

دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض

شليويح هديريس المطيري*، فيصل دخيل الغزي

دكتورة موارد بشرية، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جمهورية جزر القمر
*ksa_8@hotmail.com

رانيا تاج الدين كحيل

دكتوراه التربية، كلية التربية، جامعة ميدأوشن، جمهورية جزر القمر

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام كما هدفت إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام كما هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناسبه مع موضوع الدراسة وذلك من خلال وصف الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة الإعلام من المرتبة الأولى وحتى المرتبة العاشرة والمكون من 2000 موظف حيث تم استبعاد العمال والمتقاعدين والمستخدمين، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 322 موظف حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 242 استبانة وتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها وعليه فقد حصل الباحث على (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 71 % . ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تتكون من ثلاثة أقسام (المعلومات الشخصية - الأنماط القيادية - مستوى الروح المعنوية) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو السائد في وزارة الإعلام وأن النمط الترسلّي والأوتوقراطي لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام. أتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسلّي، والأوتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام. وفي ظل هذه النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أبرزها: العمل على كل ما يعزز من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في وزارة الإعلام، توعية القيادات في وزارة الإعلام بعدم التأثير برغبات العاملين، حث القيادات في وزارة الإعلام على استخدام التقييم العادل بين الموظفين وإشعارهم بالعدالة

الوظيفية ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية، توجيه القيادات في وزارة الإعلام بمراعاة قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، وحث القيادات في وزارة الإعلام على توفير فرص تدريبية كافية للعاملين.
الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الروح المعنوية، الإنتاجية، وزارة الإعلام بالرياض.

The Role of Administrative Leadership in Raising Morale Spirit and Productivity of Employees of the Ministry of Media in Riyadh

Shulaywih Almutairi*, Faisal Dakhil Alanzi

Ph.D. of Human Resources, College of Management, Midocean University, Comoros

*ksa_8@hotmail.com

Rania Tajeldeen Kaheel

Ph.D. of Education, College of Education, Midocean University, Comoros

Abstract

This study aimed to identify the leadership patterns prevailing in the Ministry of media, and it is also aimed to know the level of morale spirit of employees in Ministry of media as well as to know the prevailing leadership patterns in level of morale spirit of employees in Ministry of media. The study used the descriptive methodology because it is suitable with the study issue through describing leadership patterns prevailing in Ministry of media. The study community represented in all those who are working in the Ministry of media from first rank up to the tenth rank that consisted of 322 employees where the questionnaire has been distributed to all study community individuals, about 242 questionnaires have been retrieved and (12) questionnaires have been removed due to its invalidity; therefore, the researcher has obtained (230) questionnaire valid for statistical analysis i.e. 71%. In order to fulfill the study objectives, the researcher has used the questionnaire as a tool for collecting study data that consisted of three parts (personal information, leadership patterns, the level of moral spirit). The study results revealed that the democratic pattern is

prevailing in Ministry of media and following of corresponding and autocratic pattern by the officials in Ministry of media was not confirmed. It is clear from declination results that the independent variable (the democratic pattern) is the only independent variable that been inserted in declination equation for prediction by moral spirit position with employees of Ministry of media whereas the leadership pattern has been removed (Correspondence, autocratic) from the equation which stating that it doesn't effect on morale spirit of employees in Ministry of media. In the light of these results the researcher recommended several recommendations the most important of which are: trying to do all that fostering the practice of Democratic leadership pattern in Ministry of media, awareness of leaders in Ministry of media not to be affected by workers' desires, to encourage the leaders in Ministry of media to use justified evaluation among employees and to notify them by job justice and giving them money and morale incentives, guiding the leaders in Ministry of media to observe personnel's capabilities when distributing the tasks among them, and directing leaders in Ministry of media to provide enough training opportunities to the workers.

Keywords: Administrative leadership, morale, productivity, Ministry of Media in Riyadh.

الفصل الأول: مدخل الدراسة

مقدمة

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية وإنسانية نحو تحقيق أهداف محددة، ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها. وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فاعلية أتت ثمارها وأكلها. والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح المنظمة والتي تحتاج إلى قيادات كلية ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير دفتها وتحقيق أهدافها. وليس من شك أن

شخصية القائد ونمطه القيادي وكفاءته وامتهلاكه السلوك الإداري الفعال واهتمامه بالعنصر البشري خاصة العاملين يعد العنصر الرئيس في دفع المنظمة نحو النمو والتقدم وخلق المناخ الإيجابي والملائم للعمل. (علاقي، 1998م: 394)

وتتنوع أنماط القيادة الإدارية حسب الاهتمام الموجه إلى كل من عنصري الإنتاج والفرد. فهناك من يعطي أقصى اهتمامه لعامل الإنتاج، مع الحفاظ على أدنى اهتمام بعامل الفرد وهو ما يعرف بالنمط القيادي المتفاني. وهناك من يعطي أقصى اهتمامه لعامل الإنسان والفرد مع الحفاظ بأدنى اهتمام لعامل الإنتاج وهو ما يعرف بالنمط الاجتماعي. وكذلك يوجد ما يعرف بمنتصف الطريق أو النمط القيادي الوسط الذي يوزع اهتماماته بعدالة بين عاملي الفرد والإنتاج وإلى جانب ذلك يوجد النمط القيادي الضعيف الذي يعطي أدنى اهتمام إلى كل من عاملي الفرد والإنتاج بصورة تضمن الحد الأدنى من الأداء للحفاظ على علاقته بالمنظمة والإبقاء على وظيفته. (العجمي، 2010م: 18)

لقد أصبح من الثابت أن هناك علاقة ما بين النمط القيادي ومستوى الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك أصبحت الحاجة ماسة لمزيد من الدراسات للسلوك القيادي.

وفي هذا الإطار يتحدد موضوع الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض، حيث الحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات في هذا المرفق الحيوي من أجل استثمار الجهود ومن أجل التطور ورفع معدلات الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية الإدارية المستخدمة أو المعتمدة لدى القادة الإداريين في وزارة الإعلام بالرياض وإضافة إلى معرفة دورها في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى الموظفين. ولذا جاءت الدراسة لكشف دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين بهذه الجهة، خاصة وأن المنظمات بالملكة العربية السعودية شهدت العديد من المتغيرات التي لا بد من أن يكون للقيادة الإدارية دوراً معها بالتكيف تطويراً وتحسيناً وهذا يستوجب إيجاد قيادة إدارية فعالة في هذه المنظمات لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية وإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض؟

وينبع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

1. ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام بالرياض؟
2. ما هو مستوى الروح المعنوية بين موظفي وزارة الإعلام بالرياض؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام بالرياض.
2. معرفة مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: الروح المعنوية.

أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة من جانبين، الأول يتمثل في الأهمية العلمية والجانب الآخر يتمثل في الأهمية العملية، وذلك على النحو التالي:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها المأمولة في إثراء المكتبة بمادة علمية جديدة التي تناولت دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض ويأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة علمية في هذا المجال.
- **الأهمية العملية:** إن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني وإن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو أحد المحددات الرئيسية لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات.

ووفقاً لذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية في توضيح دور أنماط القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض خاصة وأن التوجه الحالي في الدولة يتجه نحو الحدّثة وتحديث الأساليب الإدارية بهدف رفع الإنتاجية والمزيد من العمل في المرافق الحيوية مثل وزارة الإعلام.

مصطلحات الدراسة

القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. (الصباب وآخرون، 2002م: 119)

الروح المعنوية: هي عبارة عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي ترتبط بسلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغباتهم في التعاون. ويقصد بالروح المعنوية في الدراسة الحالية الحالة الوجدانية التي تؤثر في إنتاجية العاملين.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور ممارسة القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على وزارة الإعلام بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم عمل إجراءات الدراسة خلال العام 2024 م.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

مقدمة

يُجمع خبراء الإدارة على أنّ موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلّا أنّه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، وعليه يورد الباحث بعض التعريفات لمفهوم القيادة الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

مفهوم القيادة الإدارية

إن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى أهداف التنظيم، وهي ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم. (السلي، 2001م: 223)

إن مفهوم القيادة الإدارية، مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، حيث تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. وعليه تعرف القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إداء النشاط التعاوني". (كنعان، 2007م: 98)

وكما تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة. كما عرفت بأنها تعني عملية استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما. (السواط وآخرون، 2011م: 230)

وتعتبر القيادة محدد هام للسلوك التنظيمي، وهو يتبنى معنى الريادة (Coaching) في مفاهيم القيادة الحديثة، أي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد (Coercing) الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم. (حريم، 2004م: 263)

ويرى الباحث أن القيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً، ومرؤوسوه هم أعضاء الجماعة التي يتولى قيادتها، ولذلك فلا بد للقائد الإداري أن يدرس أدوار الجماعة وأهدافها، ويوجهها بالأسلوب الديمقراطي إذ أن التنظيم وحده مهما بلغت دقته لا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمة العمل مالم يصحبه ارتفاع الروح المعنوية، والإحساس بالولاء لدى فريق العمل، مع الرغبة الصادقة في التعاون مع القائد الإداري، مما يؤدي بالتالي إلى حسن الأداء، وهذا الحماس من جانب المرؤوسين في حاجة إلى القوة القادرة على توجيهه في الاتجاه الصحيح، أي أن أسلوب الإشراف هو الذي يحدد حجم المردود من الكفاية الإنتاجية. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية التي تستهدف التأثير في سلوك الأفراد بما

يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك أن يكون القائد بارعاً في القيادة لخلق صلة من التبعية له، وإقناع المرؤوسين واستمالتهم.

ويمكن حصر أهم أسس القيادة الإدارية فيما يلي:

- العلاقة بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يحظى بدعم المجموعة لا يحتاج كثيراً إلى بقية العوامل الأخرى كقوة المنصب أو هيكله العمل.
 - هيكله العمل ويعني درجة وضوح الإجراءات والأهداف.
 - قوة المنصب ويعتبر هذا العامل الأخير من ناحية الأهمية من بين العوامل السابقة للتحكم في الموقف حيث يصل القائد إلى مركزه الوظيفي على السلطة التي تمنحه حق المكافأة والعقاب لموظفيه.
- (الطجم وآخرون، 2013م: 197)

أهمية القيادة

"القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيهـم ويمكن أن يشجعوهـم أو يحبطوهـم أو يعمقوا ولائهم أو أن يبددوهـم. ونحن في حياتنا اليومية، نرى قادة في المنظمات التي نتواجد بها، سواء كانت منظمات تعليمية أو حكومية أو خاصة، ونكوّن انطباعات عنهم ونقيّمهم، ونحكم عليهم".

(مصطفى، 2000م: 261)

وعليه، فإن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. أنها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. أنها لتعزيز الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بالمؤسسة.
5. السيطرة على المشكلات في العمل.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العجمي، 2010م: 66)

ويمكن إرجاع أهمية القيادة الإدارية للأسباب التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم وضع الخطط التي تساعد على تقدمها وازدهارها على المدى البعيد.
5. إن سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المنظمة. (الصباب وآخرون، 2002م: 119-120)

عناصر القيادة

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر المهمة اللازمة للقيادة وهي:

1. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (جماعة منظمة).
2. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
3. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
4. عملية التنسيق.

العنصر الأول: وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين "الجماعة المنظمة":

"تعرف الجماعة المنظمة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة تجاه البيئة التي تجمعهم. وهناك معيار يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يركز على مبدئين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً". (كنعان، 2007م: 91)

العنصر الثاني: عملية التأثير:

تتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة. فقد يكون التأثير عن طريق المكافأة على الجهد المبذول، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية. وتحدد

درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها. (كنعان، 2007م: 93)

العنصر الثالث: وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه"

من المعروف أن الأهداف في المؤسسات تتعدد وتتناب، بتعدد وتباين الأفراد والجماعات بمختلف مستوياتها الرسمية والوظيفية والشخصية، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف جميعها واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والأفراد عندها "يمكن للقائد الناجح أن يقوم بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات الأفراد والجماعة وعندها يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغبتها في الانقياد له لقناعتها بأنه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها". (كنعان، 2007م: 94-95)

العنصر الرابع: عملية التنسيق:

إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين جميع أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود. (اسليم، 2013م: 30)

يستنتج الباحث مما سبق أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، ولابد للقيادة من تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

العلاقة بين القيادة والإدارة

"يرى كثير من رجال الفكر الإداري بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها".

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

الجانب التنظيمي للإدارة:

ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب، واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة. كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية. ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علماء الإدارة هو أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن. ودور القيادة في هذا الجانب لا يقتصر على إصدار القائد للأوامر، بل يتمثل الدور الأساسي للقائد بتنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود أولئك العاملين.

الجانب الإنساني للإدارة:

ويتمثل هذا الجانب انطلاقاً من كون التنظيم الإداري تنظيماً إنسانياً يمثل العنصر الإنساني فيه المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية. ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.

الجانب الاجتماعي للإدارة:

ويتجلى هذا الجانب من كون التنظيم الإداري - على اختلاف صوره وأشكاله - يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة. ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على

اختلاف أشكالها. ولذا فإن القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، تعتبر أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها.

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتعقدتها. (كنعان، 2007م: 111-120)

أنماط القيادة الإدارية

إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤسيه – بغرض إرشادهم وتوجيههم – تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها وترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها القائد في إدارة المنظمة، ومن أهم هذه الأنماط للسلوك القيادي ما يلي:

أنماط القيادة وفقاً لنظرية الشبكة القيادية:

لقد ذكر (بليك وموتون) خمسة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي:

أ- النمط (1،1): هذا النمط من المديرين يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولذلك فهذا النمط من المديرين يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين، ولذلك يطلق عليه البعض (نمط الإدارة السلبية). ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء المديرين يفشل في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- النمط (1،9): هذا النمط من المديرين يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل، ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية.

ج- النمط (9،1): في هذا النمط يهتم المدير غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم.

د- النمط (5،5): إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن والاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين، ولكن عن طريق عدم المغالاة، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

و- النمط (9,9): وهذا النمط الذي ينبغي أن يحاول كل مدير أن يصل إليه. فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضاً بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد. ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج، واهتمامه بالأفراد أو بكليهما معاً. ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسؤولياته القيادية، والاهتمام بإنجاز المنظمة والاهتمام بأفراد المنظمة. (علاقي، 1998م: 398)

الشبكة الإدارية في نموذج "بليك وموتون"

مدى الاهتمام بالعاملين	9	9/1							9/9
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1		1/1							1/9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج

أنماط القيادة بناءً على أسلوب القائد:

النمط الديمقراطي: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

ويعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. (مصطفى، 2007: 48)

النمط الترسي: يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلق عليها البعض بالقيادة غير الموجهة أو الفوضوية. وفي هذا

النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. (الشقحاء, 2003: 35)

النمط الأوتوقراطي: ويطلق على هذا النمط عدة مسميات منها النمط الاستبدادي، والنمط الفردي، والنمط الديكتاتوري. ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون. (علاقي, 2000: 387)

ولغرض الدراسة تم استخدام أنماط القيادة وهي:

النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي (الحر) والنمط الأوتوقراطي.

الروح المعنوية

مقدمة:

يتوقف نجاح المنظمات على مستوى الروح المعنوية السائدة بين أعضائها، حيث تسهم الروح المعنوية لديهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لهذه المنظمة، وبالمقابل فإن الصراعات والنفور للعاملين تؤدي بالضرورة إلى الإخلال الشديد بمسيرة العمل وإلى تعثر الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف.

إن المعاملة الإنسانية اللائقة لكرامة الموظف تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالاهتمام والعناية، فهو المحرك الرئيسي للعمل فإن لم يحظى بالتقدير والاحترام والاهتمام فإن روحه المعنوية تنخفض فينخفض إنتاجه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتغير، فتحدث الفوضى وتضيع الجهود والأموال، وتفشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

تعريف الروح المعنوية

على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين: الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، والثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى هذا يمكن تعريف الروح

المعنوية بأنها: (الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون). (هاشم، 1990م: 405)

أن الروح المعنوية تشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها العاملين نحو بعضهم ونحو عملهم ونحو إدارة هذا العمل، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية فهذا يعني التفاؤل والود والتعاون بين العاملين، وبالتالي روح معنوية عالية تدفع العاملين إلى العمل وزيادة إنتاجهم وبالعكس إذا كانت هذه المشاعر سلبية فيكون هناك تشاؤم وتدمير وعدم تعاون بين العاملين ونتيجة ذلك تكون روح معنوية متدنية أو منخفضة تؤدي إلى عدم اندفاع العاملين نحو عملهم. (ديفيز، 1974م: 92-93)

ويتضح مما تقدم أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:

1. الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.
2. ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.
3. ثقة العاملين في الإدارة.

أهمية الروح المعنوية

"تكمّن أهمية الروح المعنوية في قدرتها على الضبط والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للشخص في حالات علوها أو هبوطها، وهذه النسب في مقدار وحجم العطاء الشخصي يكون لها دور مهم في حياتنا المعاصرة، لأنها سوف تضبط تصرفات ومعاملات الفرد فيلزم من علوها وتحسنها زيادة إنتاج الفرد وتحسن نوعية إنتاجه، ومن حسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، والعكس صحيح في حالة هبوطها".

أهمية ارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين

لا شك أن الروح المعنوية للفرد تتحكم في مقدار عمله ونسبة إنتاجه وفي تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعه وحسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع زملائه في العمل. فقد دلت البحوث في مجال الصناعة والتجارة والوظائف العامة على أن الموظف المرتفعة معنوياته يمكن أن يزيد من إنتاجه ضعف أو ضعفين، وأن القيادة القائمة على أساس الديمقراطية والعلاقات الإنسانية

السليمة من شأنها أن ترفع معنويات العاملين، وبالتالي تحسن صحتهم النفسية وتقلل من غيابهم أو إفسادهم وتبذيرهم لمواد العمل. (العيسوي، 1426هـ: 60)

مؤشرات الروح المعنوية في المنشأة

يرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنشأة تعد مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين إذ يمكن من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات ومن بين هذه المؤشرات الآتي: (العيسوي، 1995م: 250)

1. الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج.
2. الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج التالف (المعيب).
3. عدد العاملين الذين يتركون العمل.
4. عدد العاملين الذي يتغيبون أو يتأخرون عن العمل.
5. ازدياد أو انخفاض الحوادث.
6. عدد المتدربين والإقبال على التدريب.
7. أعداد المرضى والمتمارضين.
8. الشكاوى والاقتراحات، زيادتها أو هبوطها.

أن هذه المؤشرات إذا ما تمت دراستها جميعاً وعلى فترات متقاربة يمكن الحصول على معلومات مهمة عن معنويات العاملين في المنشأة، إلا أنهم يؤكدون بأنه لا يمكن اعتبار هذه المؤشرات المستخرجة من المنشأة دقيقة ومحكمة كما هو الحال في مسح المعنويات للعاملين. (العيسوي، 1995م: 250).

ويؤيد الباحث هذا الرأي وذلك لأن الروح المعنوية عنصر سلوكي غير ملموس لا يمكن اكتشافه بطريق مباشر لذلك فإن التعرف على الروح المعنوية للعاملين في المنشأة يتم من خلال دافع الرغبة والاستعداد الذي يظهره تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المنشأة بشكل عام، ولهذا يرى الباحث بأن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تعد أدق في قياس الروح المعنوية للعاملين في المنشأة.

الدراسات السابقة

لا شك أن الدراسات السابقة تشكل إطاراً معرفياً مهماً لأي باحث ليتسنى له الرجوع إليها والاستفادة منها فيما يخدم بحثه ويجنبه التكرار، وفيما يلي نعرض ما توفر من دراسات سابقة تناولت موضوع البحث سواءً بشكل مباشر أم غير مباشر.

- دراسة الشريف، (2004م) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة وكذلك التعرف على الأداء الوظيفي، كما هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي. تم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:

1. تبين أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
2. تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
3. تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

- دراسة العمري، (2009م) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار":

هدفت الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبلاً وتأثيراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط

وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار). استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها.

- دراسة أبو نداء، (2007م) بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.
2. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
3. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
4. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وقد أوصت الباحثة بما يلي:

1. توفير نظام للمعلومات والبيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية (ديوان الموظفين) في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية.

2. إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.
3. ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها.
- دراسة المدهون، (2015م) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين بها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتناسبه مع موضوع الدراسة وذلك من خلال وصف الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما استناداً لآراء العاملين. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شبكة الأقصى بفروعها المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد في كل المستويات الإشرافية، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن العاملين راضون بنسبة عالية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة قام الباحث بالتعليق عليها وما استفادت منه الدراسة الحالية.

- في دراسة الشريف يلاحظ أنها ركزت على علاقة القيادة الإدارية بالأداء وليس على الروح المعنوية والإنتاجية.
- في دراسة العمري ركزت الدراسة على أنماط القيادة وعلاقتها بنجاح المنظمة.
- دراسة أبو ندا ركزت الدراسة على أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية والإنتاجية بخلاف الدراسات السابقة التي ركز معظمها على القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح المنظمة أو بالالتزام التنظيمي.

وإن كانت تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة المدهون، (2015م) من حيث حدود الدراسة ومجتمعها وعلاقة الأنماط القيادية السائدة في هذه المنظمة بالرضا الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسة السابقة في أنها اختصت بدراسة أحد العناصر المهمة للرضا الوظيفي وهو الروح المعنوية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لنوع الدراسة ومنهجها كما يتضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة ووصفاً لأداتها والتحقق من صدقها وثباتها كما يتضمن توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة، بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي وزارة الإعلام وعددهم (2000) موظف خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام 2024 م، حيث تم استبعاد العمال والمتعاقدين والمستخدمين.

عينة الدراسة

تم أخذ عينة صدفية بسيطة عن طريق حساب العينة إلكترونياً www.surveysystem.com/sscalc.htm مكونة من (322) مفردة من موظفي وزارة الإعلام من المرتبة الأولى وحتى المرتبة العاشرة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (242) استبانة وتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها وعليه فقد حصل الباحث على (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 71 % من العينة المستهدفة بالدراسة.

أداة الدراسة

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.421	8	**0.483	1
**0.428	9	**0.536	2
**0.493	10	**0.511	3
**0.373	11	**0.536	4
**0.423	12	**0.599	5
**0.371	13	**0.590	6
**0.306	14	**0.589	7

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.771	6	**0.750	1
**0.722	7	**0.675	2
**0.755	8	**0.739	3
**0.793	9	**0.565	4
**0.759	10	**0.734	5

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (1 - 2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.7325	14	الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام
0.9009	10	مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام
0.8461	24	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.8461) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
5. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
84.3	194	ذكر
15.7	36	أنثى
%100	230	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن (194) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 84.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (36) منهم يمثلون ما نسبته 15.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 - 25 سنة	13	5.7
من 26 - 30 سنة	43	18.7
من 31 - 35 سنة	66	28.7
من 36 - 40 سنة	58	25.2
من 41 سنة فأكثر	50	21.7
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (5) أن (66) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 - 35 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (58) منهم يمثلون ما نسبته 25.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 36 - 40 سنة، مقابل (50) منهم يمثلون ما نسبته 21.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 41 سنة فأكثر، و(43) منهم يمثلون ما نسبته 18.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 26 - 30 سنة، و(13) منهم يمثلون ما نسبته 5.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 20 - 25 سنة.

ومن هنا يتضح أن الذين أعمارهم تتجاوز (31) سنة كانت نسبتهم عالية من العينة وهذا مؤشر على تمتع غالبية المبحوثين بالنضج مما يؤدي إلى معرفتهم حول محاور الدراسة.

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	47	20.4
دبلوم بعد الثانوي	32	13.9
بكالوريوس	127	55.2
ماجستير	19	8.3
دكتوراه	5	2.2
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (6) أن (127) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 55.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (47) منهم يمثلون ما نسبته 20.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، مقابل (32) منهم يمثلون ما نسبته 13.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم بعد الثانوي، و(19) منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و(5) منهم يمثلون ما نسبته 2.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ومن هنا يتضح أن مفردات عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية عالية، حيث كانت أعلى نسبة من حاملي البكالوريوس وهو مؤشر على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
إعلامي	42	18.3
إداري	143	62.1
فني	19	8.3
أخرى	26	11.3
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (7) أن (143) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 62.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم إدارية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (42) منهم يمثلون ما نسبته 18.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم إعلامية، مقابل (26) منهم يمثلون ما نسبته 11.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لهم وظائف أخرى، و(19) منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم فنية، ومن هنا يتضح أن العاملين في المجال الإداري كانت نسبتهم عالية.

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة

المرتبة	التكرار	النسبة
من الرابعة فأقل	25	10.8
من الخامسة إلى السابعة	120	52.2
من الثامنة إلى العاشرة	85	37.0
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (8) أن (120) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الخامسة إلى السابعة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (85) منهم يمثلون ما نسبته 37.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الثامنة إلى العاشرة، و (25) منهم يمثلون ما نسبته 10.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الرابعة فأقل.

جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	55	23.9
من 6 - 10 سنوات	64	27.8
أكثر من 10 سنوات	111	48.3
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (9) أن (111) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 48.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (64) منهم يمثلون ما نسبته 27.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنوات، و (55) منهم يمثلون ما نسبته 23.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل.

ومن هنا يتضح أن (48.3%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم أكثر من (10) سنوات وهو مؤشر إيجابي كون العينة من ذوي الخبرات الطويلة مما يؤدي إلى معرفتهم حول محاور الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام؟"

للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الديموقراطي	3.61	0.939	1
الترسلي	3.08	0.930	2
الأوتوقراطي	2.99	0.984	3

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أبرز الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تمثلت في سيادة النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.61 من 5) وهو متوسط يشير إلى درجة الموافقة يليه في المرتبة الثانية سيادة النمط الترسي بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5) وهو متوسط حسابي يشير إلى درجة الحياد وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كذلك يأتي النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.99 من 5) وهو متوسط يشير كذلك إلى درجة الحياد.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لسيادة كل نمط من الأنماط الثلاثة في وزارة الإعلام:

1/ النمط الديمقراطي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الديمقراطي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الديمقراطي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الديمقراطي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	يوزع مسؤولي الوجبات على العاملين بطريقة تراعي قدراتهم	ك	67	95	44	19	5	3.87	0.998
		%	29.1	41.3	19.1	8.3	2.2		
2	يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد	ك	74	63	49	27	17	3.65	1.247
		%	32.2	27.4	21.3	11.7	7.4		
4	يجمع مسؤولي بين الحزم والعدل أثناء إدارته للعمل	ك	59	83	44	33	11	3.63	1.151
		%	25.7	36.1	19.1	14.3	4.8		
3	يحرص مسؤولي على تحسين مناخ العمل للمرؤوسين	ك	57	80	52	24	17	3.59	1.181
		%	24.8	34.8	22.6	10.4	7.4		
5	يفوض مسؤولي بعض صلاحياته لمرؤوسيه	ك	54	79	52	33	12	3.57	1.149
		%	23.5	34.3	22.6	14.3	5.2		
6		ك	50	76	58	32	14	3.50	1.155

			6.1	13.9	25.2	33.0	21.7	%	يهتم مسؤولي بتنسيق الجهود بين العاملين	
7	1.224	3.46	20	31	55	72	52	ك	يهتم مسؤولي بتدريب وتنمية قدرات العاملين	6
			8.7	13.5	23.9	31.3	22.6	%		
	0.939	3.61	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الأول والتي تقيس ما إذا كان النمط الديمقراطي متبعاً وسائداً لدى المسؤولين في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (3.61 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق في أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول إن النمط القيادي الديمقراطي سائد في وزارة الإعلام، وهذه النتيجة تتناسب مع طبيعة الموظفين الذين يميلون للمشاركة والانفتاح والتعامل بعيداً عن أجواء القمع والكبت، وهذا يدل على الوعي الإداري والقيادي لدى المسؤولين في وزارة الإعلام.

وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة أكبر من درجة الحياد (3) في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي سائد في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي "يوزع مسؤولي الوجبات على العاملين بطريقة تراعي قدراتهم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.87 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (2) وهي "يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (7) وهي "يهتم مسؤولي بتنسيق الجهود بين العاملين" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.50 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (6) وهي "يهتم مسؤولي بتدريب وتنمية قدرات العاملين" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.46 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن قيام المسؤولين بتوزيع الواجبات والمهام الوظيفية بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين كانت الخاصية الأكثر تأييداً من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث

الموافقة. وهذه الخاصية تتناسب مع طبيعة العمل الذي يتأكد في مراعاة التخصص والقدرات، ويليها خاصية التشجيع على الإبداع والتجديد من قبل المسؤولين. بينما جاءت خاصية الاهتمام بتدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم في المرتبة الأخيرة؛ ولعل ذلك مرتبط بنقص الإمكانيات المادية لدى وزارة الإعلام، وكذلك ضعف المراكز التدريبية المحلية والكوادر القادرة على التدريب.

2/ النمط الترسلّي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الترسلّي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الترسلّي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الترسلّي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبرة	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
8	يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين	ك	39	65	73	37	16	3.32	1.141	1
		%	17.0	28.3	31.7	16.1	7.0			
10	يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل	ك	33	49	67	46	35	3.00	1.266	2
		%	14.3	21.3	29.1	20.0	15.2			
9	يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل	ك	35	39	62	61	33	2.92	1.272	3
		%	15.2	17.0	27.0	26.5	14.3			
المتوسط العام								3.08	0.930	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الثاني والتي تقيس ما إذا كان النمط القيادي الترسلّي متبعاً في أسلوب القيادة السائد في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (3.08 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول بشكل عام أن النمط القيادي الترسلّي لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام.

وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة تقع في درجة الحياد في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الترسلّي لم يثبت اتباعه في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (8) وهي " يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.32 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (10) وهي " يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.00 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (9) وهي " يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (2.92 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن تأثر المسؤولين برغبات العاملين كانت الخاصية الأكثر حيادية من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى، يليها خاصية التغاضي من قبل المسؤولين عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل فقد جاءت آراء أفراد العينة محايدة، بينما جاءت خاصية هروب المسؤولين عن مواجهة مشكلات العمل في المرتبة الأخيرة حيث أن المسؤولين في وزارة الإعلام لا يتهربون من مواجهة مشكلات العمل بل يحرصون على متابعتها والتصدي لها، كذلك في حالة حدوث نزاعات بين العاملين فإن المسؤولين لا يتهربون منها بل يعملون على التدخل ومحاولة علاجها.

3/ النمط الأوتوقراطي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبرة	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
12	يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم	ك	32	61	67	51	19	3.16	1.164	1
		%	13.9	26.5	29.1	22.2	8.3			
13	لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	ك	42	41	56	62	29	3.02	1.300	2
		%	18.3	17.8	24.3	27.0	12.6			
14	يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين	ك	36	42	63	48	41	2.93	1.316	3
		%	15.7	18.3	27.4	20.9	17.8			
11	يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية	ك	22	43	74	59	32	2.84	1.168	4
		%	9.6	18.7	32.2	25.7	13.9			
المتوسط العام								2.99	0.984	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الثالث والتي تقيس ما إذا كان النمط القيادي الأوتوقراطي متبعاً في أسلوب القيادة السائد في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (2.99 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يرون عدم اتصاف مسؤوليهم بالنمط القيادي الأوتوقراطي في الإدارة. وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة تقع في درجة الحياد في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الأوتوقراطي لم يثبت اتباعه في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (12) وهي " يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.16 من 5).

2. جاءت العبارة رقم (13) وهي "لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.02 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (14) وهي "يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين" بالمرتبة الثالثة من حيادية أفراد عينة الدراسة حولها عليها بمتوسط (2.93 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (11) وهي "يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية" بالمرتبة الرابعة من حيادية أفراد عينة الدراسة حولها عليها بمتوسط (2.84 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن تحكم المسؤولين بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم كانت الخاصة الأكثر حيادية من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى، يليها عدم مراعاة المسؤولين لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، بينما جاءت خاصية يعتبر المسؤولين العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية في المرتبة الأخيرة.

ويتضح من خلال مقارنة الأنماط القيادية الثلاثة في وزارة الإعلام، أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد ويليه النمط الترسيبي وأخيراً النمط الأوتوقراطي.

وهذه النتيجة تدل على أن هناك وعياً إدارياً وقيادياً لدى المسؤولين في وزارة الإعلام يتوافق مع النظرة الحديثة للإدارة وطرق التعامل مع المرؤوسين، حيث أنهم يدركون ضرورة توفير المناخ الديمقراطي والعمل بروح الفريق، وهذا له أثر بالغ في رفع مستوى الروح المعنوية للموظفين ونجاح المنظمة وتفوقها في المستقبل.

واتفقت دراسة (الشريف، 2004) ودراسة (المدهون، 2015) مع الدراسة الحالية بهذه النتيجة وهي أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المنظمات موضع البحث، وهذا يدل على التوجه إلى النظرة الحديثة للإدارة والقيادة التي تركز على الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والمحافظة على علاقات إنسانية واجتماعية معهم، مع الاهتمام بالعمل.

السؤال الثاني: "ما مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام؟"

للتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	النسبة	العبارات	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	0.809	4.27	-	9	25	90	106	ك		أحظى بالاحترام من قبل الزملاء	4
			-	3.9	10.9	39.1	46.1	%			
2	1.141	4.00	12	17	26	79	96	ك		أشعر بالارتياح عندما أقوم بعمل	2
			5.2	7.4	11.3	34.3	41.7	%			
3	0.998	3.91	6	14	47	90	73	ك		أقبل قرارات القيادة بصدر رحب	7
			2.6	6.1	20.4	39.1	31.7	%			
4	1.292	3.83	20	24	22	73	91	ك		أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي	1
			8.7	10.4	9.6	31.7	39.6	%			
5	1.168	3.70	8	37	42	72	71	ك		ألاقي الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها	5
			3.5	16.1	18.3	31.3	30.9	%			
6	1.208	3.70	16	25	41	78	70	ك		أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي	3
			7.0	10.9	17.8	33.9	30.4	%			
7	1.234	3.39	17	42	60	57	54	ك		توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية	6
			7.4	18.3	26.1	24.8	23.5	%			
8	1.201	3.33	20	36	67	63	44	ك		أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية	9
			8.7	15.7	29.1	27.4	19.1	%			
9	1.323	3.20	32	43	45	67	43	ك		أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي	8
			13.9	18.7	19.6	29.1	18.7	%			
10	1.292	3.20	33	32	64	59	42	ك		أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين	10
			14.3	13.9	27.8	25.7	18.3	%			
0.855		3.65	المتوسط العام								

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بمتوسط (3.65 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام ما بين (3.20 إلى 4.27) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى (محايد/ موافق بشدة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارة رقم (4) وهي "أحظى بالاحترام من قبل الزملاء" بمتوسط (4.27 من 5) حيث أن الاحترام والتقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية إلى الأمام، ويبث في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد. كما أن التقدير والاحترام بين العاملين من أهم عوامل الاستقامة الشخصية، وهي من أولى عوامل ارتفاع الروح المعنوية للإنسان.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارات رقم (2 ، 7 ، 1 ، 5 ، 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أشعر بالارتياح عندما أقوم بعمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.00 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (7) وهي "أقبل قرارات القيادة بصدق رغب" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.91 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (1) وهي "أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.83 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (5) وهي "ألاقي الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).
5. جاءت العبارة رقم (3) وهي "أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على أربعة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارات رقم (6 ، 9 ، 8 ، 10) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (6) وهي "توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.39 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (9) وهي "أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية" بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.33 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (8) وهي "أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.20 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (10) وهي "أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.20 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في وزارة الإعلام بلغت مستوى جيد وهي مرتبطة بعدد من العوامل التنظيمية والبيئية والتي يجب على وزارة الإعلام أن تهتم بها والعمل على تعزيزها وتطويرها بحيث يتم رفع مستويات الأداء بين العاملين، وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً هاماً في التأثير على مستوى الروح المعنوية للعاملين حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية.

تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام:

للتعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تم استخدام معامل الانحدار الخطي بطريقة stepwise بين المتغير التابع (الروح المعنوية) والمتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية السائدة: الديموقراطي، الترسي، الأوتوقراطي) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج معامل الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الروح المعنوية) والمتغير المستقل (النمط القيادي الديمقراطي)

المتغيرات المستقلة الداخلية في النموذج	مجموع مربعات الخطأ للمعادلة الخطية	درجات الحرية	متوسط المربعات للمعادلة الخطية	قيمة ف للمعادلة الخطية	الدلالة الإحصائية للمعادلة الخطية	قيمة معامل التحديد R ² المصحح	قيمة ثابت الانحدار	ميل الانحدار
النمط الديموقراطي	51.097	1	51.097	100.142	0.000**	0.302	1.836	0.503
	116.336	228	.510					
	167.433	229						

** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

والجدول التالي يبين نتائج النمطين (الترسلي، الأوتوقراطي):

جدول رقم (16): نتائج معامل الانحدار الخطي للنمطين (الترسلي، الأوتوقراطي)

المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج	قيم بيتا	قيمة ت للمعادلة الخطية	الدلالة الإحصائية للمعادلة الخطية
النمط الترسلي	0.010-	0.183-	0.855
النمط الأوتوقراطي	0.112-	1.959-	0.051

يتضح من النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية للنمطين الترسلي والأوتوقراطي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 مما يبين عدم قدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع.

يتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسلي، والأوتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

وقد أتضح من النتائج أن قيمة (ف) لمعادلة الانحدار الخطي بلغت (100.142) وكانت دلالتها الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يبين وجود دلالة إحصائية قوية على إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بالروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

وقد أتضح من خلال نتائج معامل التحديد المصحح لهذه المعادلة أن قيمة التأثير قد بلغت (0.302) وهي قيمة عالية (وفق كوهين الذي حدد حجم التأثير بـ 0.03) تبين أن 30.0% من التغيرات في الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام يمكن تفسيرها من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

الفصل الخامس: أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

أهم نتائج الدراسة

السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام؟"

أبرز الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تمثلت في سيادة النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.61 من 5) وهو متوسط يشير إلى درجة الموافقة يليه في المرتبة الثانية سيادة النمط الترسلّي بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5) وهو متوسط حسابي يشير إلى درجة الحياد وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كذلك يأتي النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.99 من 5) وهو متوسط يشير كذلك إلى درجة الحياد.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لسيادة كل نمط من الأنماط الثلاثة في وزارة الإعلام:

1/ النمط الديمقراطي:

النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في وزارة الإعلام بشكل عام حيث تبين أن صفات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي سائد في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. أبرز ملامح سيادة النمط الديمقراطي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يوزع مسؤولي الوجبات بطريقة تراعي قدراتهم.
2. يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد.
3. يجمع مسؤولي بين الحزم والعدل أثناء إدارته للعمل.
4. يحرص مسؤولي على تحسين مناخ العمل للمرؤوسين.

2/ النمط الترسلّي:

النمط القيادي الترسلّي يمكن القول بشكل عام لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام. أفراد عينة الدراسة محايدون حول ثلاثة من ملامح سيادة النمط الترسلّي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين.
2. يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل.
3. يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل.

3/ النمط الأوتوقراطي:

النمط القيادي الأوتوقراطي يمكن القول بشكل عام لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام. أفراد عينة الدراسة محايدون حول أربعة من ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم.
2. لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.
3. يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين.
4. يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية.

السؤال الثاني: "ما هو مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام؟"

أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في "أحظى بالاحترام من قبل الزملاء".

أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في:

1. أشعر بالارتياح عندما أقوم بعمل.
2. أتقبل قرارات القيادة بصدر رحب.
3. أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي.
4. ألقى الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها.
5. أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي.

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على أربعة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في:

1. توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية.

2. أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية.
3. أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي.
4. أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين.

تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام:

أُتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسلي، والأوتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

وقد أُتضح من النتائج أن قيمة (ف) لمعادلة الانحدار الخطي بلغت (100.142) وكانت دلالتها الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يبين وجود دلالة إحصائية قوية على إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بالروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

وقد أُتضح من خلال نتائج معامل التحديد المصحح لهذه المعادلة أن قيمة التأثير قد بلغت (0.302) وهي قيمة عالية (وفق كوهين الذي حدد حجم التأثير بـ 0.03) تبين أن 30.0% من التغيرات في الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام يمكن تفسيرها من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

توصيات الدراسة

1. العمل على كل ما يعزز من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في وزارة الإعلام وذلك بتشجيع المسؤولين على تفويض بعض الصلاحيات والمهام للمرؤوسين بما يشعرهم بأهميتهم ويعزز من قدراتهم.
2. توعية القيادات في وزارة الإعلام بعدم التأثير برغبات العاملين وذلك من خلال تدريبهم حيث أن تأثير القيادات برغبات العاملين ينتج عنه تسبب في العمل.
3. توجيه القيادات في وزارة الإعلام بمراعاة قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم وذلك بإعطاء العاملين الأكثر كفاءة الأعمال التي تميل إلى الصعوبة نوعاً ما وإعطاء العاملين الأقل كفاءة الأعمال البسيطة حيث يساعد ذلك على إنجاز الأعمال بسرعة وسهولة.

4. توعية القيادات في وزارة الإعلام وذلك من خلال تدريبهم ونصحهم من قبل الإدارة العليا بعدم استخدام أسلوب الأمر والنهي في تعاملهم مع الموظفين لأنها تقلل من مستوى الروح المعنوية وتولد فتوراً لدى العاملين وقلة الاهتمام بالعمل.
5. حث القيادات في وزارة الإعلام على استخدام التقييم العادل بين الموظفين وإشعارهم بالعدالة الوظيفية ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تتلاءم مع كفاءة الموظف وقدراته من أجل رفع مستوى الروح المعنوية وذلك من خلال وضع معايير واضحة ومنطقية لتقييم الأداء ومنح المكافآت بناءً عليها.
6. حث القيادات في وزارة الإعلام على توفير فرص تدريبية كافية للعاملين وذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى.

المراجع

- أبو نداء، سامية خميس. (2007م). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- اسليم، فادي سامي. (2013م). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- حريم، حسين. (2004م). السلوك التنظيمي. عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ديفيز، كيث. (1974م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف). القاهرة: دار نهضة مصر للطبع والنشر.
- السلمي، علي. (2001م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السواط، طلق؛ سندي، طلعت؛ الشريف، طلال. (2011م). الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف - الأنشطة. (الطبعة الثالثة). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2004م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشقحاء، عادل بن صالح. (2003م). علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الصباب، أحمد؛ دياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد؛ حبيب، شكيل. (2002م). أساسيات الإدارة الحديثة. (الطبعة الثانية). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله. (2013م). السلوك التنظيمي المفاهيم – النظرية – التطبيقات. (الطبعة الرابعة). جدة: خوارزم العلمية للتوزيع والنشر.
- العجمي، محمد حسنين. (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (الطبعة الثانية). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1998م). الإدارة. جدة: مكتبة دار جدة.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2000م). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة دار جدة.
- العمري، قاسم شاهين. (2009م). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، العراق: جامعة البصرة.
- العيسوي، عبد الرحمن. (1995م). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
- العيسوي، عبد الفتاح محمد. (1426هـ). سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين. مجلة الوعي الإسلامي. (ع) 474، ص 60.
- كنعان، نواف. (2007م). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد. (2000م). إدارة السلوك التنظيمي. (د. ن)
- هاشم، زكي محمود. (1990م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (الطبعة الثانية). الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر.