ظروف بيئية متغيرة التي تتباين فيها الأدوار والممارسات القيادية تبعاً لتباين أنماطها. وفي هذه الفقرة سيتم تناول الأنماط القيادية وفقاً للدراسات التي أجراها كل باحث في هذا المجال وصولاً إلى الأنماط القيادية التي اعتمدها الدراسة الحالية إذ يوضح الجدول التالي الأنماط القيادية كما حددتها بعض الدراسات وبحسب التسلسل الزمني:

جدول (5) الأنماط القيادية وفقاً لدراسة عدد من الباحثين

ت	الدراسة والسنة	الأنماط القيادية التي حددها البحث الحالي
1	Black & Mouton , 1964	نمط القيادة الضعيفة، النمط القيادي الترفيهي، النمط القيادي منتصف الطريق، نمط قيادة الخضوع للسلطة، نمط قيادة الفريق.
2	Likert , 1967	النمط الأوتوقراطي الاستبدادي، نمط الأوتوقراطي العادل، النمط الاستشاري، النمط المشارك.
3	House , 1971	نمط القيادة الموقفية، نمط القيادة المتسلطة، نمط القيادة الموجة نحو الانجاز، نمط القيادة المشاركة
4	Heresy & Blanchard , 1972	النمط القيادي المهتم بالعلاقات، النمط المهتم بالعمل.
5	Vroom - Yattou , Jago , 1973	النمط الأوتوقراطي، نمط الاستشارة الفردية، نمط استشارة الفريق، نمط التعويض، نمط القيادة الحرة.
6	Burn , 1978	نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية.
7	Bass , 1985	نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التنفيذية.
8	Ham brick et al shrivastava and nachman 1984	النمط السياسي، النمط المهني، النمط البيروقراطي، النمط الريادي.
9	Wright et al 1998	نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية
10	2008 تصنيف المربع	النمط التشاركي، النمط التحويلي، النمط الإجرائي

المصدر: جميل، احمد نزار، 2010، " تنشئة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا" دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المستشارين العموميين، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ولمبرات البحث الحالي اعتمدت الأنماط القيادية أدناه كمتغيرات مستقلة ، وفيما يلي توضيح لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة: (Mcshare and Glinow, 2007)

1- القيادة التحويلية Transformational Leadership

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) عندما بين إن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين والقائد التحويلي من وجهة نظر (Rauch, 2007) هو القائد الذي يلجأ إلى مبادئ الأخلاق وشعور التابعين بهدف بلوغ المقاصد الأخلاقية وإعادة تشكيل المنظمة بشكل جماعي. ويرى (Mcshare and Glinow, 2007) إن القائد التحويلي يعد وكيلاً للتغيير ويحفز التابعين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية. أما (Bass, 1985) فقد عرف القيادة التحويلية أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين ، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم ذات قيمة جوهرية، ويسمى (Burns 2001)، تلك القيم بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد ، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه بتغيير في توجهاتهم وأهدافهم .

كما ميز Burns بين نوعين من القيادة هي (القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية) فالמידأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة ، وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت ، وفي المقابل حصول الرئيس على

زيادة الإنتاجية أو تحسين الأداء.... ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة مع وجعل التغيير عمل مؤسسي.

- أبعاد القيادة التحويلية: ويوضح (Bass, et al, 2003: 208) إلى أن هنالك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية تم استخدامها من قبل العديد من الباحثين وفقاً لمقياس القيادة المتعددة (Multifactor leadership Questionnaire) وهي:

أ. **الجاذبية** (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
ب. **الحفز الإلهامي**: تركز هذه الخاصية على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .
ج. **الاستثارة الفكرية** : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .

د. **الاعتبار الفردي**: القائد يضع اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على إنجاز المهام من خلال إرشادهم وتعلمهم وتدريبهم أي التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين من حيث معاملته كفرد بدلاً من مجرد عضو في المنظمة.

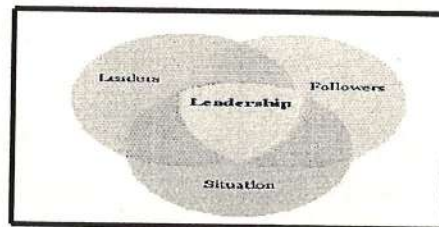
وتسعى القيادة التحويلية لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أداء العمل ، أما القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة، ويسعى لتحويل مرعوسيه وإدارته ومنظّمته من وضع إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً، ومن ناحية أخرى يدفع القائد التحويلي لأفراد أبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية للنظر لصالح مجموعة العمل والمنظمة. (الكبيسي ، 2006 : 15-16)

2- القيادة الموقفية Situational Leadership

يؤكد هذا النمط أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى. كما تشدد على أن القائد يجب أن يقود الأفراد حسب إمكانياتهم وشخصياتهم (العامري، 2004 : 33) .

كما أن القائد الفعال وفقاً لهذا النمط يستطيع أن يشكل نفسه حسب ما لديه من طاقات وقدرات يوجهها نحو الهدف. وهناك مبدئين رئيسيان للقائد الموقفي هما توجيه العاملين وإعطائهم التعليمات وتفويض المهام لهم ، وتشجيع العاملين وتحفيزهم لأداء الأعمال بأنفسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وإعطاءهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار. وهذا يكون بالتوازن بين الكفاءة والفعالية . كما يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى ، إذ أن تغير الموقف يتطلب أدوار وأنماطاً قيادية مختلفة.

كما تتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (3) العناصر الأساسية للقيادة الموقفية

المصدر: العامري، احمد بن سالم، 2004، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية"، المحلة العربية للمعلوم الإدارية، مجلد 9، العدد 1، الرياض.

- أبعاد القيادة الموقفية: ويوضح (الشبعان, 2005: 21) إلى أبعاد القيادة الموقفية تم استخدامها من قبل العديد من الباحثين وفقاً لمقياس القيادة المتعددة (Multifactor leadership Questionnaire) وهي:
- أ- حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- ب- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي.
- ج- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم.
- د- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.

3- القيادة التبادلية The Transactional Leadership

هو النمط الذي يقوم القائد بعملية التبادل مع المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وفي تعزيز فاعلية الأعمال الروتينية الحالية (Avolio, et.al; 2000: 441), ويشير (Daft & Noe, 2001) إلى أن القيادة التبادلية "هي تلك السلوكيات التي تحدث بين القادة والمرؤوسين من حيث إدراك القائد لحاجات ورغبات المرؤوسين وتحديد كيفية إشباعها لتحقيق أهداف معينة وأداءه لمواجبات المنظمة. كما بين (Rue & Byors, 2003) إلى أن القائد التبادلي يركز على فهم وإدراك العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين إذ يشجع ويحفز المرؤوسين عن طريق إثارة أهمية المنافع الشخصية من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب لاجاز المهام. وبينت (الطائي, 2007, 54) " هو ذلك النمط القيادي الذي يعكس العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين من حيث تحديد القائد للمهام والواجبات المطلوب انجازها من قبل المرؤوسين مقابل استلامهم للمكافآت نتيجة انجازهم لتلك المهام، إلا أن هذه العملية تجعل المرؤوسين يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية قبل تحقيق أهداف المنظمة.

- أبعاد القيادة التبادلية: تتضمن القيادة التبادلية مجموعة ابعاد وفقاً لمقاييس القيادة المتعددة (Multifactor leadership Questionnaire) كما يلي (Bass et al., 2003: 218)

أ. المكافأة المشروطة (Contingent Reward): وتشير إلى أن عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين تكون محددة ومتفق عليها من قبل الطرفين، إذ يكافئ القائد مرؤوسيه بالدعم المادي والمعنوي مقابل الأداء والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوب انجازها.

ب. الإدارة بالاستثناء (Management by Exception): وتشير إلى إن القائد يضع القواعد والمعايير ويفسح المجال للمرؤوسين في انجاز مهامهم وإعمالهم ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة ظهور خطأ في إثناء القيام بالعمل مما يتطلب ذلك من القائد تصحيح ذلك الخطأ.

4- قيادة المشاركة Participation Leadership

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أي منظمة، إذ تعني المشاركة بتحفيز العاملين على المشاركة في التطوير من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وصياغة رسالة وأهداف المنظمة، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في انجاز المهام الجديدة، كما إنها تميل إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وتحثهم على المشاركة الفاعلة. (جميل, 2010: 140). إذ يعتمد القائد هنا على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وتوفير نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. كما تشجع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة (Daft & Noe, 2001).

- أبعاد قيادة المشاركة: ويوضح (Daft & Noe, 2001) أبعاد قيادة المشاركة التي تم استخدامها من قبل العديد من الباحثين وفقاً لمقياس القيادة المتعددة (Multifactor leadership Questionnaire) وهي:

4- ممارسات تتصل بالفساد والسلوكيات المنحرفة: وتشمل الممارسات الفرعية التالية: (عبد الحميد، وآخرون، 2005 : 235)

- المحاباة: تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من الرؤوسيين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العاملين الأكفاء، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الممارسة (الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، والاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها، والرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى).

-إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها: يلجأ القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره، لتحقيق منافع شخصية لهم ولآخرين على حساب مصلحة المنظمة، أو إلحاق الأذى لتصفية حسابات معينة، مما يؤدي إلى تفعيل التسييس السلبي داخل جماعات العمل.

- استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته، جهود رؤوسيه وإمكانات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، من خلال رؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يؤدي إلى هدر إمكانات المنظمة وشيوع مناخ عدم العدالة والتقليل من الإحساس بقدسية المال العام؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ذلك (ضعف الاتجاه الديني، وشيوع الرغبة لدى الرؤوسيين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل الاحتيايل، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات ذات المنفعة المتبادلة).

5- ممارسات تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين: وتشمل الممارسات الفرعية التالية: (عبد الحميد، وآخرون، 2005 :

235)

- الخضوع: تربط القادة برؤوسائهم الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الانتماز الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خضوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤوسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قائده؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة السلوك الغير مرغوب الرغبة بالحفاظ على المنصب ونقص الخبرة، وتوظيف المصالح الخاصة.

- محاربة الرؤساء: القادة هنا يتعمدوا تحدي رؤوسائهم والحط من مكانتهم، وتسفيه آرائهم أمام رؤوسيهم دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، والدخول في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها؛ قد يعزى إلى شعورهم بالتفوق على رؤوسائهم، أو اعتقادهم أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي وغير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها مما يتطلب تسييسهم وظيفيا.

- استئثار القائد بالنجاح ونسبه لنفسه: هنا يقوم القادة بإقحام أنفسهم في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسموا معهم مكافأة النجاح دون حق، أو يستميلهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبون لها لأنفسهم، أو قد يقتبسوا منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكروا حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون توظيفها في المنظمة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ذلك هي (ضعف القدرات الإبداعية، واعتقادهم بأن المجتهدين من رؤوسيهم سيهددون مكانتهم، وضعف التوجه الأخلاقي.

ثالثاً: أنماط التسييس التنظيمي The Organizational of politicization styles

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود أنماط مسؤولة عن هذا الفشل وتسمى بأنماط التسييس وتمثل أهمية تناولها كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة، فتحد من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة؛ فيما يمكن أن تؤدي إليه- في حالة وجودها -من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت تلك الأنماط شدة، ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وكما يلي: (Buchanan,Badham,2004)

1- النمط المتعلق بالمرؤوسين : يتعلق هذا النمط ذات الطابع الغير مرغوب، إذ يؤدي إلى انخفاض درجة رضا المرؤوسين، وضعف الإنتاجية، و نشوب صراعات داخل جماعات العمل، و ارتفاع معدلات التغيب، وزيادة معدلات حوادث العمل، مع غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

2- النمط المتعلق بالمنظمة: هذا النمط يعكس صور شتى من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكديس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظراً لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

3- النمط المتعلق بالمجتمع ككل: من أبرز صور انخفاض الناتج القومي، تضاعف إمكانات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.

رابعاً: أبعاد التسييس التنظيمي Dimensions of the organizational politicization

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والمدارس الفكرية أشارت إلى أبعاد متعددة للتسييس التنظيمي إذ لوحظ طبيعة التسييس تشير إلى النظرة السلبية والايجابية معا وتتمحور أبعاده وفق هذه النظريتين المختلفتين (Bangladesh ,2006)، ولتحديد تلك الأبعاد يوضح الشكل التالي كيفية الحكم على سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من خلال محورين هما (الهدف، والوسيلة).

الوسيلة			الهدف
بعد السلطة	بعد النفوذ		
سلوك تنظيمي ايجابي (2)	سلوك مسيء ايجابي (1)	تنظيمي	
سلوك مسيء يحتمل السلب والإيجاب (4)	سلوك مسيء سلبي (3)	شخصي	

شكل (5) يوضح أبعاد التسييس التنظيمي من خلال محورين (الهدف والوسيلة)

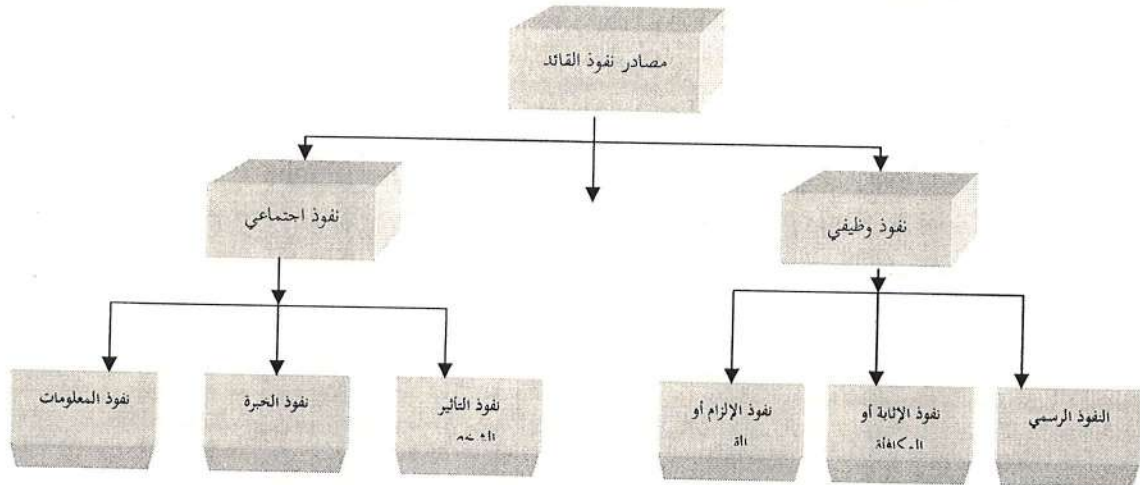
المصدر : الراجحي، هاني بن ناصر، 2008، " التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها - دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، أطروحة لاستكمال متطلبات دراسة الدكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية- قسم العلوم الادارية.

و نستعرض مفاهيم تلك الأبعاد المبينة وفق الشكل أعلاه والتي اعتمدت كمتغيرات للبحث الحالي: (Butcher,2002: 40)

- البعد الأول: يمثل سلوكاً مسيئاً ايجابياً إذ يستخدم التسييس التنظيمي لتحقيق أهداف تنظيمية ولكن بوسائل غير نظامية، إذ يكون مفيداً في بعض المواقف كالتطوير التنظيمي والتعامل مع مقاومة التغيير.
- البعد الثاني: يمثل أنشطة لا تعد تسييساً تنظيمياً، فالسلوك الممارس هنا هو سلوك وظيفي محدد تنظيمياً وفق أهداف ووسائل نظامية.

- 2- البعد الوظيفي The functional dimension: للبعد الوظيفي أسس ومعايير علمية وعملية متعارف عليها في صياغة المهام والاختصاصات الوظيفية للكيانات التنظيمية المختلفة، ومن أهمها: (Ivancevich et al., 2008)
- الحد من الاختلافات الجوهرية بين الاختصاصات الرسمية والممارسات الفعلية التي تؤديها بعض الكيانات التنظيمية، فكثيرا ما يؤدي تعاقب القيادات الإدارية العليا إلى إسناد مهام إضافية لبعض الوحدات وسحبها من وحدات أخرى، ويصبح هذا الإسناد عرفا فيما بعد وغالبا ما يكون هذا الإسناد سببا في الصراع والتسييس بين مختلف الوحدات.
 - التأكيد على الحدود الفاصلة للمهام والمسؤوليات لبعض الوحدات التنظيمية وتحديد تدقيق لأهداف ومجالات عملها وعلاقتها مع الوحدات الأخرى.
 - التركيز على الاختصاصات الدقيقة وعدم استغلال التباينات في الأنماط والممارسات الإدارية والسعي من خلال علاقات شخصية لتوسيع نطاق عمومية الاختصاصات .
 - توفير أدلة نظم وإجراءات عمل لبعض المجالات الإدارية والفنية والمالية، وذلك لأهميتها كأدلة مرشدة لموظفي مختلف الوحدات التنظيمية في أداء مهامها بكفاءة عالية من حيث اعتبارات الدقة والجودة والسرعة في إطار اللوائح والتعليمات .
 - التركيز على عدم تشتت اختصاصات النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية للحد من التنازع فيما بينها، مما يترتب على ذلك التناقض في القرارات، وعدم الموضوعية ووضوح الأدوار في الوحدات التنظيمية.

- 3- بعد النفوذ The influence dimension : يقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين ومن ثم السيطرة عليهم وعلى الموارد المتاحة وإذ يتعين أن يتزود المدير أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدراته ولتحسين رضاه ومعنويات مرؤوسيه وزيادة الانتاجية ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية فبينما تتمثل الاخير في حق رسمي إلزام الغير بأداء أشياء ، وحق رسمي بالسيطرة على الموارد فإن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين لا يستمد من سلطه رسميه بل من سمات شخصيه مثل الموهبة والحضور والجاذبية الشخصية وهي سمات بعضها موزوت والأخر مكتسب (القريوتي، 2000: 184) . ويوضح الشكل التالي المصادر الرئيسية لنفوذ القائد الإداري.



الشكل (6) يوضح المصادر الرئيسية للنفوذ التي يقوم عليها تأثير القائد الإداري

المصدر: عبد الله، ثناء، 1997، "آليات التغيير الديمقراطي في الوطن العربي"، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية ص

ويمكن توضيح مفاهيم مصادر النفوذ المبينة بالشكل أعلاه : (عبد الله، ثناء، 1997: 25)

- النفوذ الرسمي : مستمد من مركز القائد التنظيمي ويعتمد على السلطة المستمدة من المركز التنظيمي .
 - نفوذ الاثابه أو المكافأة : نابع من إدراك المرؤوس لقدرة القائد على تقديم حوافز متنوعة للعاملين الأكفاء .
 - نفوذ الإلزام أو القسر : يقوم على خوف المرؤوس وإدراكه لقدرة القائد على ممارسه التأثير من خلال أنواع العقاب لمن يرفض توجيهاته .
 - نفوذ التأثير الشخصي: يعتمد على خصائص شخصية القائد مثل جاذبيته وقبوله الشخصي .
 - نفوذ الخبرة : هو مستمد من مهارات القائد وخبراته أو مواهبه الخاصة في مجال معين .
 - نفوذ المعلومات: ينتج من قدره القائد على تجميع معلومات عن علاقات أو موارد أو أنشطه معينه .
- وفي الفكر التنظيمي يقصد به القوة التنظيمية أي التي تعبر عن القدرة Ability التي تمتلكها جهة معينة وتستعملها اتجاه جهة أخرى بقصد التأثير في سلوكها أو اتجاهاتها في مسعى من الجهة الأولى لفرض إرادتها الهادفة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة (جلاب، 2011 : 421) .

4- بعد السلطة: The Authority dimension

يشكل التداخل بين مفهومي السلطة والنفوذ جانباً من الإشكالية اللغوية لمفهوم السلطة بصورة عامة. وإذا كانت السلطة هي القدرة على الإخضاع، في صيغتها الأدبية، فإن النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين بعمل متعمد ومقصود، وإذا كانت السلطة تعتمد على القوة فإن النفوذ يقوم على الإقناع كما أنه يعبر عن ترابط العلاقات الاجتماعية ومدى توافر عنصر الثقة فيها وكذلك وجود مصلحة مشتركة بين طرفي العلاقة. أضف إلى ذلك أن السلطة قد تستعين بالنفوذ لتعزيز قوتها وسيطرتها من خلال الارتكان إلى المزايا الشخصية التي تتمتع بها القيادات السياسية وهو الأمر الذي يحدث خارج نطاق السلطة السياسية أو الإدارية أيضاً. (إمام، 1999: 17) ويشمل مفهوم السلطة العديد من المرادفات في مظاهر سوء استغلال النفوذ والسلطة، مثل " المحاباة والمحسوبية والمنسوية الإكراه والترهيب والاستغلال وشراء الذم وتقاضي العمولات ونظام الواسطة"، بهدف تحقيق مآرب سياسية أو اجتماعية أو تغيير النتائج الانتخابية وأعمال التقييم والاستفتاء وتمشية المعاملات أو عرقلة المساعدات الإنسانية وتحويلها إلى مجموعات غير محسوبة. ويرى (العبد، 2003: 207) إن السلطة " هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين، والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها". وللسلطة ثلاثة أنواع رئيسية في منظمات الأعمال كما أشار إليها أصحاب الفكر الإداري والتنظيمي وهي: (Debonafos, 2005)

أ - السلطة التنفيذية **Line authority**: هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين، وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في الحق في إصدار الأوامر التي يمارسها مدير أي وحدة تنظيمية على مرؤوسيه وتسمى عند الإداريين بالسلطة الإدارية. وبموجب وظائف المنظمة التي تكون مسؤولة على تحقيق **Line Function** (Sekiou, 2005)

ب - السلطة الاستشارية **Staf authority**: تتمثل بسلطة تقديم النصح والمشورة والمعلومات للسلطة التنفيذية دون حق إصدار الأوامر والرقابة. ، فأصحاب هذه السلطة يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية. فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة. (ماهر، أحمد، 2008: 93) ، وهناك نوعين من الاستشاريين يمكن ملاحظتهم في منظمات الأعمال هما: الاستشاري الشخصي **Personal of advisory** ، والاستشاري المتخصص **advisory specialist**

ج - السلطة الوظيفية **Functional authority**: (تجمع بين التنفيذ والاستشارة) بموجبها يمارس احد المديرين (التنفيذيين أو الاستشاريين) سلطة وضع أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج أو العمليات أو الأنشطة في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون . فإن كان لمبدأ توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات، فإنه يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه الأنشطة ومن اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين ؛ ولكن هناك أسباباً متعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق العمل، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريين في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة. (العبد، 2003: 207) وفي مثل هذه الحالات تسحب السلطة من الرئيس الإداري، وتفوض إلى مدير إدارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفية، ولا يقتصر منح السلطة الوظيفية إلى المديرين التنفيذيين الاستشاريين، فقد يراولها رؤساء إداريين أو خدميين، ولكن الحالات الأكثر هي تلك التي تعطي فيها السلطة الوظيفية لمديرين في إدارات خدمية أو إدارات فنية استشارية، لأن هذه الإدارات عادة ما يعمل فيها متخصصون خبراء، عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية (Debonafos, 2005)

د - سلطة اللجان **Committee authority**: قد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية، مؤقتة أو دائمة. وتكون اللجنة الرسمية جزءاً من الهيكل الرسمي ويعهد لها مهام وتدخل بصلاحيات محددة، أما اللجنة الغير رسمية يتم تشكيلها بصفة شخصية وتكون تنفيذية لها الحق في إصدار قرار، أو لجنة استشارية إذا كانت مهمتها تقتصر على تقديم الاستشارة ، واللجنة الدائمة هي لجنة مستمرة في عملها على العكس من اللجنة المؤقتة التي ينتهي وجودها مع انتهاء المهمة. (جلاب، 2010: 431)

، والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب السلطات الأربعة الأنفة الذكر وكما يلي:

المبحث الثالث- عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته:

من اجل الوقوف على نتائج استجابات عينة البحث للانماط القيادية المتمثلة ب(القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، والقيادة التبادلية، وقيادة المشاركة)، و لأبعاد التسييس التنظيمي تم استخلاص الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي والاهمية النسبية لكل فقرة ونمط ثم لعموم المحور. ولغرض بيان العلاقة بين الأنماط القيادية المتمثلة ب (التحويلية، والموقفية، والتبادلية، والمشاركة) والتسييس التنظيمي تم فحص علاقات الارتباط ومعنويتها كما تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتشخيص مستوى علاقة الأنماط القيادية في إدارة أبعاد التسييس التنظيمي منفردة و مجتمعة في محاولة للإجابة على مجمل التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث. أولاً- وصف إستجابات أفراد المجتمع حول الأنماط القيادية : تتناول هذه الفقرة وصف لمؤشرات الأنماط القيادية على مستوى مجتمع البحث: يعرض الجدول (9) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول الأنماط القيادية على فقرات الاستبانة.

جدول (9) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات الأنماط القيادية (N=186)

النمط	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	الاهمية النسبية
القيادة التحويلية	1	0	79	80	0	27	3.280	0.703	42.5	5
	2	31	95	60	0	0	3.844	0.684	67.8	3
	3	25	57	64	10	30	3.306	1.064	44.0	4
	4	47	116	13	0	10	4.075	0.731	87.7	1
	5	40	106	35	0	5	3.973	0.716	78.5	2
الوسط الحسابي لإجمالي النمط										
	3						3.696	0.780	64.1	
القيادة الموقفية	1	75	87	24	0	0	4.274	0.678	81.1	2
	2	4	12	95	0	0	2.704	0.685	8.7	5
	3	67	88	31	0	0	4.194	0.701	83.3	1
	4	41	110	25	0	0	3.978	0.757	81.1	3
	5	11	130	30	0	15	3.737	0.690	75.8	4
الوسط الحسابي لإجمالي النمط										
	2						3.777	0.702	66	
القيادة القادية	1	0	35	56	15	80	2.597	0.885	18.8	5
	2	0	60	88	13	25	3.048	0.859	32.3	4
	3	33	85	60	0	8	3.769	0.789	63.4	1
	4	0	93	55	0	38	3.296	0.788	50.0	2
	5	10	70	86	0	20	3.376	0.749	43.0	3
الوسط الحسابي لإجمالي النمط										
	4						3.217	0.814	41.5	
قيادة المشاركة	1	26	126	34	0	0	3.957	0.568	81.7	2
	2	35	88	43	0	20	3.737	0.895	66.1	4
	3	65	87	30	0	4	4.145	0.761	81.7	1
	4	42	90	54	0	0	3.935	0.717	71.0	3
الوسط الحسابي لإجمالي النمط										
	1						3.944	0.735	75.12	
الوسط الحسابي لإجمالي المحور										
							3.659	0.758	61.680	

يتضمن الجدول (9) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول الانماط القيادية ، وينظر فيه المعطيات التحليلية الآتية:-

الجدول (8) يوضح مزايا وعيوب السلطات الثلاثة

ت	نوع السلطة	المزايا	العيوب
-1	السلطة التنفيذية : Line authority	- تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة. - تشجيع المدير على التعرف.	- هي عبء على كاهل المديرين. - تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. - تجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص.
-2	السلطة الاستشارية : Staff authority	- إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبراتهم. - تدريب التخصصات الشابة على العمل. - تساعد على الابتكار وحل المشاكل. - تخفف العبء على التنفيذيين.	- يميل الاستشاريون للتنادي في استخدام سلطاتهم الاستشارية. - عدم فهم الاستشاريين لحدودهم. - صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
-3	السلطة الوظيفية: Functional authority	- تتيح الفرصة لربط المنظمة. - تساعد على التنسيق والتحكم. - تخفف من العبء على التنفيذيين.	- معناها غامض نسبياً. - تجعل العلاقات أكثر تعقداً. - تحتاج مديري ذوي مهارات عالية
-4	سلطة اللجان: Committee authority	- إتاحة الفرصة للمدراء في التنوع بحجم السلطة. - تساعد على إدراك المهام والأنشطة. - تخفف العبء على التنفيذيين	- هي عبء على كاهل المدراء. - تحتاج إلى مديري ذوي خبرة في إدارة تنوع اللجان . - عدم فهم رؤساء اللجان بحدودهم.

المصدر: . ماهر، أحمد، 2008، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط7، الإسكندرية، دار الجامعة. بتصرف الباحثة

المبحث الثالث- عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته:

من أجل الوقوف على نتائج استجابات عينة البحث للأنماط القيادية المتمثلة بـ(القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، والقيادة التبادلية، وقيادة المشاركة)، و لأبعاد التسييس التنظيمي تم استخلاص الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي والأهمية النسبية لكل فقرة ونمط ثم لعموم المحور. ولغرض بيان العلاقة بين الأنماط القيادية المتمثلة بـ (التحويلية، والموقفية، والتبادلية، والمشاركة) والتسييس التنظيمي تم فحص علاقات الارتباط ومعنويتها كما تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتشخيص مستوى علاقة الأنماط القيادية في إدارة أبعاد التسييس التنظيمي منفردة و مجتمعة في محاولة للإجابة على مجمل التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث.

أولاً- وصف إستجابات أفراد المجتمع حول الأنماط القيادية : تتناول هذه الفقرة وصف لمؤشرات الأنماط القيادية على مستوى مجتمع

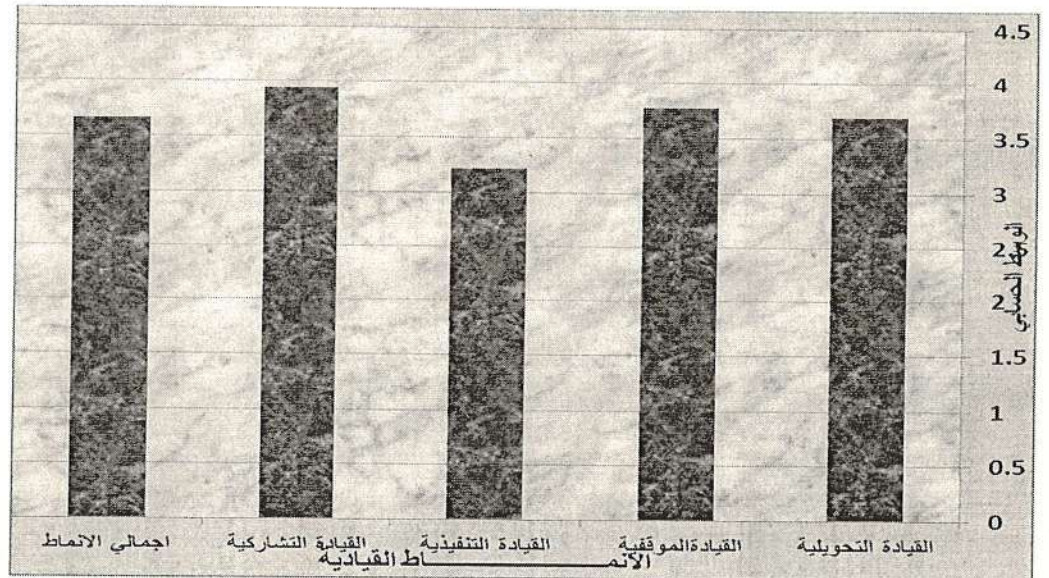
البحث: يعرض الجدول (9) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول الأنماط القيادية على فقرات الاستبانة.

جدول (9) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات الأنماط القيادية (186=N)

النمط	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	الأهمية النسبية
القيادة التحويلية	1	0	79	80	27	0	3.280	0.703	42.5	5
	2	31	95	60	0	0	3.844	0.684	67.8	3
	3	25	57	64	30	10	3.306	1.064	44.0	4
	4	47	116	13	10	0	4.075	0.731	87.7	1
	5	40	106	35	5	0	3.973	0.716	78.5	2
الوسط الحسابي لإجمالي النمط							3.696	0.780	64.1	3
القيادة الموقفية	1	75	87	24	0	0	4.274	0.678	81.1	2
	2	4	12	95	0	0	2.704	0.685	8.7	5
	3	67	88	31	0	0	4.194	0.701	83.3	1
	4	41	110	25	0	0	3.978	0.757	81.1	3
	5	11	130	30	15	0	3.737	0.690	75.8	4
الوسط الحسابي لإجمالي النمط							3.777	0.702	66	2
القيادة التبادلية	1	0	35	56	80	15	2.597	0.885	18.8	5
	2	0	60	88	25	13	3.048	0.859	32.3	4
	3	33	85	60	8	0	3.769	0.789	63.4	1
	4	0	93	55	38	0	3.296	0.788	50.0	2
	5	10	70	86	20	0	3.376	0.749	43.0	3
الوسط الحسابي لإجمالي النمط							3.217	0.814	41.5	4
قيادة المشاركة	1	26	126	34	0	0	3.957	0.568	81.7	2
	2	35	88	43	20	0	3.737	0.895	66.1	4
	3	65	87	30	4	0	4.145	0.761	81.7	1
	4	42	90	54	0	0	3.935	0.717	71.0	3
الوسط الحسابي لإجمالي النمط							3.944	0.735	75.12	1
الوسط الحسابي لإجمالي المحور							3.659	0.758	61.680	

يتضمن الجدول (9) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول الأنماط القيادية ، وينظر فيه المعطيات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.659) بانحراف معياري قدره (0.758) ، وبلغ الوزن المنوي ما مقداره (61.680%) ، ويعد الوسط الحسابي لإجمالي المحور أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد المجتمع المبحوثة.
- 2- كانت الأوساط الحسابية للأنماط القيادية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار ، وتراوحت بين حد أعلى قدره (3.944) لنمط قيادة المشاركة وحد أدنى قدره (3.217) لنمط القيادة التبادلية
- 3- احتل نمط القيادة التشاركية المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية بوزن منوي (75.12%) ، تلاه من حيث الأهمية نمط القيادة الموقفية في المرتبة الثانية بوزن منوي (66%) ، ثم جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الثالثة بوزن منوي (64.1%) واحتل نمط القيادة التبادلية المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن منوي (41.5%)
- 4- جاءت أعلى الإجابات على معظم الفقرات ضمن تقدير (أتفق) يليه تقدير (محايد) وعلى هذا جاءت نسب الاتفاق متوسطة وعكست ذلك قيم الوزن المنوي للفقرات.
- 5- كانت الأوساط الحسابية لمعظم فقرات هذا المحور أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وتراوحت بين حد أعلى قدره (4.274) وحد أدنى قدره (2.597). وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.677) للوسط الحسابي ، مما يعكس تباينا كبيرا في طبيعة استجابات المجتمع على فقرات الأنماط القيادية .
- ويعرض الشكل (7) ترتيب مستوى الأوساط الحسابية للأنماط القيادية وإجمالها.



ثانيا- وصف إستجابات أفراد العينة حول أبعاد التسييس التنظيمي: يعرض الجدول (10) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول أبعاد التسييس التنظيمي

جدول(10) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات أبعاد التسييس التنظيمي (N=186)

العدد	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	الأهمية النسبية
1	1	10	89	65	22	0	3.468	0.772	53.2	1
2	2	0	0	68	73	45	2.124	0.772	0.0	5
3	3	0	0	95	40	51	2.237	0.856	0.0	4
4	4	0	36	57	83	10	2.640	0.854	19.4	2
5	5	0	30	140	16	0	3.075	0.493	16.1	3
الوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد										
							2.709	0.749	17.74	

يتضمن الجدول (10) نتائج استجابات أفراد المجتمع حول أبعاد التسييس التنظيمي ، و نستخلص منه المعطيات التحليلية

الآتية:-

1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي المحور (2.709) بانحراف معياري قدره (0.749) ، وبلغ الوزن المنوي ما مقداره (17.74%)، ويعد الوسط الحسابي لإجمالي المحور أدنى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد المجتمع المبحوثة.

2- توزعت أعلى الإجابات على فقرات أبعاد التسييس التنظيمي ضمن تقدير (اتفق) و تقدير (محايد) و تقدير (لا أتفق) وعلى هذا جاءت نسب الاتفاق منخفضة وعكست ذلك قيم الوزن المنوي للفقرات.

3- كانت الأوساط الحسابية لأغلب فقرات هذا المحور أدنى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وتراوحت بين حد اعلى قدره (3.468) وحد ادنى قدره (2.124). وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.344) للوسط الحسابي ، مما يعكس تباينا كبيرا في طبيعة استجابات المجتمع على فقرات أبعاد التسييس التنظيمي.

ثالثا: تحليل علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية و أبعاد التسييس التنظيمي

يتطلب تحليل أنموذج البحث اختبار فرضية البحث الرئيسة والفرضيات الفرعية حسب ورودها في المنهجية ، ويركز المبحث على اختبار الفرضية الرئيسة والتي نصت على : (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط القيادية المتمثلة ب(القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية، والقيادة التبادلية، وقيادة المشاركة) وأبعاد التسييس التنظيمي . والفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة والمتمثلة في

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وأبعاد التسييس التنظيمي.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الموقفية وأبعاد التسييس التنظيمي.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية وأبعاد التسييس التنظيمي.

رابعاً: علاقات التأثير بين متغيرات البحث

تم تفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات البحث من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، (الجدول 12)، ثم بيان مسار العلاقة بين الأنماط القيادية من جهة وأبعاد التسييس التنظيمي من جهة أخرى من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) و مخرجات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model SEM في محاولة تعكس رغبة الباحثة في التوصل إلى استنتاجات قد تعزز أو ترفض فرضيات مخطط البحث كلاً أو جزءاً.

N= 186 جدول (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأنماط القيادية وأبعاد التسييس التنظيمي

أنماط القيادة	المؤشرات	أبعاد التسييس التنظيمي	الدالة
القيادة الحزبية	قيمة F	المحسوبة	**2302.84
		الجدولية	8,08
	درجة الحرية	0.01	184.1
		قيمة P	0,000
	R ²	0,926	0,926
	R ² Ad	0,643-	0,907
	قيمة α		
	قيمة β		
القيادة الموقعية	قيمة F	المحسوبة	**2230.082
		الجدولية	8,08
	درجة الحرية	0.01	184.1
		قيمة P	0,000
	R ²	0,924	0,923
	R ² Ad	1,222-	1,040
	قيمة α		
	قيمة β		
القيادة البيروقراطية	قيمة F	المحسوبة	**6201.525
		الجدولية	8,08
	درجة الحرية	0.01	184.1
		قيمة P	0,000
	R ²	0,971	0,971
	R ² Ad	0,146-	0,887
	قيمة α		
	قيمة β		
قيادة المشرك	قيمة F	المحسوبة	**1672,809
		الجدولية	8,08
	درجة الحرية	0.01	184.1
		قيمة P	0,000
	R ²	0,901	0,900
	R ² Ad	1,008-	0,943
	قيمة α		
	قيمة β		
اجمالي الأنماط	قيمة F	المحسوبة	**3692,598
		الجدولية	8,08
	درجة الحرية	0.01	184.1
		قيمة P	0,000
	R ²	0,953	0,952
	R ² Ad	0,812-	0,962
	قيمة α		
	قيمة β		

على وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي لخص منه التحليل الآتي:-

- 1- حقق نمط القيادة التحويلية أثراً ذو دلالة معنوية في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (2302,84) أكبر من الجدولية (8,08) عند مستوى (P ≤ 0,01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا النمط (-0,643) ، في حين كانت قيمة (β) (0,907) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في نمط القيادة التحويلية يحدث تغييراً مقداره (0,907) في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي.
- 2- اشر نمط القيادة الموقفية أثراً ذو دلالة معنوية في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (2230,082) أكبر من الجدولية (8,08) عند مستوى (P ≤ 0,01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا النمط (-1,222) ، في حين كانت قيمة (β) (1,040) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في نمط القيادة الموقفية يحدث تغييراً مقداره (1,040) في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي.
- 3- اظهر نمط القيادة التبادلية أثراً ذو دلالة معنوية في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (6201,525) أكبر من الجدولية (8,08) عند مستوى (P ≤ 0,01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا النمط (-0,146) ، في حين كانت قيمة (β) (0,887) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في نمط القيادة التبادلية يحدث تغييراً مقداره (0,887) في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي.
- 4- حقق نمط قيادة المشاركة أثراً ذو دلالة معنوية في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1672,809) أكبر من الجدولية (8,08) عند مستوى (P ≤ 0,01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا النمط (-0,812) ، في حين كانت قيمة (β) (0,962) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في نمط قيادة المشاركة يحدث تغييراً مقداره (0,962) في إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي.
- 5- حققت أنماط القيادة مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (إدارتها لإبعاد التسييس التنظيمي)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (3692,598) أكبر من الجدولية (8,08) عند مستوى (P ≤ 0,01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذه العوامل مع إدارة التسييس التنظيمي (-0,812) ، في حين كانت قيمة (β) (0,962) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في العوامل السياسية مجتمعة يحدث تغييراً مقداره (0,962) في إدارة التسييس التنظيمي.

رابعاً :- مسار العلاقة بين الأنماط القيادية وأبعاد التسييس التنظيمي

يبين هذا المحور مضامين فلسفية غايتها تفسير دور الأنماط القيادية مجتمعة وبيان مدى مساهمة كل نمط في تفسير مسار

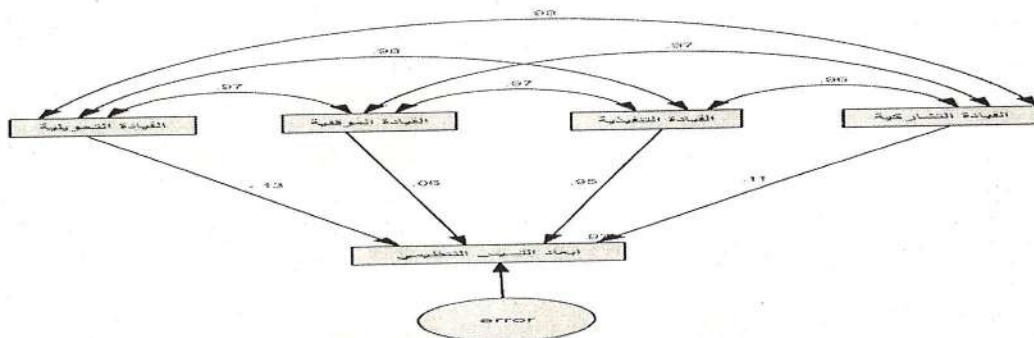
العلاقة ، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (الجدول 13) الذي يخلص منه إلى:-

- 1- ان لأنماط القيادة دوراً مؤثراً في رسم مسار أبعاد التسييس التنظيمي وهذا ما عكسته قيمة (F) المحسوبة (1575,126) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3,85) عند مستوى (P ≤ 0,01) .،
- 2- أظهرت القيادة التبادلية قدرة عالية في التأثير حيث كانت قيمة (F) (0,954) وهذا يدل على ان هذا النمط يفسر ما مقداره (0,954) من التباين في أبعاد التسييس التنظيمي. وهذا ما عكسه مخطط أنموذج المعادلة البنائية (SEM) (شكل 8)

N= 186 جدول (13) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمسار العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد التسييس التنظيمي

أبعاد التسييس التنظيمي	المؤشرات		أنماط القيادات
	المحسوبة	قيمة F	
1575,126	0.01	الجدولية	
3,85		درجة الحرية	
181,4		قيمة P	
0,000		R ²	
0,972		R ² Ad	
0,971		قيمة B0	
0.264-		قيمة B1	
0.130-		قيمة B2	
0,063		قيمة B3	
0,954		قيمة B4	
0,110			

ولرسم العلاقة بين متغيرات البحث فان الشكل (8) يبين أنموذج مسار العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد التسييس التنظيمي



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- إنَّ الأنماط القيادية التي درست في البحث الحالي جميعها وإدارتها لها دور واضح على إبعاد التسييس التنظيمي فهي لا تتعلق فقط بالقيادة التبادلية وهذا يعني بأن بقية الأنماط القيادية يجب أن نأخذها عينة الدراسة بنظر الاعتبار إذا ما أرادت المنظمات النجاح. وأن هذا المستوى من الأنماط هو قابل للظهور في منظمات صناعية أو خدمية مع استنادها إلى تناسق الأداء في جميع المستويات في المنظمة.
- 2- يعدُّ مفهوم التسييس التنظيمي من المواضيع التي تساهم في عصر ما بعد الحداثة بفشل المنظمات ونجاحها خاصةً وأن شغل المواقع القيادية في المؤسسات والمنظمات أصبح في هذه الأيام يقتصر فقط على المناصرين والمؤيدين الذين يزعمون الولاء ويدعون مشروعيتهم الإيديولوجية التي يسعون إلى تطبيقها في المؤسسات التي يديرونها.
- 3- عدَّة عقود، طوَّر الباحثون مفاهيم متطورة جداً لفُحِّص مدى ارتباط السلوكيات والممارسات ضمن المنظمات مع أداء عمل تلك المنظمات وللتسييس التنظيمي دوراً مهماً في حياة المنظمات عملياً أكثر مما هو أدبياً وأكاديمياً.
- 4- إنَّ دراسة طبيعة أبعاد التسييس التنظيمي، هي التي سوف تحدد الإجابة عن السؤال الذي دائماً ما يسأله الباحثون والمنظمات معاً وهو: لماذا تفشل المنظمات في استجابتها للأنماط القيادية؟. والجواب يتمثل بالآتي (التسييس موجود في كل منظمات الأعمال، منها القيادات السياسية، الذين يتم انتخابهم والمستشارين للتنسيق مع القيادات الإدارية والمهنية في المنظمات وعندما تستجيب للتهديد الملاحظ والملموس من قبل الأنماط القيادية، فإن هذا يعمل كحاجز لاتخاذ المخاطرة في عملية التسييس التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى احتمالية الفوضى).
- 5- اليوم تعيش المنظمات أزمته الخانقة، التي قد تسهم في جعلها منظمات تعاني من الشيخوخة والموت المحتمل، كلما طالت عزلتها الروتينية، وحبست نشاطاتها الإدارية والتنظيمية في سور من الانغلاقية في القرارات، والتقليدية في الأداء، وصبغت سلوكياتها بالفساد وتجاوز القانون والأنظمة.
- 6- إنَّ قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من منظمات الأعمال والتي نتج عنها عدم قدرة تلك المنظمات على تلبية حاجات المستهلكين مع عدم قدرتها على الصمود أمام المتغيرات والارتقاء بكفاية أدائها. بالإضافة إلى انعدام قدرة تلك المنظمات من الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها والارتقاء بمواصفاتها لتكون منافسة لمثيلاتها في الأسواق العالمية نتيجة للمساعي المبذولة من قبل القيادات التي تؤمن بالتسييس التنظيمي والتي من شأنها أن تثير التدخلات واستخدام النفوذ لتحقيق أهداف فردية أو جماعية وليس بالضرورة أن تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وهذا بحد ذاته يؤدي إلى فشل عمل تلك المنظمات.

ثانيا- التوصيات

- 1- ضرورة أن تولي منظمات مجتمع البحث اهتماماً خاصاً بجميع أبعاد القيادات الإدارية باعتبارها متغيراً هاماً يساهم في التأثير على إدارتها لأبعاد التسييس التنظيمي ، مما سيؤدي إلى ارتفاع أداء عمل الإدارات العليا وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم.
- 2- زيادة مشاركة العاملين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل. والابتعاد عن تحقيق الأهداف الشخصية والفئوية والتي من شأنها أن تجسد ظاهر التسييس التنظيمي .
- 3- توسيع مناقشة موضوع الأنماط القيادية الإدارية بشكل عام والأنماط القيادية المعاصرة بشكل خاص ضمن برامج الدراسات العليا، وبما يساهم في زيادة التراكم المعرفي والفلسفي والفكري لطلبتها من جهة أخرى.
- 4- الدعوة للجامعات العراقية كافة بإنشاء مراكز بحوث واستشارات تناط بها مهمة رصد الظواهر السلوكية الغير مرغوبة وتعزيز الصلة بإدراك الأنماط القيادية للمنظمات عامة ولدى جميع العاملين وتحليل أبعادها وتشخيص مسبباتها وآثارها.
- 5- زيادة وعي القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية الأخرى بضرورة عدم التوجه إلى إتباع السلوك التسييسي غير المرغوب في مواجهة نقص معايير المنظمة لسلوك العمل وعدم الإحساس بمعنى ما يؤديه الموظف من عمل بالعزلة أو ضعف العلاقات مع الآخرين وإنما مساعدتهم على مواجهة ذلك بالإيضاح بقصد التغيير البناء .

مصادر البحث

أولاً- المصادر العربية:

- 1- أروى، مصطفى أحمد سيف، 1996، "تمط السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان .
- 2- أبو قحف، عبد السلام، 1992، "أساسيات في الإدارة الإستراتيجية"، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعة.
- 3- أبو الخير، حسن، 2006، "إدارة السلوك التنظيمي"، دمياط، مكتبة نانسي، القاهرة.
- 4- أفوليو، بروس، 2003، "تنمية القيادة بناء القوى الحيوية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5- إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، 2005، "علم النفس ومشكلات الصناعة"، دار غريب، القاهرة، د ط، د ت، ص 235 .
- 6- اللوزي، موسى، 2004، "التنمية الإدارية، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر.
- 7- القريوتي، محمد قاسم، 1998، "السلوك التنظيمي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- العطية، ماجدة، 2003، "سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9- العاني، نزار (2000)، "التربية العربية في غياب إطارها المرجعي"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، العدد 1، المجلد 5
- 10- العامري، احمد بن سالم، 2004، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، العدد 1، الرياض.
- 11- الشبعان، محمد سائر عبد الفتاح، 2009، "أبعاد القيادة الموقفية"، بحث منشور على موقع الويب: <http://www.alsaer.info/index.php?option.com>
- 12- آل الشيخ، عبد الملك عبد الله، 1999، "المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات"، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المركز العربي للدراسات.
- 13- أشرفي، علي كاظم حسين، 2004، " القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة، جامعة كربلاء.

- 14- الشنواني، صلاح، 2006، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- 15- المراسي، محمد مدحت، 2000، "تطور البناء التنظيمي لوزارة الداخلية"، دراسة تحليلية من عام 1990 حتى عام 2000، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة من كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة.
- 16- المنيف، إبراهيم عبد الله، 2004، "وظيفة المدير العام"، دار الرياء الشرقية للنشر والتوزيع الرياض.
- 17- المرعي، صالح، 2008، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 18- الصيدلاني، خالد صالح، 2001، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
- 19- الراجحي، هاني بن ناصر، 2008، "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها - دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، أطروحة لاستكمال متطلبات دراسة الدكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية.
- 20- الطائي، رنا ناصر، 2007، "أنماط القيادة والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 21- الكبيسي، عامر، 2006، "التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة - الخصائص والمبررات والمعوقات"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية العربية المنعقد 21-22 جامعة القاهرة.
- 22- اليماني، محمد احمد، 2008، "مفهوم القيادة التشاركية"، بحث منشور على موقع الويب: www.manhal.net
- 23- بدوي، أبو بكر، 2010، "البعد التنظيمي لعمل مؤسسات التدريب التقني والمهني في الدول العربية"، ورقة عمل مقدمة للمنتدى العربي حول التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل، كانون الثاني، الرياض، بحث منشور على موقع الويب: <http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Montadyat/Reyad16180110/Documentation/4-reyad.doc>
- 24- برنوطي، سعاد نائف، 2004، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل: عمان، ط14.
- 25- بلال، إبراهيم العبد، 2003، "إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 26- جلاب، إحسان هادي، 2004، "التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، دراسة تحليلية لأراء من مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 27- جميل، احمد نزار، 2010، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا" دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 28- عبد الفتاح، إمام، 1999، "الطاغية: دراسة فلسفية لصور من الاستبداد"، سلسلة عالم المعرفة، رقم 183 مارس، القاهرة.
- 29- عبد الله، ثناء، 1997، "آليات التغيير الديمقراطي في الوطن العربي"، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.
- 30- عبد الفتاح، محمد سعيد، ومحمد فريد الصحن، 2003، "الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 31- ماهر، أحمد، 2008، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط7، الإسكندرية، دار الجامعية.
- 32- نجم، نجم عبود، 2004، "المدخل الياباني في إدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33- فيرا، درسيا، وكروسان ماري، 2005، "القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي"، مجلة الإدارة العامة م 45، العدد2، معهد الإدارة العامة.

34- يونس، طارق شريف، 2002، "التفكير الاستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية

ثانيا- المصادر الأجنبية:

- 1- Hill and Jones, 2001, "strategic management theory", An Integrated Approach, Boscon New York, Fifth edition.
- 2- Macmillan Hugh & Tamoe, Mahen, 2000, "strategic management", process, content, and implementation, oxford university press, inc
- 3- -Debonafos.G, 2005, "Les Identities Socials des Technicians", Information et Employ, Revue Trimestrielle, N°56, Ed Centre de Recherché sure la Qualification, Paris, October, PP 55,56
- 4- Bernoux.p et autres, 2001, "les novellas approches sociologique des organizations", Ed Seuil, Paris, p 50.
- 5- Sekiou et autres, 2002, "Gestation des Ressources Humans", Deboek, University Canada, , P 390.
- 6- Bolman. L, 2000, "Repensez les Organizations", Ed Maxima, Paris, P 164
- 7- Thompson, Jr., 2003, "Strategic management", Concep0ts and Coses, McGraw-Hill, Thirteenth Edition.
- 8- Vigoda,E, 2005, " Developments in organizational politics", Northampton; Edward Elgra publishing, limited.
- 9- Bell, Walker, & Willer, 2000; " power, influence, and legitimacy in organization, research in the sociology of organizations. Vol 17.
- 10- Tichy, n.m. and Devanna, 1990 , the transformational leadership, john wiley, new york.
- Burnes, B, 1999, managing change, pitman, London
- 11-
- 12- Bass ,b,m, & Avolio ,1994, ' transformational leadership, industry military, and educational impact, Lawrence Erlbaum associates, Mahwah ns.
- 13- Butcher. & Clarke M, 2002, organizational politics; the cornerstone for organizational democracy, organizational dynamics, VOL.31
- 14- Jean-Michel Plane, 2003 La gestion des ressources humaines, Economica : Paris, N éd, , p39
- 15- New York, 2006- Ivancevich , Matteson, "Organizational Behavior and Management " , McGraw-Hill-