

**Management Administrative forms
and its Impact on Workers
Stimulation " Surrey Study at the
general Company of Iraqi
Ports in Basrah "**

Assist Lecturer. Rasha Mahdi Salih
College of Administration and Economics
Basrah University

Abstract

The aim of this research is to reveal the effect of managerial leadership Style and determines its dimensions , finding the relationship and effect between the leadership Style and its effect in the process of motivation .

The research was applied in State Company for Iraqi ports , the sample size of (73) employee and holding bachelor the research depend on a questionnaire list to the five fold Scale (likert) .

The research was based one important hypothesis which implies that there is relationship and significant effect between the leadership Styles and the motivation levels .

The research reached to effects like carelessness of the sample individuals is the research's topic in dictatorial arbitrary leadership .Some of recommendations are presented in the end of research like necessity of setting up developed courses in managerial organization to develop their managerial abilities for leading their subordinates perfectly to guarantee their defending , the Continuation of their work in the organization and seeking for the development of their tendencies and abilities .

**تأثير أنماط القيادة الإدارية في
مستوى تحفيز العاملين
دراسة ميدانية في الشركة العامة
للموانئ العراقية في البصرة**

م.م. رشا مهدي صالح

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

الملخص :

يهدف البحث الى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها ، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز .
أجري البحث ميدانياً في الشركة العامة للموانئ العراقية على عينة قصدية من الأفراد العاملين من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (73) مفردة ، واستخدمت الباحثة استمارة الاستبانة وفق مقياس (Likert) الخماسي .
اعتمدت الباحثة فرضية مفادها وجود علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين .
أبرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة هي ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية (الفردية) من قبل أفراد العينة موضوع البحث ، وأهم التوصيات هي ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المنظمة المعنية لغرض تنمية مقدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم بما يضمن الاحتفاظ بهم واستمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابلياتهم لنجاحها .

المقدمة :

أدت التغييرات في مختلف الازواض البيئية والتنظيمية أياً كان نوعها بأهمية توافر قدرات ادارية متميزة مما دعا بالضرورة الى تبني انماط قيادة محددة للتعامل ومستوى تحفيز العاملين ، ومن ثم بيان العلاقة الارتباطية ذات الدلالات المعنوية ما بين نوع النمط القيادي ومستوى تحفيز العاملين إذ ان هدف البحث يعد خطوة باتجاه تشجيع المدراء على تبني النمط المناسب لأثره الواضح على مجمل فعاليات وانشطة المنظمة والممارسات الإدارية في المستويات العليا فيها . يمكن القول ان المحاور الرئيسية التي طرحت في هذا النوع من القيادة ترتكز على وجود انماط قيادية تلتصق بأنشطة ومهام المنظمة المعنية وفيما كانت اهتمامات الباحثين في السابق تتجه نحو التركيز على سمات وصفات القادة الى دراسة انماطها القيادية وتأثيرها على اداء الافراد والمنظمات معاً مع التطرق الى أهم الانماط القيادية التي تؤثر على مستوى التحفيز وايجاد الدوافع التي تحفز الافراد والمنظمة نحو تحقيقها .

يهدف البحث الى ابراز انواع انماط القيادة الإداري وتحديد ابعادها ، وايجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز والتي نجمت عن الاهتمام بالمشكلة الاساسية والمتمثلة " هل يختلف النمط القيادي بين المدراء في الشركة العامة للموانيء العراقية .

وفيما تكونت خطة البحث من محورين رئيسيين الاول تضمن الجانب النظري ومن خلال التعريف بمفاهيم القيادة الإدارية وانماطها من جانب وتصنيفات الحوافز وانواعها ومستويات التحفيز من جانب آخر ، اما المحور الثاني والذي اشتمل الجانب الميداني للبحث والذي تضمن تحليل الانحدار ، العلاقات الارتباطية ، المقاييس الاتجاهية ، والتحليل العاملي ، ومناقشة النتائج ومن ثم وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات والمصادر وختاماً الملحق .

أولاً:- التأطير المرجعي للقيادة الإدارية والحوافز :

أ. مفهوم وانماط القيادة الإدارية :

١. مفهوم القيادة الإدارية :

بدأت العديد من المنظمات وبالأخص الكبيرة بالعمل في التعرف على المواهب القيادية لأثرها على مستوى أداء الافراد وتحقيق الأهداف المرجوة منها ، فكثيرون من العلماء والقادة تناولوا بإسهاب مفاهيم القيادة لما لها من ميدان واسع فضفاض الذي يمتد الى حدود التأثير بأحاسيس ومشاعر ومعنويات الأفراد فالقيادة لها دور في المواقف ولها القرار النهائي فالقائد صاحب القرار الذي تترتب عليه نتائج قد تكون خطيرة قد تهدد المنظمة بالفشل او نقلها من حال الى حال أفضل بطريق النجاح فإذا سلمنا بأن المدراء يمكن أن يكونوا حلالوا المشاكل ولكنهم قد يتجنبون المخاطر بينما القادة على الأغلب يكونون مبدعين وبيحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت وهم أصحاب ردود فعل ايجابية.

فالمعتقدات والقيم وأخلاقيات القائد هي الأساس لكفاءة القائد وهناك قيم تتكون منها أخلاقيات الفرد مثل الولاء والالتزام والمعتقدات والقيم والأخلاق مهمة وتؤثر فيما يجب أن نفكر به وما يجب علينا أن نتعلمه والكيفية التي نخطط ونطبق وتعاملنا مع الناس (كلالة 1997، ص 177)

وفي الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى فإن القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي بأمس الحاجة الى قادة لتحريك منظماتهم الى الأمام لتحقيق النجاحات والتميز في بيئة الأعمال (Gloria,2001,1) .

وللقيادة تعريفات كثيرة جداً إلا إن الباحثة اختارت عدد منها بما يناسب أو يتلاءم مع موضوع البحث فقد عرفت بأنها "عملية يحاول الفرد من خلالها جعل الآخرين في المنظمة يعملون على وفق ما يريده ويرغبه (289-301, 1998, Appelbun).

في حين يذهب (Ivancevish & John,1997, ٣٤٧) الى ان القيادة الإدارية هي " عملية التغير والاختلاف في الاسلوب القائم في كل موقف " وفيما

نظر آخرون الى القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بأستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة ٢٠٠١، ص ٤٥).

فيما يرى (Pettinger, 2000, ١٢٠) القيادة الإدارية بأنها تمثل رؤية مستقبلية للمنظمة للارتقاء برؤية الافراد الى مستوى الفهم الراقى والرفيع وبناء شخصيتهم على وفق معايير عالية في الأداء والانجاز تتجاوز الحدود والطاقات الاعتيادية .

في ضوء ما تقدم تضع الباحثة تعريفاً خاصاً لهذه الدراسة بأعتبار القيادة الإدارية منظور شامل يقتضي القدرة على التكيف وصياغة التوجهات المستقبلية بأستشراف المستقبل في ظل الظروف البيئية المتغيرة بإعتماد الأطر السلوكية والموقفية لتحقيق الأهداف وأفضل النتائج ، وبالأداء الأحسن للعاملين وتحفيزهم للارتقاء بهذا الأداء بأستمرار وزيادة ولاءهم للمنظمة.

٢. أنماط القيادة الإدارية :

ففي ضوء المفاهيم المتعددة للقيادة الإدارية والتي شكلت مع بعضها مفهوماً شاملاً للقيادة الإدارية سيتم التطرق إلى أهم أنماط القيادة الإدارية ، لان القيادة الفاعلة والمنظورة هي مفتاح جذب واستبقاء المواهب العليا وبناء ثقافة منظمية فعالة فالقيادة توجد من خلال تطوير وتنفيذ خطة تواصل حالية ، عقد اجتماعات من اجل تحديث معلومات العاملين عن الوضع الحالي ، والترحيب بالناس من الخارج في أنحاء المنظمة (١-٢ ، Gloria, ٢٠٠١).

وقد اختارت الباحثة عدداً محدداً من الأنماط التي وظفت لأغراض البحث والدراسة واختيار الأنسب منها اعتماداً من المرؤوسين على معاشية الباحثة لواقع عمل الشركة العامة للموانئ العراقية وعلى وفق الآتي:- (دانيال وآخرون ، ٢٠٠١ ، ١١٦-١٢٩)، (Goleman, etal, 2002, 126-128).

١. النمط الاستبدادي (التعسفي):

يعد هذا النمط الأقل فعالية في اغلب الأحوال والمواقف آخذاً في الاعتبار ما يحدثه في مناخ التنظيم ، يطلب هذا النوع من المسؤولين الإذعان الفوري للأوامر ولكنهم لا يهتمون بتوضيح الأسباب من وراء ذلك وإذا لم يتمكن تابعيهم من تنفيذ أوامره بدون تساؤلات فإن هؤلاء القادة يلجأون إلى التهديدات بدلاً من تفويض السلطات ويسعون الى السيطرة المحكمة على أي موقف والرقابة عليه بحرص شديد وبالتالي فإن التغذية المرتدة إذا ما وجدت أصلاً فإنها كثيراً ما تركز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم الطيب وبالرغم من توجهات هذا النمط السلبية يمكن ان يكون ذات مكانة هامة في جعبة القادة ذات الذكاء العاطفي وذلك عندما يستخدم بطريقة فعالة فقد لا يدرك القائد بين نمطه التعسفي في القيادة ومعدل الرضا لدى الأفراد وبعدها يصبحون اقل قدرة على ابداء الروح المرحية التي ترفع معنوياتهم وتحدث تغييراً مشهوداً ويقصد بالذكاء العاطفي Emotional Intelligence أن القادة الذين يعظمون منافعهم في القيادة الأساسية يدفعون عواطف هؤلاء الذين يقودونهم في الاتجاه الصحيح .

والتطبيق الفعال لهذا النمط هو الوعي الذاتي وضبط النفس لحمايته من الخروج عن الطريق، التوجيه الفعال من اجل الحصول على النتائج، إصدار الأوامر وبشكل فوري.

٢ - النمط الديمقراطي (المشارك) :

يبنى النمط الديمقراطي على ثلاث قدرات من الذكاء العاطفي فريق العمل والتعاون ، ادارة الصراع ، والتأثير . وأفضل الافراد الذين لديهم القدرة على الاتصال هم ممتازون والإصغاء قوة أساسية لدى القائد الديمقراطي فهؤلاء القادة يخلقون شعوراً بأنهم يريدون فعلاً الإصغاء لأفكار عامليهم واهتماماتهم كما أنهم متعاونون كأعضاء فريق ويعرفون أيضاً كيف يخدمون الصراع ويخلقون شعوراً بالانسجام فالنمط الديمقراطي عامل أكيد لبناء التجاوب والصدى له تأثيره الايجابي القوي الخاص به على المناخ العاطفي في التنظيم والمنظمة بحاجة إلى إجماع رأي

العاملين وبناء الثقة وتوليد أفكار جديدة أي إلى نمط ديمقراطي لتوجيه فريق ذي كفاءة عالية ولديه دوافع ذاتية لذلك فان مخزون القائد يجب ان يتضمن الاستخدام الصارم لهذا النمط فالقيادة عملية ليست سهلة بل تستنزف وقتاً طويلاً وخاصة في الالتزام ، فهي شيء قابل للاكتساب نتعلمه ولكن المنافع التي تنجم عنها جديرة بالاهتمام (دانيال وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ - ص ١٢٤).

٣. النمط الموقفي :-

لابد الإشارة الى أهمية هذا النمط من الانماط القيادية من حيث قدرة القائد في التحكم بالأفراد العاملين وحسب المواقف المؤثرة وليس على القدرة الخرافية التي يمتلكها هؤلاء القادة .

يعد القائد بموجب هذا النمط مدير موهوب يعمل على إلفات النظر إلى الطرق التي كانت تضعف قدرات فريقه مع التركيز على الحلول واقتراح الأفكار حول ما يجب القيام به وبروز نوعاً من الإجماع الاعتيادي حول الأولويات الخاصة بأنشطة المنظمة مع وضع خطط عمل خاصة لكل أولوية واغتنام الفرص الصغيرة لإظهار القيادة الفعالة ولتحقيق التواصل والقبول الذي يسعى إليه مع كل عضو عامل في فريق الإدارة والسعي للتعرف على كيفية فهم كل فرد لوضع المنظمة الحالي ومن وجهة نظر عملية وتنظيمية مع تركيزه المكثف على كل واحد منهم كإنسان له أحلامه وطموحاته وحياته الخاصة والإصغاء إليهم بحثاً عن طرق مساعدة للحصول على ما يسعى إليه في حياته المهنية (Goleman,etal, 2002,126-128).

وعليه فأن دراسة الأنماط السابقة الذكر تعطي تصوراً ورؤية للقادة بمعرفه سلوكهم واتجاهاتهم على وفق التصنيف الآنف الذكر للاسترشاد والدلالة لاتباع النمط الأفضل بما يخدم تحقيق أهداف منظماتهم ويحقق أهداف الأفراد العاملين ورضاهم بالأداء الأحسن والتميز ورفع روحهم المعنوية .

ب- الحوافز :

١. مفهوم الحوافز :

يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها ، وتعتبر الحوافز الوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل والانجاز بجد ونشاط وتلزم المدراء في متابعة أداء مرؤوسيهـم ليتمكنوا من تقويم أدائهم .

وفي هذا الإطار أورد كل من (Torrington &Hall, ١٩٩٨, ٦١٨) بأن الحوافز هي جزء من التنظيم المعقد للتعبير عن علاقات العمل والمحافظة عليها بين رب العمل والعاملين ، حيث إنها لربما لا تظهر ما تسعى الإدارة لما يراد تحقيقه وإنما ما يعتقد المدراء بشأن تلك العلاقة وتواصلً مع ماسبق أعطى (Leheny , 2 , 2004) مفهوماً للحوافز بأنها منهج يولّد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية بوجود قوى دافعة متمثلة بالمنافسة المستمرة، المشاركة ، تضيق الانفاق المتزايد ، الاتصالات ، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبدل وليس الدفع وأكد كلاً من (Denisi &Griffin , 2001 , 356 - 357)، بأن تحفيز الناس للمشاركة في السلوكيات اذا أدركوا بأن تلك السلوكيات من المحتمل ان تؤدي الى نتائج يقيمونها ، وأن تحفيز العاملين على وفق ما ينبغي يتوقف على استخدام مهارات القيادة ونموذج الإدارة المناسب (ارمسترونغ، ٢٠٠١ ، ص١٦٥)، والقيادة بحد ذاتهم اشخاص يمتلكون الخصائص التي يستطيعون من خلالها التأثير في سلوكيات الآخرين من دون الاعتماد على الاكراه بل الاعتماد على تقبل الناس لهم (Griffin , 1993 , 392).

ان الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الحاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، ولهذا فان الإدارة الساعية لما هو أفضل وبمميزة تنافسية تعمل على وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين (العلاق ، ١٩٩٩ ، ص ٣٠٠).

ان تعدد الحوافز وتباين اهداف العاملين ودوافعهم وتغيرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز المناسب مشكلة حقيقية امام العاملين ، وتزداد هذه المشكلة عمقاً في الدول النامية لان غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة منها على

سبيل المثال لا الحصر عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز ، نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وقصور المتابعة والمراقبة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الافراد و العوائد المتحققة منها (صالح ، سالم ١٩٩١ ص ١٨١-١٨٢)

ومن اجل أن يقوم التحفيز بدوره فانه لابد من ربط المحفزات بالهدف أولاً وان تستخدم المنظمة استراتيجية تطوير الموارد البشرية في سعيها للوصول لمهمتها وفي الواقع تحدد اغلب المنظمات دفع المحفزات علي نسبة فقط من رزمة التعويض ويضمن لجميع العاملين الذي يؤدون عملهم بشكل مرضي مجموعة من العوائد وان مثل هذا الضمان يخدم تهدئة المخاوف فيما يتعلق بالأمن المالي وهكذا فانه يساعد علي اجتذاب و الإبقاء و المحافظة على الأفراد في المنظمة (Delery ١٩٩٦,٣-٨ & Doty, ١٩٩٦) ولابد من دفع التعويض المحفز في تناسب مباشر مرتبط بالنتائج ، وبناءً على ذلك ينبغي الكثير من العاملين على الراتب الأساسي تعويضات محفزة منها مثلاً العلاوات وحصص في الأرباح إلى غير ذلك حتى تكون رواتبهم منافسة لأقرانهم في المنظمات الأخرى وتوفر لهم عيشاً كريماً ومستوى اجتماعي مقبول (Evans,2000,1) ويقسم الباحثون الحوافز التي تقدمها المنظمات المتقدمة بأشكال وصور متعددة ومنها على أساس أهميتها وكما هو موضح في الجدول الآتي

جدول رقم (١)

انواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب / الباحث	السنة	ص-ص	انواع الحوافز
1	Schuler	1995	430	١. فردية (الاجر بالقطعة، الساعة القياسية، انظمة الاقتراح) ٢. جماعية .
2	Harris	1998	280	١. فردية ٢. جماعية ٣. تنظيمية
3	Robert	1997	12	١. حوافز ذات طابع مالي (الزيادة في الرواتب، العلاوات، الفوائد، الاجور الاضافية) ٢. حوافز ذات طابع سيكولوجي واجتماعي (الترفيه، الزيادة في المسؤولية، والاستقلالية، المشاركة في الارباح
4	Mathis Jackson	1994	404-392	١. فردية ٢. جماعية ٣. تنظيمية ٤. حوافز طويلة الامد ٥. تقييم الارباح ٦. مكافأة التنفيذيين .
5	Diver	1995	165	١. مادية ٢. معنوية
6	Robbins	1998	200	١. مخصصات اضافية ٢. المشاركة في الارباح
7	العزاوي	2000	28-26	١. فردية ٢. جماعية ٣. مالية (فردية، جماعية) ٤. غير مالية (السلطة، المسؤولية، الاشراف) ٥. مادية ٦. معنوية ٧. سلبية ٨. ايجابية .

وتستخدم العديد من المنظمات أنظمة الحوافز التشجيعية لحفز العاملين وبطرق عدة منها الآتي - (Perry, ١٩٩٥, ٢٣).

- ١- ربط الاهداف الفردية بأهداف الفريق ككل.
- ٢- تقديم تغذية راجعة على اساس فردي .
- ٣- اشراك المستخدمين في حفز زملائهم في العمل.
- ٤- اشراك المستخدمين في عملية التخطيط .
- ٥- تقديم ارشاد مهني .
- ٦- توعية كل مستخدم بما يعمل به الآخرون.
- ٧- تجربة التقنيات الجديدة التي توجد الدافعية لدى المستخدمين للعمل معاً.

٢. مستويات الحوافز :

تعتمد كثير من المنظمات الى المحافظة على وضعها التنافسي في سوق الاعمال عن طريق دفع مستويات اجور مساوية على الاقل لمستويات الاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى تهدف الى اجتذاب افضل الموارد البشرية والعمل على استمرار بقائها في المنظمة وعدم تسربها الى المنظمات الاخرى المماثلة.

وتوجد تبويبات عدة للحوافز فهناك الحوافز بالقطعة و هنا يتحدد الحافز بموجبها مثلاً بحسب كمية الإنتاج وهنا يكافئ العامل على استغلال الوقت في انتاج اكثر والعلاوات بانواعها وهذه العلاوات تمنح على الانتاجية العالية و الاداء المتميز ومع ذلك فالقادة الناجحون يعملون على ربط اسلوبهم مع الآخرين وبصورة تكيفية من اجل التواصل الفكري وتشجيع الافراد على تطوير انفسهم وتوضيح القيم لجميع الافراد العاملين في المنظمه والتعامل معها بصورة ثابتة ودمج حوافز الافراد معها فهو سلوك أساسي بحد ذاته يمارسه القادة (٦-١, ٢٠٠١, Duviver & woll).

وفيما يرى كل من (John & Jeffrey ٢٠٠٣, ٢٨٧). أن احدى اهداف أنظمة المكافآت هي تحفيز العاملون الاكثر قوة على انجاز الكفاءات واختيار الحوافز المناسبة بما يتلائم وحاجات الفرد وطموحاته فالمشاركة في الارباح وخطط تشجيع

الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض التكاليف وملكية العاملين لاسهم المنظمة أكثر الطرق مثالية لاستفادة غالبية العاملين في المنظمة منها وبحسب كفاءة الأداء وحتى يتم مكافأة الأداء بشكل عادل يتوجب توفر عدد من الأسس التي تخص تحقيق العدالة والرضا النسبيين للأفراد الهادفة الي تقديم مقاييس صادقة وثابتة لأداء الأفراد في جميع الأبعاد ذات الصلة .

ويتضح مما تقدم ذكره ان مستويات الحوافز تتحدد بمستويين رئيسيين هما حوافز فردية وتشمل حوافز بالقطعة والعلاوات والتي تمنح على أساس إنتاجية الفرد العامل وحوافز تنظيمية وتتضمن المشاركة في الأرباح وخطط الاقتراحات وملكية العاملون لاسهم المنظمة والتي تقوم على أساس كفاءة أداء العاملين انفسهم وأن المنظمة التي تريد الحصول على أداء أفضل فيها لابد من أن تربط قدراتها التنظيمية مع بيئتها المتغيرة على نحو متواصل ، فالمهمة التنظيمية هي تحفيز المنظمة لأفرادها وبوجود قيادة كفوءة وفاعلة لكي تستجيب بصورة فعالة للبيئة المتغيرة وحتى تكون القدرات التنظيمية ملائمة أكثر في هذا المجال ويجب أن تكون المنظمة جيدة بحيث تقدم أفضل ما تتقن عمله ومن خلال توفير أفضل العاملين (Megivern & Tvorik , 198 , 1992)

وعليه يمكن القول أن العامل المؤثر في الأداء هو القيادة على اعتبارها عامل النجاح الأكثر أهمية لخلق الابداع والتغيير فالقيادة هي التي تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول اليه وان قدرة ايه قيادة ادارية على تحفيز الافراد لتقديم اعلى مستويات الاداء مرتبطة بشدة بأنظمة المكافآت .

وعليه يجب أن ندرك بوضوح ان ثمة علاقة وثيقة بين الأداء والحوافز وأن الفرد العامل بحاجة الى تقدير الغير لجهده على اعتباره من الامور الأساسية التي تساهم في اشباع حاجاته الأساسية وتجبر المدراء على متابعة وملاحقة أداء عاملهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقويم أدائهم وتدفع العاملين في الوقت نفسه للعمل بجد ونشاط مع تطوير القدرات الذاتية لديهم ويساعد على رفع معنويات الافراد ذوي الأداء المرتفع وبرز العلاقات الانسانية الجيدة فيما بينهم .

ثانياً : منهجية البحث .

• مشكلة البحث .:

من خلال معايشة الباحثة لعمل الشركة العامة للموانيء العراقية وجدت تطبيقات ادارية مختلفة باختلاف المدراء ومستوياتهم ولاحظت بشكل جلي ان هذا قد يكون نابعاً من عوامل عدة ومتغيرات كثيرة ومنها النمط القيادي الذي انعكس على منح الحوافز للعاملين ودافعيتهم للعمل والانجاز مما ولد عند الباحثة عدة تساؤلات حول هذه المشكلة اهمها يتمثل بالآتي .:

١. هل يختلف النمط القيادي بين المدراء في الشركة العامة للموانيء العراقية ؟
٢. هل يؤثر اختلاف النمط على دافعية العاملين في الشركة ؟
٣. وهل يؤثر النمط القيادي في منح الحوافز للعاملين وتشجيعهم للأداء والانجاز الافضل .

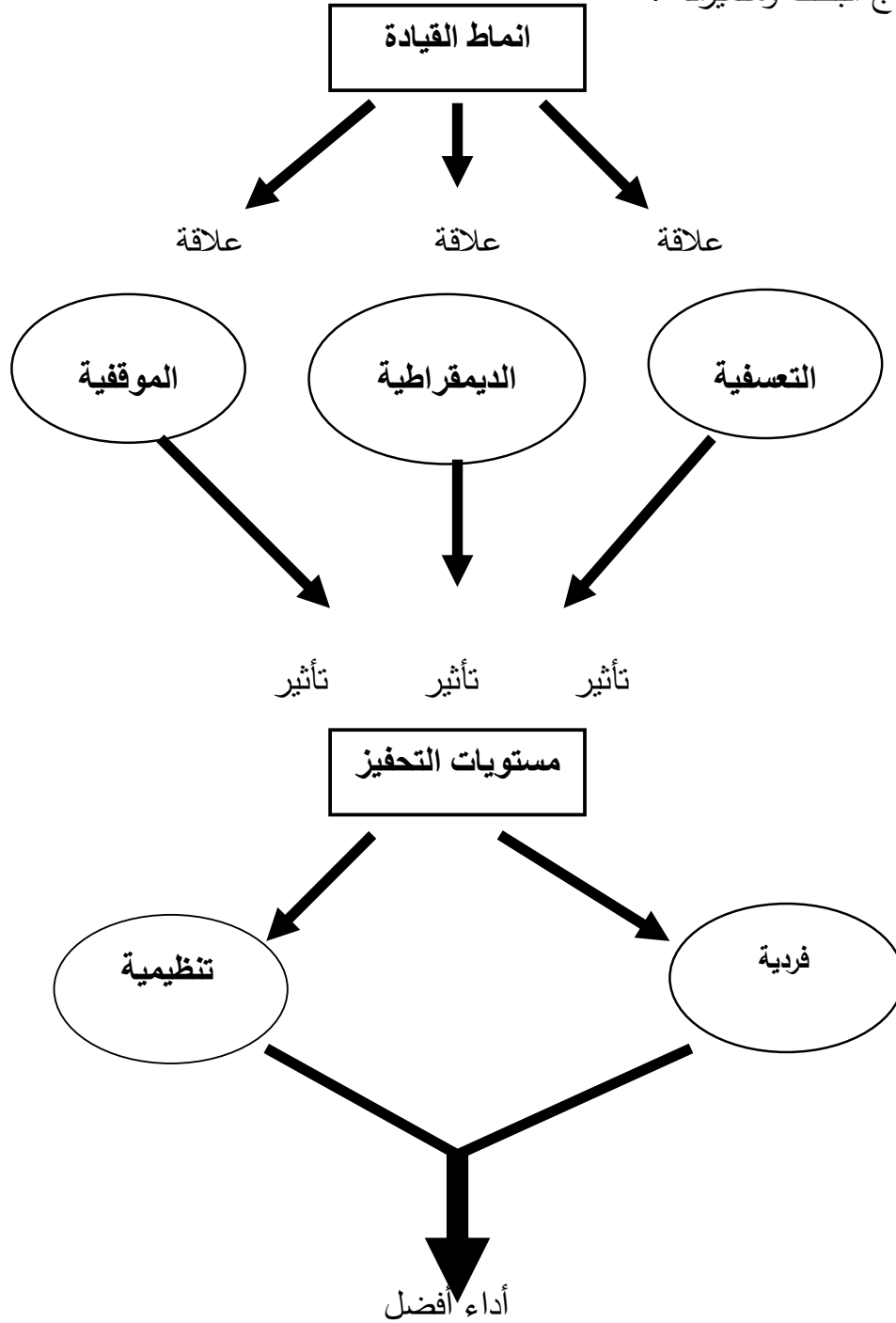
• أهداف البحث .

١. يهدف البحث الى ابراز انماط القيادة الإدارية وتحديد ابعادها .
٢. التأكيد على اهمية الدافع والحوافز في تحقيق الاداء الافضل .
٣. ايجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي واثره في عملية التحفيز .

• أهمية البحث :

تتحدد اهمية البحث من كونه يتصدى لمشكلة ذات علاقة بنوع النمط القيادي الذي يؤثر تأثيراً على مكونات العملية الإدارية بأكملها اذ ان نجاح المنظمات على اختلافها ينطلق اساساً من كفاءة وقدرة قيادتها الإدارية وهذه القيادة تتأثر بشكل واضح بنوع النمط . ويبرز البحث بشكل خاص العلاقة بين نوع النمط القيادي والتحفيز باعتبار ان المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمات في الوقت الحاضر وهو الذي يعول عليه كثيراً في تحقيق الميزة التنافسية الى جانب ان هذا البحث تصدى لدراسة هذه المشكلة في شركة لها اهمية كبيرة في الاقتصاد العراقي ومن ثم فإن الارتقاء بأدائها يعني المساهمة لتفعيل حلقات هامة في الاقتصاد العراقي.

أنموذج البحث ومتغيراته :



شكل (١) أنموذج البحث

اعتمدت الباحثة في اعداد أنموذج البحث واستمارة الاستبيان على مقاييس منها الآتي:-

الاول لقياس انماط القيادة الإدارية والثاني لقياس مستوى التحفيز، تكون المقياس الاول من (٣) متغير مستقل ثم تفسيرها في (٥٥) فقرة. أما المقياس الثاني فقد تكون من (١) متغير معتمد ثم تفسيرها ب(٢٣) فقرة.

وقد اعتمد في تحديد المتغيرات المستقلة على ما قدمه (0,133) (Richard, ٢٠٠١, 66-76) (Collins, 2001, 66-76). وفي تحديد المتغيرات المعتمدة على ما قدمه كل من (Harris, 1998, 280) (Schuler, 1995, 430).

فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية ومستوى التحفيز.

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين النمط التعسفي والحوافز الفردية والتنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والحوافز الفردية والتنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين النمط الموقفي والحوافز الفردية والتنظيمية.

أسلوب جمع البيانات والمعلومات:-

تم إتباع المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي في الدراسة بجانبها النظري والميداني إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري في الدراسة ، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في جانبها الميداني .

اعتمد في جمع المعلومات النظرية على المراجع والكتب والدوريات العربية والاجنبية فضلاً عن المعلومات المستحصلة من شبكة المعلومات الدولية Internet ، واتباع في جمع المعلومات ميدانياً استمارة الاستبيان وتم بناء الاستمارة استناداً الى مكونات انموذج البحث ومتغيراته إذ اشتملت الاستمارة على (٣) متغير مستقل و(١) متغير معتمد تم تفسيرها في (٧٨) فقرة.

شمل مجتمع البحث عدد من الافراد العاملين في الشركة العامة للمواني العراقية في البصرة وعلى عينة بلغت (٧٣) مفردة ومن مستوى الادارة العليا، الوسطى، والدنيا .

واستخدم لاغراض التحليل الاساليب الاحصائية الاتية:-

- مقاييس التأثير (تحليل الانحدار البسيط والمتعدد).
- مقاييس العلاقات الارتباطية (معامل الارتباط البسيط).
- المقاييس الاتجاهية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري).
- التحليل العاملي .

مجتمع وعينة البحث .:

تم اعتماد عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة للمواني العراقية في البصرة ومن حملة شهادة البكالوريوس مجتمع للبحث ومن خلال التركيز على تأثير القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين والسبب في اختيار المنظمة اعلاه يعود لاسباب اهمها وجود مستويات مختلفة تتجسد في الإدارة العليا الوسطى والدنيا تخدم متغيرات البحث اما عينة البحث فهي عينة قصدية حيث تم اختبار (73) مفردة من الافراد العاملين في تلك الإدارات وتم توزيع (73) استبيان وارجعت بالكامل مع الوفاء بالشروط اللازمة لأجراء البحث أي ان نسبة المشاركة شكلت ١٠٠ % .

تحليل عينة البحث .:

جدول رقم (٢) عينة البحث حسب المعلومات الشخصية (الجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، ومستوى العمل)

الجنس	العدد	نسبة %	الفئات العمرية	العدد	نسبة %	عدد سنوات الخدمة	العدد	نسبة %	مستوى العمل	العدد	نسبة %
ذكور	37	51	39-30	44	61	14-10	53	73	ادارة عليا	14	19
الاناث	36	49	49-40	20	27	19-15	4	5	ادارة وسطى	22	30
			50 فما فوق	9	12	24-20	4	5	ادارة دنيا	37	51
						29-25	7	10			
						30 فما فوق	5	7			
المجموع	73	100%	المجموع	73	100%	المجموع	73	100%	المجموع	73	100%

ظهر من الجدول اعلاه ما يأتي :

١. ان نسبة الذكور الذين شملتهم عينة البحث شكلت ما نسبته 51 % مقارنة مع الاناث والتي شكلت ٤٩ %.

٢. ان الفئة العمرية الاعلى لعينة البحث هي 30-39 سنة والتي شكلت النسبة الاكبر اذ بلغت 61 % ، تلتها الفئة العمرية المحصورة بين 40-49 اذ بلغت 27 % اما الفئة العمرية الاقل هي الفئة المحصورة بين 50- فما فوق شكلت 12 %.

٣. ان عدد سنوات الخدمة المحصورة بين (15-19) و (20-24) سنة قد شكلت ما نسبته 5 % فهي ادنى خدمة اما الخدمة الاعلى فقد كانت بين (10-14) سنة وقد شكلت ما نسبته 73 % في حين كانت نسبة خدمة الافراد المحصورة بين 30- فما فوق تعادل 7 % اما بالنسبة الباقية والبالغة 10 % فهي للافراد الذين لديهم خدمة محصورة بين (25-29) سنة .

٤. ان الافراد الذين يمثلون المناصب الإدارية العليا ما نسبته 19 % فيما بلغت نسبة الافراد الذين يمثلون المناصب الإدارية الوسطى 30 % اما النسبة الاكبر فقد كانت للافراد العاملين في الادارة الدنيا والبالغة 51 % .

ثالثاً:- الجانب الميداني :

١. تحليل الانحدار البسيط :

لقد تم استخدام الانحدار البسيط لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي أو هل ان المتغيرات المستقلة (النمط التعسفي ، النمط الديمقراطي ، النمط الموقفي) لها تأثير على المتغير المعتمد (الحوافز) حيث كانت النتائج كالاتي :

جدول رقم (٣) يبين تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (X1) والحوافز (Y)

F المحسوبة	R ²	معامل الارتباط	T		B	
			T B1	T B0	B1	B0
6.861	0.075	-5.297	-2.619	6.872	-5.627	5.335

نلاحظ من خلال جدول رقم (٣) ان قيمة F المحسوبة بلغت (6.861) وبالمقارنة مع القيمة الجدولية وبدرجة حرية (71,1) ومستوى معنوية (0.05) والتي بلغت (3.92) ومن خلال مقارنة القيمة الجدولية مع المحسوبة نلاحظ بأن المحسوبة

أكبر من الجدولية نستنتج أن هنالك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل (X_1) والنمط التعسفي على المتغير المعتمد (Y) والحوافز، وأن قيمة R^2 بلغت (0.075) من التغير في المتغير المعتمد أي انه (0.075 %) من التباين تم تفسيره من قبل المتغير المستقل (X_1) النمط التعسفي وترك الباقي لمتغيرات مهمة أخرى في تفسير التغير في المتغير المعتمد الحوافز (Y) .

جدول رقم (٤) يبين تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (X^2) والحوافز (Y)

المحسوبة F	R^2	معامل الارتباط	T		B	
			T B1	T B0	B1	B0
93.961	0.564	0.755	9.693	1.998	0.818	0.589

نلاحظ من خلال جدول رقم (٤) ان قيمة F المحسوبة بلغت (93.961) وبالمقارنة مع القيمة الجدولية وبدرجة حرية (71,1) ومستوى معنوية (0.05) والتي بلغت (3.92) ومن خلال مقارنة القيمة الجدولية مع المحسوبة نلاحظ بأن المحسوبة أكبر من الجدولية، وهذه القيمة معنوية وأن هنالك تأثير معنوي وبدرجة عالية للمتغير المستقل (X_2) النمط الديمقراطي مع المتغير المعتمد الحوافز (Y) .

جدول رقم (٥) يبين تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (X^3) والحوافز (Y)

المحسوبة F	R^2	معامل الارتباط	T		B	
			T B1	T B0	B1	B0
158.819	0.687	0.831	12.602	0.180	0.978	0.048

نلاحظ أيضاً من خلال جدول رقم (٥) ان قيمة F المحسوبة بلغت (158.819) وبالمقارنة مع القيمة الجدولية وبدرجة حرية (71,1) ومستوى معنوية (0.05) والتي بلغت (3.92) ومن خلال مقارنة القيمة الجدولية مع المحسوبة نلاحظ بأن المحسوبة أكبر من الجدولية، وهذه القيمة معنوية أي أن هنالك تأثير معنوي وبدرجة عالية جداً للمتغير المستقل (X_3) النمط الموقفي مع المتغير المعتمد الحوافز (Y) .

٢- تحليل الانحدار المتعدد :

ولقد تم أيضاً استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح هل توجد علاقة معنوية ، وهل ان المتغيرات المستقلة الثلاثة لها تأثير على المتغير المعتمد وكانت النتائج كالآتي :

جدول رقم (٦) يبين تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مع المتغير المعتمد

F المحسوبة	R ²	T				B			
		T3	T2	T1	T 0	B3	B2	B1	B0
52.473	0.682	0.851	-0.439	5.215	0.439	0.126	0.065	0.846	0.275

يوضح الجدول اعلاه الى ان القيمة (R²) بلغت (0.68) وهذا يفسر ان المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة استطاعت تفسير (0.68 %) من التباين في المتغير المعتمد (الحوافز) وتركت الباقي الى متغيرات الاخرى لم توضح في النموذج ويشير هذ المؤشر الاحصائي الى ان اهمية المتغيرات الثلاثة في توضيح التغير في المتغير المعتمد (الحوافز)، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة (52.473) ومقارنتها مع القيمة الجدولية وبدرجة حرية (69.3) ومستوى معنوية (0.05) (3.07) نلاحظ ان المحسوبة اكبر من الجدولية وبذلك تقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (النمط التعسفي ، النمط الديمقراطي ، والنمط الموقفي) على المتغير المعتمد (الحوافز) .

٣-تقدير اهمية متغيرات البحث :

يهدف تحليل النتائج الى تحديد مستوى الاهمية للمتغيرات الرئيسة من قبل افراد العينة لانها تشير الى مدى تأثير انماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٧) تقدير اهمية المتغيرات الرئيسة والمعتمدة للبحث

ت	البعد الرئيسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	النمط التعسفي	3.20	0.514
2	النمط الديمقراطي	3.34	1.0012
3	النمط الموقفي	3.35	0.9231
4	الحوافز	3.29	1.0981

اتضح من الجدول رقم (٧) المتضمن تقدير أهمية المتغيرات المستقلة ما يأتي .:

١. تراوحت قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة جميعاً ما بين (3.20-3.35) وهي جميعاً اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مشيرة الى اهمية المتغيرات المستقلة جميعاً من وجهة نظر افراد العينة والى الاتجاه الايجابي للأهمية
 ٢. وتراوحت قيمة الوسط الحسابي للمتغير المعتمد الحوافز (3.29) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، مشيرة الى اهمية المتغير المعتمد من وجهة نظر افراد العينة والى الاتجاه الايجابي للأهمية .
٤. التحليل العاملي :

تم استخدام التحليل العاملي وبأستخدام البرنامج الاحصائي SPSS حيث كانت النتائج كالآتي .:

جدول رقم (٨) يمثل التباينات المفسرة في المتغيرات

القيمة الاولى	القيمة المستخلصة	المتغير
1.000	0.136	النمط التعسفي
1.000	0.944	النمط الديمقراطي
1.000	0.925	النمط الموقفي

يمثل الجدول اعلاه القيمة الاولى والقيمة المستخلصة للمتغيرات حيث ان القيمة الاولى تساوي واحد الصحيح وذلك لان الطريقة المستخدمة في التحليل العاملي هي طريقة المكونات الاساسية . في حين نجد ان قيمة المستخلصة للمتغير الاول (نمط التعسفي) تساوي (0.136) وهي قيمة التباين لهذا المتغير التي استطاعت العوامل المشتركة للمتغيرات الثلاثة تفسيرها . في حين نلاحظ ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير 0.925 من التباين للمتغير (النمط الموقفي) أي ان العوامل المشتركة استطاعت تفسير نسبة عالية في المتغيرات (النمط الديمقراطي والنمط الموقفي) في حين نسبة التباين المفسر في النمط التعسفي هي نسبة قليلة نسبياً وهذا مؤشر على ان النمط الديمقراطي والنمط الموقفي هي متغيرات مهمة في الدراسة .

جدول رقم (٩) التباين الكلي المفسر

العوامل	الجذور الكامنة		
	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية للتباين المتراكم	النسبة المئوية للتباين
1	1.77	83.51	83.51
2	0.234	11.043	94.5
3	0.115	5.440	100.00

جدول رقم (٩) يوضح الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط

يوضح الجدول اعلاه العوامل (المركبات الرئيسة) ومدى ما فسر كل عامل من التباين الكلي للمتغيرات فنلاحظ ان العامل الاول والذي هو الجذر الكامن والذي يساوي (١.٧٧) وهو اكبر الجذور الكامنة استطاع تفسير (٨٣.٥١ %) من التباين في المتغيرات الثلاثة وهي النسبة الاكبر بينما نلاحظ ان العامل الثاني فسر فقط (١.٠٤٣ %) من التباين في المتغيرات وهكذا بالنسبة للعامل الثالث فقد فسر (٥.٤٤٠ %) ، من التباين في المتغيرات المستقلة ومن خلال مقارنة نسب التباين التي استطاع كل عامل توضيحها نستنتج ان العامل الاول والذي فسر نسبة كبيرة من التباين .

جدول (١٠) يوضح قيمة ارتباط كل متغير مع العامل

المتغيرات	قيمة الارتباط
النمط التعسفي	0.368
النمط الديمقراطي	0.971
النمط الموقفي	0.962

ان الجدول اعلاه يوضح معاملات ارتباط كل متغير بالعامل الاول حيث ان اكثر المتغيرات ارتباط هو المتغير (النمط الديمقراطي) يليه المتغير (النمط الموقفي) ثم المتغير (النمط التعسفي) حيث يستنتج ان المتغيرين النمط الديمقراطي والنمط الموقفي لهم ارتباط قوي وطردى مع العامل الاول بينما يكون الارتباط بالنسبة للمتغير التعسفي هو ارتباط ضعيف وطردى ولكن هذه العلاقة معنوية .

ويستخلص من خلال استخدام التحليل العاملي وبعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام هذه الطريقة ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه نستنتج ان عدد العوامل المؤثرة في الانماط هي عامل واحد حيث وضح ٨٣.٥١% من التباين ، كذلك نستنتج ان جميع المتغيرات مهمة ، ونلاحظ أيضاً من المكونات الاساسية للمركب الرئيسي ان العامل الرئيس الاول يعتمد على المتغيرات (X^٢ X^٣) النمط الديمقراطي والنمط الموقفي و بقوة طردية و قوة وعلى المتغير (X^١) النمط التعسفي و بقوة عكسية و ضعيفة فمثلا من ملاحظة القيمة الأولى في الملحق نلاحظ ان القيمة عالية وسالبة وهذا يدل على ان قيمة المتغير (X^١) النمط التعسفي عالية مقابل نقص في قيمة المتغيرين الآخرين وكما هو موضح في الملحق رقم (٢) .

* يستخلص من العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي:-

- ١-اهتمام أفراد العينة وتأييدهم الواضح للنمط الديمقراطي القائم على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وحرية التعبير وإبداء الرأي .
- ٢-اهتمام افراد العينة بالنمط الموقفي وتشجيعهم على اتباعه من قبل القادة الاداريين وحسب المواقف التي تواجهها المنظمة المبحوثة .
- ٣-ضعف استجابة العاملين للنمط التعسفي (الفردى) رغم أهميته في هذه المرحلة التي تتسم بضرورة الإسراع لإعادة الأعمار والبناء لكونه مبنياً على الاجبار (الاكراه) والعقاب بصورة شخصية لدفع الافراد للقيام بما هو مطلوب.
- ٤-تتأثر الحوافز بصفاتها متغيراً معتمداً بالنمط القيادي المتبع في المنظمة عينة البحث سواء أكان ديمقراطياً ، وموقفياً وحتى تعسفياً بحيث تصل الى حدود العلاقة والاثر التي تتركه الحوافز في الانماط القيادية وهذا ينطبق مع الفرضية الرئيسة "توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية ومستويات التحفيز .

مناقشة النتائج:-

- ١-أن المتغيرات المستقلة الرئيسة (النمط التعسفي ، النمط الديمقراطي ، النمط الموقفي) هي متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغير الحاصل في (المتغير المعتمد الحوافز وبنسب متوازنة)
- ٢-من خلال قراءة الجداول المستخلصة من التحليل العاملي وجداول تحليل الانحدار وبشقيه المتعدد والبسيط فقد اتضح ان هنالك علاقة وتأثير معنوي وطردى بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي ن والنمط الموقفي) مع المتغير المعتمد الحوافز وبهذا ينبغي الاهتمام بهذه المتغيرات المستقلة الرئيسة لتطوير المتغير المعتمد الحوافز.
- ٣-دلت طرائق التحليل العاملي والانحدار المتعدد والبسيط بوجود علاقة طردية وقوية بين النمط الديمقراطي والنمط الموقفي مع الحوافز .
- ٤-دعمت النتائج أعلاه باختبارات معاملات الارتباط المتعدد والتي ظهرت القوة الطردية والمعنوية أيضاً.

٥- يرتبط المتغير المستقل الرئيس (النمط التعسفي) بعلاقة عكسية وضعيفة مع المتغير المعتمد (الحوافز) وبالرغم من كونها ضعيفة إلا أنها معنوية.

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

١- ان الانماط القيادية الثلاثة المستخدمة (النمط التعسفي ، النمط الديمقراطي ، والنمط الموقفي) هي متغيرات مهمة في تفسير وتوضيح التغير الحاصل في المتغير المعتمد (الحوافز) ولكن بنسب متوازنة .

٢- ان هنالك علاقة وتأثيراً معنوياً وطردياً بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي والنمط الموقفي) مع المتغير المعتمد الحوافز .

٣- يرتبط المتغير المستقل (النمط التعسفي) بعلاقة ضعيفة وعكسية مع المتغير المعتمد (الحوافز) وإن كانت هذه العلاقة معنوية إلا أنها ضعيفة .

٤- إن القيادة الديمقراطية هي أكثر أنواع الأنماط القيادية فاعلية وكفاءة لأنها قائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العاملين على الانفتاح تجاه لغة الحوار وإبداء الرأي في المنظمة عينة البحث.

٥- ضعف اهتمام افراد العينة موضوع الدراسة بالقيادة التعسفية (الفردية).

٦- ان القيادة الموقفية تكون مطلوبة وتتوفر لها مستلزمات النجاح لأنها تراعي خصائص ومتطلبات الموقف الذي تواجه المنظمة وعليه هناك ضرورة الاعتماد هذا النمط في هذه المرحلة التي تمر بها المنظمة عينة البحث.

٧- محدودية تأثير القيادة التعسفية بسبب ضعف استجابة العاملين في المنظمة عينة البحث للأوامر الصادرة من المدير الأعلى المبنية على قوة الاكراه والعقاب في كثير من الاحيان.

التوصيات:-

١- ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المنظمة المبحوثة لغرض تنمية قدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم بما يضمن استمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابلياتهم لنجاحها.

- ٢- على المنظمة عينة البحث توفير الدعم اللازم للقادة لاجراء التغييرات اللازمة وبما يتلائم مع المواقف التي تواجهها منظماتهم.
 - ٣- على المنظمة عينة البحث إتباع أسلوب توزيع الحوافز المناسبة على منتسبيها من العاملين وذلك باستقطاع نسبة معينة من الايرادات الصافية (الارباح) وتوزيعها كحوافز مادية أو توفير فرص الايفادات الى الخارج أو اشراكهم في دورات تدريبية للانتقال من مواقعهم الحالية الى مواقع اعلى كحوافز معنوية مقارنة بالمنظمات الاخرى المنافسة.
 - ٤- ضرورة منح الحوافز في المنظمة عينة البحث حسب نظام النقاط المعتمد والمبني على اساس المستوى القيادي ، المساهمة بالعملية الانتاجية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، وموقع العمل وخطورته قياساً بالمنظمات الاخرى المماثلة.
 - ٥- ضرورة اعتماد النمط القيادي الديمقراطي والنمط الموقفي لأهميتهم في هذه المرحلة ولكونها أكثر تأثيراً في المرؤوسين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة عينة البحث .
- المصادر العربية:-**

- ١-ارمسترونغ ، مايكل ، كيف تكون مديراً أفضل:التقنيات و المهارات الضرورية المثبتة بالدليل القاطع، الطبعة الاولى / دار الرضا ،دمشق ٢-١ ٢٠٠١
- ٢-السالم ، مؤيد وصالح /عادل / ادارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩١
- ٣-العلاق ، بشير، اسس الادارة الحديثة ، الطبعة الاولى، دار اليازوري،عمان، ١٩٩٩.
- ٤-دانيال، جولمان، بويانتريس، ريتشارد، وماكي، اني ، القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية الى علم نتائج ، تعريب عثمان ، المثلوثي وسعيد، بشير، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢ .
- ٥-عليوة ،السيد ، تنمية المهارات،القيادية للمديرين الجدد ،الطبعة الاولى ، دار الرماح / القاهرة ، ٢٠٠١.
- ٦-العزاوي ، بشرى هاشم ، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ .

المصادر الأجنبية :

- 1-Appelbaum , steven u/o pcit 4/strategic organizational/ change the role of Leadership learning motivation productivity management Decision , VoI5 , Issue 5 , 1998
- 2- Collins , Level 5 Leader ship, Harvard Business Review , January, 2001.
- 3-Daniel Williams ,Leadership for the 21st Century ; Life Insurance Leadership study "Boston :LOMA /hay Group,1995.
- 4- Diver , R.," Personnel Management & Industrial Relations " , 2nd ed., (Delhi: Calendar Printing Press),1995 .
- 5- Denise , S., Griffin , W., Human Resource Management , Houghton Mifflin Company, 2001 .
- 6- Delay , John& Doty , Harold , The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational Success , 1996 .
- 7- Dunn ,Gloria , 5Keys to attract relation top talent& build an effective Company Culture , Wiser Ways to work all rights reserved , 2001 .
- 8-Duviver , Christine & wool , Toby , Center for Quality of Management Journal on line in sights from the Leader ship study Group.V.10 NI , 2001
- 9- Evans , Lee , Measuring employee Productivity and Incentive Compensation Plans, 2000
- 10-Harris , Philip R.," The Impact of New Technologies on Human Resources Management Development . "Brad ford: MCB University Press, 1998
- 11-Hill L., & Jones R., "strategic Management Theory"5th ed., by Houghton Mifflin Company , 2001
- 12-Ivancevich , John M., Lorenz, Peter skinner Steven J,& Corby ,Philip
- 13- Jeffrey Benton :Fire Counter Fire air," university review . USA.,1995,
- 14-John , Bratton & Jeffrey , Gold ,Human Resources Management Theory and Practice, 3rd ed ,First Publishing, 2003.

- 15- Perry , Phillip , M,." Seven Sure-Fire Ways to Motivate Workers ",hand
Cape Management Vol,33,Issue 8,1995,
16-Leheny , Claire, Total Rewards: the practitioner's view "2004 ,
17-Megivern , Michael . H. & Topic, Stephen & Determinants of
organizational
Performance / management Decision , Vol.35 PP;417-435
/1997
18-Pettinger . Richard , Mastering organizational Behavior , by
Mac , Han
Press/td Great Britain , 2000
19-Robbins , Stephen ,P., Organizational behavior – concepts ,
controversies ,
applications , 8th/ed., Prentice – Hall, Inc ., U.S.A.,1998
20-Robert , N. Anthony , Management Control System , 1997 .
21- Torrington , D, & Hall L., Human Resources Management,
4thed.,Prentice Hall Europe,1998.
22-Schuler , Randall S. ,Managing in Human Resource , 5th ed,
West
Publishing , 1995.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجوب / أختي المستجوبة

تحية طيبة

يرجى دعمكم للباحثة بإجراء الدراسة الميدانية الموسومة " تأثير أنماط القيادات
الإدارية في مستوى تحفيز العاملين " دراسة ميدانية في الشركة العامة للمواني العراقية

، بالفضل بالإجابة الأدق بوضع علامة (X) على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم
ويسجل لكم الشكر والتقدير والامتنان سلفاً"

وأدناه المفاهيم التي أود قراءتها قبل البدء بالإجابة عن الأسئلة الواردة لاحقاً"

- القيادة الإدارية : النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية لغرض تحقيق الأهداف .

- التحفيز : هو كل ما يدفع على أن يتصرفوا بطريقة جيدة .

المعلومات الشخصية

الجنس

العمر

عدد سنوات الخدمة

المؤهل العلمي

الباحثة

المقياس الأول : الأنماط القيادية

ت	المتغيرات المستقلة	تسلسل الفقرة	المضمون	سلم القياس				
اولاً	النمط التعسفي		الى أي مدى يقوم المدراء في الشركة العامة للمواني بالآتي:	أتفق جداً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
				5	4	3	2	1
		1	الاصدار الفوري للأوامر دون توضيح اسباب ذلك					
		2	الرقابة بحرص شديد بالسيطرة المحكمة					

تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين

					3	التركيز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم الطيب		
					4	جعل عملية التغيير حالة عاجلة ذات فعالية كبيرة		
					5	اعتماد القائد مبدأ الثواب والعقاب بصورة شخصية		
					6	قدرة المدير الأعلى في التحكم بالعاملين والتأثير فيهم		
					7	مكافئة للعاملين دون تمييز من ذوي الاداء العالي والواطيء		
					8	عدم التركيز على المهام المرضية فعلياً للعاملين		
					9	عدم قدرته على منح العاملين احساس بأن عملهم جزء من مهمة كبيرة في المنظمة		
					10	عدم اتخاذ خطوات فعالة لانجاز الاعمال واغتنام الفرص		
					11	إحداث انخفاض في معنويات العاملين من خلال الانتقاد الصريح لهم		
					12	الاهتمام الكبير بالإنتاج ولو على حساب العاملين أنفسهم		
					13	الحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين		
					14	التركيز المطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين		
					15	إجبار العاملين على أداء الأعمال		
					16	تقدير مواهب وقدرات العاملين بفعالية وقوة		
					17	الانفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي	النمط الديمقراطي	ثانياً
					18	إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين أنفسهم		
					19	القدرة على إبداء روح الدعابة المرحية التي ترفع معنويات العاملين		
					20	المرونة في الاجراءات والقواعد الخالية من العوائق		
					21	تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم		
					22	الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين		
					23	بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة		
					24	مساعدة العاملين على العمل بروح الفريق		
					25	إتاحة الفرصة للعاملين للوصول الى قرار بشكل جماعي		
					26	قدرة المدير في التعامل مع العاملين المثيرين للمشاكل والشغب		
					27	دفع العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم		

					28	حاجة المدير الى مهارات العاملين القادرين على تقديمها بشكل أفضل		
					29	امتلاك المدير خواص تنظيمية تمنعه من التصرف بطرق محددة		
					30	السمع الى آراء العاملين وتوجهاتهم والعمل على تقبلها		
					31	اعتماد المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار	النمط الموقفي	ثالثاً
					32	تجاوب القائد لقابليات تدريب العاملين		
					33	المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف		
					34	امتلاك المدير الخبرات في التعامل مع المهام		
					35	الحاجة الملحة في التعرف على الخطأ في المنظمة		
					36	تعزيز قدرات الذكاء لدى العاملين		
					37	التعرف بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل المنظمة		
					38	التحديد الواضح لاهداف مهام المنظمة		
					39	حب المدير لآخطار المحسوبة		
					40	ترتيب القابليات للقائد مع الاداء الجيد للعاملين		
					41	توفير الدعم لضمان توافق اهداف العاملين مع الاغراض الكلية للمنظمة		
					42	مساعدة العاملين للانتقال من موقعهم الحالي لانجاز اهداف اعمالهم		
					43	الاهتمام بالمكافئات المنظمة للعاملين		
					44	الحصول على الالتزام والقبول من العاملين بشأن خفض التكاليف الخاصة بعمل المنظمة		
					45	سعي المدير في التعرف على كيفية فهم الافراد للوضع الحالي لمنظمتهم		
					46	الالتزام الذاتي وضبط النفس لمفاداة نفاذ الصبر		
					47	زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبمديرهم		
					48	القدرة في التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة		
					49	يتمتع المدير بجاذبية شخصية تؤثر بالعاملين		
					50	تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة		

تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين

					التعامل مع الآخرين من خلال ديناميكيات الجماعة	51		
					سعي المدير للوصول بعامله الى تحقيق انتاجية عالية	52		
					عدم التخلي عن الاهتمامات الشخصية للعاملين لمصلحة المنظمة	53		
					تزويد العاملين بالاجراء والتعليمات الواضحة	54		
					يساعد على تطوير أداء العاملين	55		
							المتغيرات المعتمدة	
					ضمان الاستمرار في حالة حسن اداء العاملين في اعمالهم	56	الحوافز	أولاً
					استقرار حالة الامن الوظيفي قياساً بالمنظمات الاخرى المماثلة	57		
					اشعار العاملين بروح العدالة في الاجور داخل المنظمة	58		
					جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء اليها	59		
					توحيد الاجور للاعمال الواحدة	60		
					تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين	61		
					اتاحة الفرصة امام العاملين للترقية والانتقال من مكان لآخر	62		
					تقدير جميع الخدمات المقدمة من العاملين مادياً	63		
					استغلال اوقات الفراغ للعمل بجد واخلاص	64		
					تناسب الاجر تبعاً لتكاليف المعيشة	65		
					تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل	66		
					اعطاء الفرصة للعاملين الماهرين لبذل جهد اعلى لشعورهم بالانجاز	67		
					ارتباط اجر العامل بكمية الانتاج الذي يقوم به	68		
					حاجة الافراد العاملين للنقود يرتبط باعباءهم العائلية	69		
					تستخدم المكافآت كوسيلة لارضاء بعض الحاجات الانسانية البسيطة	70		
					منح علاوات استثنائية للعاملين المبدعين	71		
					توفير فرص الايفادات في البعثات الخارجية	72		
					توفير فرص المنافسة بين العاملين كجماعات عمل	73		

					التوسع في تطبيق أنظمة الاجور	74		
					التشجيعية على اساس جماعي			
					توفير فرص التدريب والتأهيل لمواقع	75		
					اعلى			
					توفير برامج سلامة وامان متصلة ببيئة	76		
					العمل			
					اشراك العاملين في اتخاذ القرارات	77		
					الابداع في العمل نابع من توافر فرص	78		
					الاتصال واحترام العمل			

ملحق رقم (٢)

المكونات الاساسية للمركب الرئيسي

1	-1.98344-
2	-.98420-
3	.10604
4	-.49216-
5	.66858
6	1.00792
7	-1.33645
8	-1.17963
9	1.13943
10	.84749
11	-.61588
12	1.23636
13	.23565
14	-.5481
15	-1.99256
16	.79078
17	-.99713
18	-.11474
19	-.95130
20	1.55687
21	-1.32674
22	-1.32674
23	1.38529
24	.09641
25	-.11998
26	.59764
27	-.56239
28	043197
29	.50762
30	.02110
31	-.48131
32	-1.69421
33	-.54760
34	.0214
35	-.63691
36	089069
37	.74712
38	.66582
39	.08960
40	1.67398

تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين

41	-.05950
42	-.30284
43	.00856
44	.41235
45	0.53084
46	-.54027
47	-.98062
48	1.59938
49	-.16979
50	-1.34038
51	.76771
52	.03588
53	.38876
54	1.32630
55	-.91231
56	1.38494
57	-1.25079
58	.32090
59	-2.24055
60	-2.41622
61	-.06211
62	-1.63380
63	.39570
64	-.23447
65	-.07126
66	.01309
67	1.41314
68	1.31695
69	.62867
70	1.49759
71	.33868
72	1.15950
73	.42781