

دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي

دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار

" The Roles of Leadership Styles in Organizational Politics"

Descriptive and analysis study of a sample of workers in the answers to the Agriculture Department of Al-Anbar

د. هديل كاظم سعيد

قسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

د. أثير انور شريف

رئيس قسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الأنبار

المستخلص

تركز الهدف الرئيسي لهذا البحث على بناء واختبار نموذج يفسر دور الأنماط القيادية في ظاهرة التسييس التنظيمي الذي اقترحه الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، لدراسة مشكلة البحث التي تمثلت بتشخيص دور الأنماط القيادية في تحديد مستوى التسييس التنظيمي الموجود في المنظمة المبحوثة في سياق العملية التنظيمية، وللوصول الى ذلك قدم البحث عرضاً نظرياً لما كتب حول مفهومي (الأنماط القيادية، والتسييس التنظيمي)، بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بانموذج افتراضي، تم اختياره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من مديرية زراعة الأنبار بلغ عددها (48) استبانة صممت لأغراض البحث، وأظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث، والتي كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي، فضلاً عن الأثر الإيجابي والسلبي للأنماط القيادية على ارتفاع وانخفاض التسييس التنظيمي.

Abstract:

The main objective of this research focus to build and test a model explains the role of leadership styles in the phenomenon of Organizational Politics proposed by researchers in the light of the review of the literature relating to the Variables of research, to study the research problem that was diagnosed role of leadership styles in determining the level of Organizational Politics located in the organization discussed in the context of the regulatory process , In order to achieve this goals research are presented an offer in theory of the literature on the concepts (patterns of leadership, and Organizational Politics), after the organization of systematic hypotheses logical embodied default specimen, has been tested a number of statistical methods adopted for the analysis of data collected in the light of the response sample of Agriculture Department of Anbar numbered (48) questionnaire designed for the purposes of research, The results provide most of the research hypotheses, which was the most prominent of a correlation significant morale among the leadership styles and Organizational Politics, as well as the positive and negative patterns of leadership on the rise and fall of Organizational Politics.

المقدمة:

يعد المورد الإنساني وسلوكه المحور الرئيس في العمل الإداري والتنظيمي، والعامل الأساسي الذي يتوقف عليه مدى تحقيق الأهداف المرغوبة في ذلك التنظيم، لذلك فقد جرى التركيز بشكل متزايد بالبحث والتحليل على فهم طبيعة ذلك السلوك وتشخيصه وتوجيهه واستثماره بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل وبناء أسسه وخلق مناخه الإيجابي والداعم للأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة.

بناءً على ذلك فقد أولى الكتاب والباحثون في مجال الإدارة والتنظيم عموماً في الآونة الأخيرة موضوع السلوك التنظيمي أهمية متزايدة، باعتباره احد المحددات البارزة في عمل المنظمات المعاصرة، إذ لم يعد ينظر إلى المنظمة تلك النظرة الميكانيكية باعتبارها مزيج من المكونات المادية Hard Component، بل تفاعل عضوي حيوي، وكيان اجتماعي إنساني، وعليه فقد ظهرت على الساحة العلمية النظرية منها والتطبيقية مفاهيم حديثة أخذت بعداً واسعاً في الفكر التنظيمي ممارسة وسلوكاً فكرياً وتطبيقاً، استناداً إلى تلك الرؤية الجديدة للمنظمات بعد أن أشبع الفكر الإداري والتنظيمي بتدخلات العلوم النفسية والاجتماعية، وانطلاقاً من المدخل السلوكي في دراستها.

إن موضوع التسييس التنظيمي (Organizational Politics) يعد واحداً من أكثر مواضيع نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي حداثةً، حداثةً تمثلت في تشخيصه كظاهرة موجودة فعلياً في الواقع التطبيقي الميداني لعمل المنظمة، وحداثة في المستوى الأكاديمي والبحثي والدراسي في مجال علم المنظمة والسلوك التنظيمي، وفي هذا النشاط البحثي تم طرح هذه الظاهرة مع واحدة من أكثر وظائف الإدارة أصالةً وأهمية وهو موضوع القيادة وأنماطها لما لهذا الموضوع من الأثر البالغ والواضح في مختلف مناحي العمل التنظيمي الإداري. إن فكرة هذا البحث تقوم على أساس الاستقهام عن طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من التسييس التنظيمي وأنماط القيادة وتشخيص أثر القيادة في طبيعة التسييس التنظيمي ومستواه في ظل عدد من المحددات والفرضيات المعتمدة.

بناءً على ذلك وسعيًا إلى تحقيق أهداف هذا البحث فقد قسم البحث إلى محاور أربع أهتم الأول فيها بمنهجية البحث والدراسات السابقة في هذا المجال، واختص الثاني بالجانب النظري، بينما انصرف الثالث إلى الجانب الميداني للبحث، وأخيراً كان المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة:

أولاً- مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث تستند على عدد من الإشكاليات المعرفية النظرية والتطبيقية، وربما كان الاستفهام حول مستوى التسييس التنظيمي الموجود في المنظمة وكذلك تشخيص الأنماط القيادية المعتمدة في سياق العملية التنظيمية هو الإرهاصة العلمية الأولى لتلك الإشكالية.

كما إن غياب المعرفة العلمية المثبتة والواضحة بشأن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وطبيعة ومستوى ودرجة التسييس التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة هو المحور الأساس لمشكلة الدراسة النظرية والتطبيقية، لذلك فأن معرفة الكيفية التي يمكن أن تدعم بها أو من خلالها أنماط وأساليب القيادة المختلفة عملية إدارة التسييس التنظيمي وتخفيض مستواه أو على الأقل تحجيمه وتطويره بطريقة غير مضرّة في عمل المنظمة وسياقاتها وأنظمتها وطبيعة أداء أفرادها هو جوهر تلك المشكلة، وعموماً فإنه يمكن تجسيد إشكالية البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع مستوى التسييس التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة؟
2. ما هي طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة والمعتمدة في تلك المنظمة؟
3. ما طبيعة العلاقة التي تربط تلك الأنماط القيادية بالتسييس التنظيمي؟
4. أي من الأنماط القيادية المستخدمة يدعم أو يقلل من مستوى التسييس التنظيمي في تلك المنظمة؟

ثانياً- أهداف البحث:

يسعى الباحثان إلى تحقيق عدد من الأهداف والمرامي التي يمكن من خلال تحقيقها المساهمة في حل مشكلة الدراسة وإشكالياتها وتوضيح وإجراء غوامض مكوناتها ومحتوى استنتاجاتها ويمكن تحديد هذه الأهداف بالآتي:

1. توضيح ماهية مفهوم التسييس التنظيمي ومكوناته وأسبابه والعوامل المساهمة فيه وكذلك التعريف بآثاره وأهمية متغيراته كعوامل فاعلة ومهمة في إدارة المنظمات العامة، فضلاً عن تشخيص طرق وأساليب التعامل معه وإدارته باعتباره واقع فعلي في العديد من المنظمات.
2. الوقوف على طبيعة الأنماط القيادية القائمة في المنظمة قيد الدراسة وتوضيح ماهيتها وأنواعها ومستواها بشكل دقيق.
3. تشخيص العلاقة القائمة بين كل من متغيرات الدراسة ومكوناتها الفرعية ومحاولة الوقوف بشكل محدد على مدى كون أي نمط من أنماط القيادة يسبب مستوى من التسييس التنظيمي أكثر من غيره أو أي نمط يخفض مستوى التسييس في المنظمة قيد الدراسة.
4. بناء وإثراء الإطار النظري والفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة وبالذات في موضوع التسييس التنظيمي وكذلك فيما يتعلق بالتدخلات والتأثيرات والتفاعلات التي توضح العلاقة بين كل من أنماط القيادة والتسييس التنظيمي.

5. بناء أنموذج معرفي وثيق يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة في ظل حدود الدراسة وفرضياتها، والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية له في إطار تلك المحددات ومن خلال استثمار التراكم النظري والتطبيقي في هذا الميدان.

ثالثاً- أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها المتزايدة استناداً إلى متغيراتها المبحوثة والتي تلعب كل منها دوراً متميزاً في واقع حال عمل الإدارة في المنظمات، وبالتالي يكون لها الدور المؤثر في نجاحها أو فشلها، وبشكل مختصر يمكن تحديد النقاط الآتية للدلالة على أهمية هذه الدراسة:

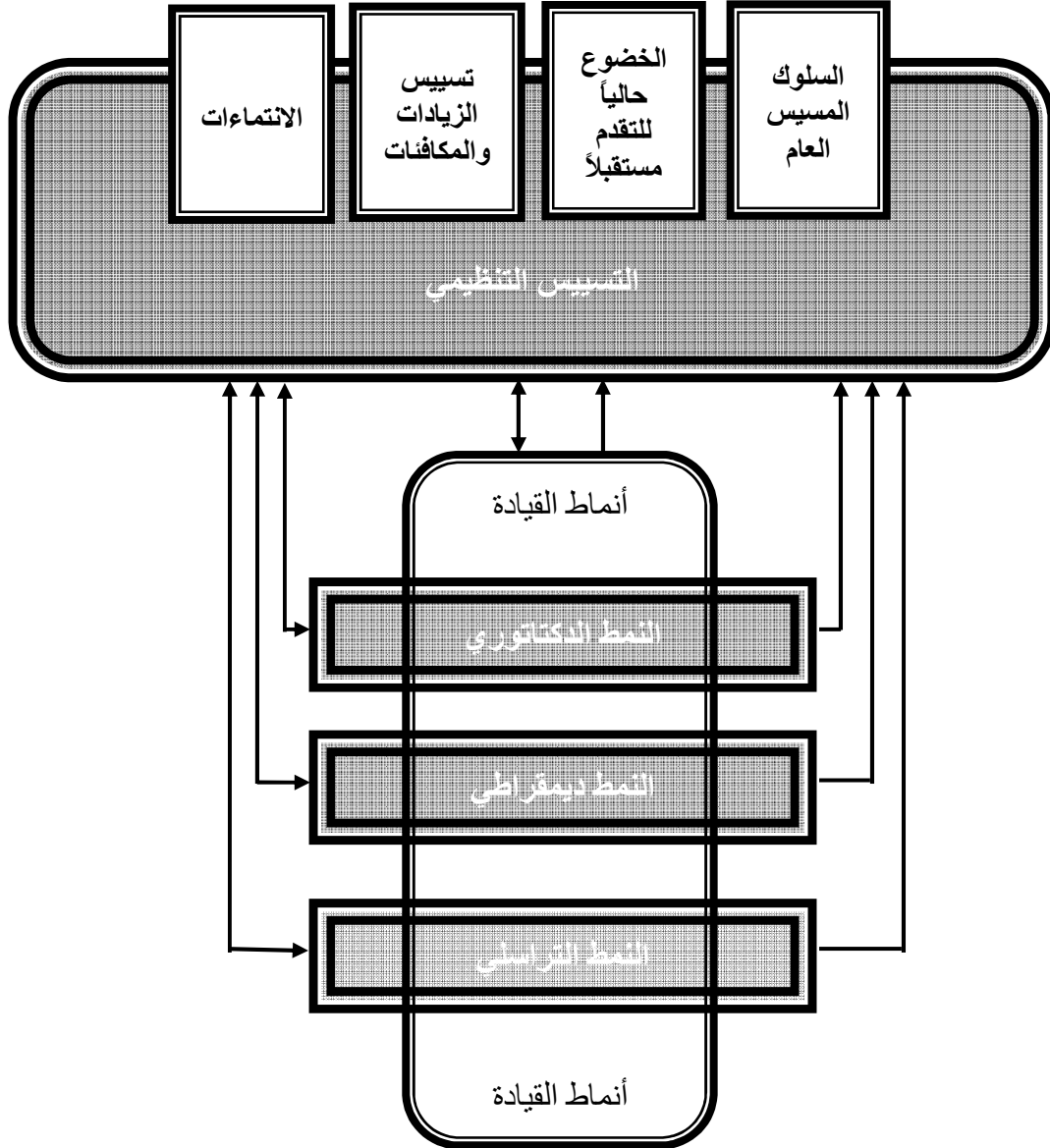
1. نظراً لمدى تأثير وسعة انتشار ممارسات التسييس التنظيمي حتى وصفها احد الباحثين بأنها إحدى الحقائق التي لا جدل فيها في حياة المنظمات والتي يجب فهمها (فرنش وبيل، 2000:423) سيما بسبب الأدوار الخفية والعلنية التي تلعبها داخل المنظمة والتأثيرات والنتائج المترتبة على استخدام هذه السلوكيات، مما يبرز أهمية تناولها بالبحث والتحليل، وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يحظى بالاهتمام والبحث الكافي، وعليه فإن هذه المحاولة تعد إضافة علمية تراكمية جادة في سبيل دعم المسيرة البحثية في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك يشكل هذا الموضوع من الناحية العملية أهمية بالغة سيما في المنظمات العراقية العامة.
2. أهمية موضوع القيادة وسعت تأثيراته وطبيعة ممارساته في المنظمات المختلفة فهو الميدان التنظيمي النظري الأصيل والمتجدد، تلك الوظيفة الإدارية التقليدية المتداخلة للعلاقات والتغييرات والتأثيرات في مختلف جوانب العمل الإداري والتنظيمي.
3. إن للأهمية المترتبة على ربط موضوع التسييس التنظيمي مع أنماط القيادة بعداً مضاعفاً، إذ مازالت طبيعة العلاقة القائمة بينهما غير واضحة، والتساؤلات المطروحة في هذا الصدد قيد الاستفهام، والتي ربما تكشف الدراسة بعض جوانب أهميتها، إذ لم يتم العثور في حدود الدراسة وإمكاناتها على أية دراسة عربية أو أجنبية تشخص وتحلل وتفسر العلاقة بين المتغيرين المذكورين بشكل واضح، وهذه الدراسة هي مساهمة جادة في هذا الاتجاه.
4. أهمية مترتبة عن الميدان التطبيقي للبحث سيما وان عينة البحث تناولت واحدة من مؤسسات الإدارة العامة المهمة ذات الصلة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري، تلك هي إحدى مديريات وزارة الزراعة في المحافظات العراقية، سيما مع ملاحظة قلة الدراسات التي تجعل من هذا الميدان والقائمين عليه موضوعاً وعينة للبحث.

رابعاً- أنموذج البحث:

يوضح أنموذج البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم بتحديد ملامحه (العاني، 2008:22) ولأغراض هذا البحث تم إعداد مخطط اختباري يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، إذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين إلى علاقات الارتباط فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد إلى علاقات التأثير. والشكل (1) يوضح تبلور متغيرات الدراسة في إطار نوعين هي:

- المتغير التفسيري (المستقل): الأنماط القيادية والتي سيتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر -التراسلي-).
- متغير الأستجابة (المعتمد): التسييس التنظيمي والذي سيتم قياسه في هذا البحث كمتغير واحد بغض النظر عن عناصره المكونة له والتي تم الإيفاء بها في الجانب النظري للبحث وهي (السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت، الانتماءات).

الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً- فرضيات البحث:

في ضوء بناء نموذج البحث الفرضي تم صياغة فرضيات البحث والتي تسعى إلى اختبار نوعين من الفرضيات وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الانماط القيادية والتسييس التنظيمي وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الأتوقراطي والتسييس التنظيمي.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والتسييس التنظيمي.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتساهل والتسييس التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للانماط القيادية وأبعادها (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل -التراسلي-)، في التسييس التنظيمي ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الأتوقراطي في التسييس التنظيمي.
 2. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي في التسييس التنظيمي.
 3. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المتساهل في التسييس التنظيمي.

سادساً- منهج البحث المعتمد وأدواته:

في سبيل وصول الدراسة إلى بياناتها، ومعلوماتها ومعالجتها وتحليلها وتحقيقاً لأهداف البحث وغاياته سواء المتعلقة ببناء الخلفية النظرية لها أو تلك ذات العلاقة بالواقع الميداني التطبيقي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في تحصيل كل ذلك، إذ يلاءم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقويمها على وفق أسس منهجية علمية رصينة، بغية الوصول إلى تقييمات ذات مغزى يرتقي بها رصيد المعرفة بصدد تلك الظاهرة، ولأنه يصف ما هو كائن ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات بين الوقائع. (إسماعيل، 2010:10).

سابعاً. أدوات البحث:

1. الجانب النظري: والمتمثل بالكتب والبحوث الأجنبية والعربية من الدوريات والمجلات وبحوث عالمية من شبكة الانترنت والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث.
2. الجانب التطبيقي: والمتمثل باستمارة الاستبانة والتي تعد المصدر الرئيسي في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي.

وقد تم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة وتحكيمها وإعدادها بشكل نهائي وتوزيعها ومن ثم جمعها.

أ. تصميم الاستبانة: اعتمدت المقاييس الجاهزة للإجابة عن الأسئلة بغية تحقيق أهدافها في الانماط القيادية، والتسييس التنظيمي، بعد تكييفها لتلائم مع البيئة العراقية، وقد تم اعتماد الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي إذ تتراوح شدة الإجابة كالآتي:

5	4	3	2	1
اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

كما غطت الاستبانة ثلاث محاور تضمن المحور الأول الخصائص الشخصية لعينة البحث، وتناول المحور الثاني فقرات الأنماط القيادية تم تغطيتها عبر (24) فقرة كمتغير مؤثر (تفسيري)، وخصص المحور الثالث للمتغير المعتمد (المستجيب) وهو التنسيب التنظيمي وابعاده والذي تمثلت فقراته في (20) سؤالاً.

والجدول (1) يوضح فقرات الاستبانة، والأسئلة التي تقيس كل متغير، والمصادر المعتمدة

المصدر	الأرقام في الاستبانة	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Newstrom 1993 & Davis	8-1	8	النمط الأوتوقراطي	الأنماط القيادية
	14-9	8	النمط الديمقراطي	
	24-15	8	النمط المتساهل	
Lester 2000	26-25	2	السلوك المسيس العام	التنسيب التنظيمي
	33-27	7	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	
	39-34	6	تسييس الزيادات والمكافآت	
أراجحي، 2008	44-40	5	الانتماءات	

ب. صدق الاستبانة (Validity): ويعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي عُدت من أجلها، وعلى هذا الأساس تم إعداد اختبارات الصدق الآتية:

1. الصدق الظاهري: ويسمى بصدق المحكمين (Trustees Validity)

وهو صدق يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها، إذ تم عرض الاستبانة بعد الانتهاء من صياغة فقراتها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل بعض الفقرات أو حذف البعض الآخر أو الإبقاء عليها كما هي، وقد اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (80%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها.

2. صدق المحتوى: (Content Validity)

هو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، إذ استخدمت معادلة (ألفا-كرونباخ)، وبعد تطبيق هذه المعادلة كان معامل الثبات (86%) وهو معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق، إذ أشار المختصون أنه إذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007: 15)

ج. اختبارات الثبات (Reliability): ويعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني. وتم اعتماد إجراءات الثبات الآتية:

1. الاختبار وإعادة الاختبار: ولأجل تحقيق ذلك اختبرت عينة عشوائية من المجتمع المبحوث بواقع (15)

شخصاً، وتم توزيع الاستبانة عليهم بصيغتها النهائية، ثم أعيد الاختبار مرة أخرى على العينة نفسها

بعد مرور أسبوعين، وتم إيجاد معامل الارتباط بين الإجابات للاختبارين من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون فكان (0.81) وهو دال معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وعند درجة حرية (13).
 2. التجزئة النصفية (Split Half): يستخدم للوقوف على ثبات الاستبانة، إذ يتم إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة ودرجات الأسئلة الزوجية فيها والذي بلغ (0.65)، ثم جرى تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Spearman-Brown)، إذ بلغ (0.79)، وبذلك تعتبر الاستبانة ذات ثبات جيد على وفق هذه المعادلة، فإذا كان معامل الثبات (0.67) فأكثر فإنه يُعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. (العاني، 2008: 33).

ثامناً. مجتمع وعينة البحث:

هناك الكثير من العوامل التي تحدد توجه الباحث لأختيار الحجم المناسب ضمن إمكاناته البحثية. ولكن القاعدة العامة هي أن الزيادة في حجم العينة يمكن أن يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع وبالتالي تعميماً أصدق لنتائج البحث (البياتي، 2010: 29). وبما أن مجتمع الدراسة الحالية هو مجتمع كبير نسبياً. مما دعا الباحثان لاستخدام طريقة (كسر المعاينة) لتحديد حجم العينة وكما في المعادلة الآتية: إذ تحدد نسبة 10% من المجموع الكلي للمجتمع والبالغ (240). ألا أنه تم اعتماد نسبة 20% لتشمل العينة نسبة أكبر من الأفراد وأعطى نتائج أكثر دقة وكما في المعادلة الآتية = مجموع المجتمع X النسبة المئوية المحددة.
 $240 \times 20\% = 48$ حجم العينة. والجدول (2) يوضح خصائص عينة البحث والنسب الخاصة بها.

جدول (2) يوضح خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

مديرية الزراعة		المتغير	
النسبة	التكرار		
83%	40	ذكر	الجنس
17%	8	أنثى	
100%	48		المجموع
13%	6	أقل من-25	العمر
34%	17	25-34	
25%	12	35-44	
15%	7	45-54	
13%	6	55 فأكثر	
100%	48		المجموع
4%	2	إعدادي	المؤهل العلمي
11%	5	دبلوم	
79%	38	بكالوريوس	
6%	3	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
100%	48		المجموع
21%	10	أقل من-5	سنوات الخدمة

9-5	14	%29
14-10	11	%23
19-15	4	%8
20- فأكثر	9	%19
المجموع		%100

يلاحظ من خلال مؤشرات الجدول (2) الآتي:

- أ. انخفاض نسبة الإناث في العينة إذ بلغت نسبتهم (17 %) مقابل (83%) للذكور وتعد هذه النسبة طبيعية نظرا لطبيعة عمل هذه الدائرة.
- ب. تعد فئة 25-34 سنة هي النسبة الأكبر مما يعطي مؤشر على وجود أجيال شابة يمكن استثمارها في المستقبل.
- ج. غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (79%) ممن لديهم حرفة في مجال عملهم.
- د. معظم أفراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم 5-9 مانسبته (29%) في حين توزعت بقية العينة على سنوات الخدمة الأخرى بشكل متقارب نسبياً، كما توجد نسبة عالية للفئات ذات سنوات الخدمة 10 فأكثر، مما يدل على وجود خبرة وظيفية عالية لدى عينة البحث.

عاشرا. الأساليب الإحصائية:

- إن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric)، وهذا يستوجب انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس فإن البحث يستلزم الأدوات الآتية:
- أ. النسب المئوية (Percentages) لمقارنة كميتين من النوع نفسه أو وحدات القياس نفسها
- ب. الوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مستوى كل متغير.
- ج. الانحراف المعياري (Standard deviation). لمعرفة درجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.
- د. معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) C.V لتحديد المتغيرات الأكثر تجانسا.
- هـ. معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) (Spearman's Rank Correlation coefficient). لاختبار العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية
- و. معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient). لقياس تأثير متغير تفسيري في آخر مستجيب

الحادي عشر: الدراسات السابقة:

دراسات سابقة قليلة جمعت بين متغيرات الدراسة المبحوثة، إذ لم يتسنى للباحثين الإطلاع سوى على دراسة واحدة سابقة في هذا المجال تم مناقشتها في هذه الفقرة، ففي ما يخص متغير التسييس التنظيمي فقد تم تناوله من قبل عد غير قليل من الدراسات، عالجت هذه الفقرة تلك ذات العلاقة بالمتغيرات السلوكية، أي تلك الدراسات التي تناولت التسييس التنظيمي مع بعض متغيرات البيئة الداخلية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني في

تلك المنظمة عموماً، أما فيما يخص موضوع الأنماط القيادية فالدراسات في هذا المجال لا تخفى عن عين المختصين فهي أكثر من أن تحصى في هذا المجال، لذلك لم يتم تناول أي منها ولا تغطيتها في هذه الفقرة التزاماً وحاجة البحث واهتماماته أولاً، وحدود حجم البحث ثانياً، وفي أدناه نوضح أهم هذه الدراسات كما سبقت الإشارة، مع مناقشة لها تبين طبيعة علاقة هذه الدراسة مع كل منها بشكل مختصر مرتبة بحسب قربها من الدراسة الحالية أولاً وبحسب التسلسل الزمني ثانياً، دون فصل الدراسة باللغة العربية عنها لعدم إطلاع الباحثان سوى على دراسة وحيدة في هذا المجال.

1. الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة المبحوثة:

أ- دراسة (Gadot: 2007).

Leadership Style, Organizational Politics, and Employees Performance.

هدفت الدراسة إلى تشخيص ظاهرة التسييس التنظيمي لعينة من العاملين في القطاع العام (رجال شرطة وموظفي امن) وطبيعة علاقاتها بين كل من النمط القيادي السائد في منظماتهم من جهة والجوانب الرسمية وغير الرسمية لأداء العاملين في تلك المنظمات من جهة ثانية، مركزين على نمطين من أنماط القيادة تلك هي النمط القيادي التبادلي والنمط القيادي التحولي، وقد كان من نتائج الدراسة إلى أن الاختلاف في أنماط القيادة المعتمدة لا تساعد في تقديم إجابات واضحة مفسرة لظاهرة التسييس التنظيمي بمقابل تأثير أكبر على طبيعة الأداء.

2. الدراسات التي تناولت متغير التسييس التنظيمي ذات العلاقة:

أ- دراسة (Vigoda: 2000).

Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implementation for the Public Sector.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مزيد من فهم تأثيرات ظاهرة التسييس التنظيمي على المتغيرات الأخرى قيد البحث، ومن خلال فحص إجابات عينة من 303 موظف حكومي عام في قطاعات مختلفة وجد أن هنالك علاقة سلبية للتسييس التنظيمي مع اتجاهات العمل والولاء التنظيمي مقابل علاقة إيجابية مع دوران العمل وكذلك تأثير غير واضح لمخرجات العمل المختلفة.

ب- دراسة (Valle & Witt: 2001).

The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on The Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship.

اختبرت الدراسة فرضية: أن للتسييس التنظيمي علاقة قوية عكسية ومباشرة بالرضا الوظيفي بين الأفراد الذين لديهم ادوار قليلة الأهمية في فرق العمل مقارنة بالذين لديهم ادوار أكبر في ذلك الفريق، وقد أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية لعينة من 353 عامل في منظمات خدمة الزبائن في عدد من الولايات الغربية في الولايات المتحدة، وأوصت الدراسة لأجل تقليل التأثير السلبي لظاهرة التسييس التنظيمي القيام بتعزيز قيم فرق العمل وتقوية الشعور بأدوار كل فرد فيها

ج- دراسة (Aronow: 2004).

The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional.

هذا البحث كان جزءاً من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير علوم في تخصص التدريب والتطوير من كلية الدراسات العليا بجامعة وسكونسن في الولايات المتحدة، وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص طبيعة ظاهرة التسييس التنظيمي على طبيعة عمل المورد الإنساني المتخصص داخل المنظمة، وذلك من خلال تشخيص تأثير هذه الظاهرة على مستوى الأداء لكل نوع (طبيعة) عمل وبحسب مستويات الهيكل التنظيمي المختلفة، وقد وجدت الدراسة أن هنالك تبايناً متنوعاً لطبيعة هذا التأثير لا يسهل تأطيره بقاعدة يمكن الاعتماد عليها في تشخيص طبيعة تأثير هذه الظاهرة.

د- دراسة (الأرجحي: 2008)

التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها

وهي أطروحة دكتوراه في كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف السعودية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسييس التنظيمي في ظاهرة الصراعات التنظيمية وإدارتها، تم توزيع (2351) استبانة على عينة من العاملين في كل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود بالمملكة العربية السعودية لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين المبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دور أكبر لظاهرة التسييس التنظيمي في عملية تأجيج الصراعات التنظيمية قياساً بتأثيرها في الحد من تلك الصراعات.

3. مناقشة الدراسات السابقة:

- أ- أن معظمها جعل من القطاع الحكومي العام والخدمي ميداناً تطبيقياً لها، ربما بسبب قرب تأثير هذا القطاع بالظاهرة السياسية عموماً، ولسهولة وإمكانية تسييس مصادر القوة واليات النفوذ، فضلاً عن إمكانية تأثير القرار الميسر في هذا الميدان بطبيعة الأداء فيه، وهذه ما انتهجته الدراسة الحالية وللأسباب نفسها.
- ب- هنالك دراسة واحدة فقط ربطت بين المتغيرين كما في الدراسة الحالية ولكنها تناولت أنماط غير المعتمدة في هذه الدراسة، لقناعة الباحثان بملائمة الأنماط الحالية للبيئة قيد الدراسة، زيادة على عدم توصل الدراسة السابقة إلى تشخيص دقيق لطبيعة العلاقة بينهما.
- ج- الحدائق النسبية لهذه الدراسات، وكذلك قلة الدراسات باللغة العربية، لذلك تسعى الدراسة الحالية لتكون محاولة ومساهمة جادة لإضافة معرفية في هذا المجال.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- الأنماط القيادية (Leadership Style)

1- الماهية والمفهوم:

تسميات متعددة اشتركت في تحديد مفهوم (الأنماط القيادية) فالبعض يطلق عليها (الأساليب القيادية) (القيسي، 2009: 49)، ويطلق عليها آخرون (أنواع القيادة) (الحمدي، 2006: 65)، وأيضاً (نماذج القيادة) (وأشكال القيادة) (الشريف، 2004: 64) وهذا التعدد في التسمية وان كان شكلياً إلا أنه في الحقيقة يعكس واقعاً متنوعاً واسع الأفق من الأفكار والصيغ والأبعاد في إطار هذا المفهوم.

وهذا ما أشار إليه العديد من الباحثين في هذا المجال مثل (الاسطل،2009: 182) و (ناصر،2010: 42) و (Wang,et.al,2010:3924) وغيرهم وربما يأخذ هذا الاختلاف بعداً أعمق مما يبدو عندما يتبين أن هنالك عدداً من النظريات تضمنت تصنيفات متعددة لأنواع القيادة وهي بالتالي اشارت إلى أنماط قيادية في إطار المفاهيم النظرية التي جيء بها، وهذا أدى إلى أن عدداً غير قليل من الباحثين في هذا الحقل المعرفي تداخلت لديهم مفاهيم الأنماط القيادية مع نظرياتها.

يعرف النمط القيادي بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها (Wang,et.al,2010:3925).

أما الخفاجي فيعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة (القيسي، 2009: 49)، انه الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة (كنعان، 2009: 358)، سيما طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة (Wang,et.al,2010: 3925) وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (Durbin,1990:317).

وخالصة للمفاهيم سابقة الذكر يمكن للباحثين الإشارة إلى أن النمط القيادي كأي شكل من اشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعداً إراديّ اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد يمثل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محدداً مهماً في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البايولوجية للقائد فضلاً عن العوامل البيئية والموقفية له.

2- أهمية النمط القيادي وتأثيراته:

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك أن مفهوم القيادة من وجهة نظر معاصرة تنصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيان بها واعتمادها (Hill,2001:15) وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناءً على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو النمط الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمرر بها المنظمة.

كما وتتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang,et.al,2010:3924).

لذلك فإن حيازة دراسة الأنماط القيادية على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة (ناصر، 2010: 42) سيما الدراسات الإدارية الحديثة كما أشار (كشمولة، 2007: 3) أمر لا يحتاج إلى أثبات كون النمط القيادي يرتبط نشوءه بظهور الحاجة الملحة للتنظيم والمنظمات التي توجب وجود القيادة وبالتالي نمطها وصيغها المختلفة.

3- أنماط القيادة:

هنالك العديد من أنماط القيادة التي تم الوقوف عندها وتشخيصها وتحليلها من قبل العديد من الباحثين قديماً وحديثاً والتي تتحدد وتتوحد بناءً على عوامل من داخل وخارج المنظمة لا حصر لها، وكذلك بناءً على عوامل ذاتية وموضوعية واسعة النطاق زيادة على المواقف الظرفية والآنية ذات العلاقة. وبذلك تتعلق تلك المتغيرات وتتحدد أيضاً بفلسفة القادة وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية زيادة على طبيعة الأفراد والجماعات التي يقودونها ومستواهم العلمي وطبيعتهم الشخصية فضلاً عن بيئة العمل التي يتواجدون فيها من ناحية أخرى (القيروتي، 2000: 186).

إن تعدد وتنوع هذه الأنماط يعود بالأساس إلى الطبيعة الشخصية والنفسية والاجتماعية المختلفة للقائد، بالإضافة إلى نوع المنظمة وخصائص المرؤوسين وطبيعة العلاقة القائمة بين القائد والتابعين في تلك المنظمة، وهذا ما أشار إليه (الشريف، 2004: 77) عندما قسم العوامل المؤثرة في السلوك والنمط القيادي إلى تلك المتعلقة بالقائد وأخرى بالمرؤوسين وثالثة بالمنظمة نفسها.

ومن أشهر الأنماط القيادية التي تتناولها الدراسات ذات العلاقة على سبيل الذكر لا الحصر الأنماط المعتمدة على طبيعة نشاط القائد والتي تصنف أنماط القيادة فيها إلى: (Wang,et.al,2010:2925) (الحمد، 2006: 69)

- القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership
- القيادة التبادلية Transactional Leadership
- القيادة التحويلية Transformational Leadership
- القيادة الرؤيوية Visionary Leadership
- القيادة المتنوعة الثقافات Cultures – Based Leadership

وكذلك أنماط (Blake and Mouton,1976) التي اعتمد فيها على نظرية جامعة اوهايو في ثلاثينات القرن المنصرم تلك المهتمة بكل من بعد العاملين أو العمل (الإنتاجية) إذ أشار إلى أن نمط سلوك القائد لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بهذين البعدين وبالتالي وجود خمسة أنماط، تلك هي: (الشريف، 2004: 75)

- القائد السلبي Negative Leader
- القائد الاجتماعي Social Leader
- القائد التقليدي Traditional Leader
- القائد المتوازن Balanced Leader
- القائد الشامل Collective Leader

أما (Likert) مع زملاءه من جامعة ميشيكان فقد صنفوا الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط من حيث درجة المركزية والثقة بالمرؤسين واسلوب التحفيز والرقابة في كل نمط من هذه الأنماط وهي: (كشمولة، 2007: 8)

- السلطوي (الاستبدادي) المستغل
- السلطوي (الاستبدادي) العادل (الخير)
- التشاوري أو الاستشاري
- الجماعي أو المشارك

وغيرها من عشرات الأنماط في الدراسات المختلفة.

أما لإغراض هذه الدراسة وبما يتناسب ومتغيراتها البحثية واشكالياتها وأهدافها من جهة وكذلك منهجيتها المعتمدة وعينتها من جهة ثانية زيادة على فناعة الباحثان واتفقهما مع العديد ممن بحثوا في هذا المجال سيما كون هذه الأنماط من أكثرها شيوعاً وأكثرها شمولاً، بل يمكن أن تتدرج تحته جميع التقسيمات والتصنيفات الأخرى (ناصر، 2010: 42) (الاسطل، 2009: 182)، فقد تم اعتماد الأنماط الآتية:

أ- نمط القيادة الأوتوقراطي Autocratic Leadership:

والذي يطلق عليه التسلطي، المتحكم، الاستبدادي، أو النمط الموجه وأحياناً يطلق عليه الديكتاتوري، وهو الأسلوب الذي يعتمد تركيز السلطة بيد القائد واستعمال القوة المستمدة من الموقع الرسمي وإتباع الأسلوب القسري في التعامل مع المرؤسين (Daft, 2004: 381)، انه النمط الذي يقوم من خلاله القائد بتركيز السلطة في يده بدون تفويضها ساعياً لتوسيع نطاق صلاحياته، ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته (شعبان والعبادي، 2009: 28).

في هذا النمط يعتمد القائد على سلطته الرسمية فقط تلك الممنوحة له من قبل المنظمة استناداً إلى التعليمات وهو يستخدم هذه السلطة لإجبار مرؤسيه على انجاز العمل وإصدار الأوامر والتعليمات التفصيلية ألدقيقه، (شحادة، 2008: 24)

بالتأكيد أن لهذا النمط ايجابياته كما له من عيوب شائعة، وعموماً فإن العديد من الباحثين يعطون لهذا النمط أشكال عديدة أو تصنيفات يمكن اختصارها بالآتي: (كشمولة، 2007: 6) (ناصر، 2010: 43) (الشريف، 2004: 69)

- الأوتوقراطي المتشدد أو العنيف أو المتحكم:

وهو هذا الشكل من النمط الأوتوقراطي الذي يستخدم التأثيرات السلبية غالباً في تعامله مع المرؤسين مثل العقاب والتخويف، والتهديد.

- الأوتوقراطي الخير أو الصالح.

هذا الشكل من النمط الأوتوقراطي الذي يرتبط باستخدام الوسائل الإيجابية كالإطراء والمدح، فضلاً عن العقاب في تنفيذ توجيهاته وتعامله مع المرؤسين مركزاً على تحقيق أعلى مستوى من الأداء ساعياً لتخفيف ردود الأفعال السلبية بين التابعين.

- الأوتوقراطي اللبق أو المتعامل أو المناور.

وهو ابعاد أشكال النمط الأوتوقراطي عن الأوتوقراطية من حيث المظهر ذلك أنه يجعل مرؤسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق اللقاءات والندوات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية للتصرف ولكن يبقى وحده بالفعل من يتخذ القرارات بمفرده.

ويرى الباحثان أن اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطي في المنظمة العامة يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام العلاقات الإنسانية بين قائد المنظمة والعاملين فيها، مما ينعكس على دافعية العاملين اتجاه العمل، ورضاهم عنه، وبالتالي يؤثر على فاعلية اتخاذ القرار، حيث يخسر القائد وفق هذا النمط الاقتراحات البناءة والهادفة التي تؤدي إلى تطوير العمل وتحسين نوعيته، وبالتالي صعوبة الوصول إلى اتخاذ القرار الصحيح، وحتى لو توصل إلى القرار الصحيح، أو كان القرار صادراً من الجهات العليا، فإنه يواجه معارضة ومعوقات ومناكفات من بعض العاملين، بالإضافة إلى تكوين شخصيات قيادية تبعية تقليدية منطوية غير مرنة وغير مبدعة ليس لديها مبادأة، بل تميل إلى الخضوع والكسل والتنفيذ الأعمى، وكل ذلك بسبب عدم إعطاء الفرصة وحرية الحوار للعاملين، وعدم الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، والغاء سياسة التفويض والمشاركة في المشورة وإبداء الرأي.

ب- نمط القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

والذي يطلق عليه أيضاً نمط القيادة المشارك، وهو النمط الذي يعتمد مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرار بشكل فعلي أساساً له (كشمولة، 2007: 6)، زيادة على تفويض وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية (ناصر، 2010: 45)، كما أنه ينبثق عن أسلوب العقاب والتهديد في تنفيذ العمل، وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز المادية وغير المادية (النبيه، 2011: 73).

وفق هذا النمط يفوض القائد سلطته إلى مرؤسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض أو يملئ قراراته عليهم (شهادة، 2008: 26)، وبذلك فإنه في ظل هذا الأسلوب يكون مستوى أداء الأفراد التابعين جيد حتى عند غياب القائد عن الإشراف عليهم (Daft, 2004: 140)، مما يحقق الرضا والدافعية في أداء جميع الأعمال وتحقيق الأهداف المعلنة، وهناك خمسة أشكال أو صيغ تقع ضمن هذا النمط تلك هي: (الشريف، 2004: 65) (ناصر، 2010: 46) (كنعان، 2009: 219).

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا محدوداً وبسيطاً من الحرية للمرؤسين في عملية صناعة القرار إذ يقوم هو بوضع المشكلة أمامهم ويطلب منهم المشاركة في إيجاد بدائل الحلول المناسبة لها.
- القائد الديمقراطي الذي يضع حدود وضوابط وأطر معينة تحكم حرية التصرف للتابعين ويفوضهم عملية اتخاذ القرار داخل تلك الأطر والحدود.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح للمرؤسين حرية أكبر في عملية صياغة المشكلة التي يقوم هو بطرحها وحرية أكبر في صناعة البدائل والحلول وفي اختيار الحل الأنسب.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح الحرية الكاملة للتابعين في صياغة وطرح المشكلة وصناعة القرارات ويفاوضهم ويناقشهم في عملية تنفيذها.
- القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤسيه أمر صناعة واتخاذ القرارات التي يوافقون عليها، وهو بدوره يقبل أي قرار تتم الموافقة عليه من قبلهم.

ويتضح من خلال ما سبق أن القائد ينطلق من أنه عضو في فريق، والأفراد في منظمته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم، كما أنه يعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها له بخصوص سير المنظمة وسلوكه القيادي، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية. وفي ضوء ما سبق، فإن الباحثان يريان أن النمط الديمقراطي قد يناسب التطور السريع والانفجار المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وكى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور يجب عليه أن يشرك رؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار وفاعليته، كما أن للنمط الديمقراطي مزايا تفوق ما عليه من مآخذ، فالناس يعملون سوياً بطريقة أفضل وبفعالية أعظم، حين يشتركون في وضع الأهداف واختيار طرق العمل، مما يساعد في الكشف عن مواهبهم وإبداعاتهم، ويساعد في اتخاذ القرار وفاعليته، ولكن نجاح هذا النمط يتوقف على مدى فهم العاملين، وإيمانهم بأهمية المشاركة في العمل، والانتماء والولاء إلى المنظمة، ومع كثرة المزايا للنمط الديمقراطي إلا أنه لا يصلح في جميع الحالات، ولا في جميع المواقف، وبذلك يمكن القول: بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قريبة من الواقع، وتمارس دورها بحسب متطلبات الموقف.

ج- نمط القيادة الحرة Loose Leadership:

أو التراسلي أو المتساهل أو غير الموجه والذي يطلق عليه أحياناً نمط القيادة التسيبية، وفي هذا النمط من القيادة تكون عملية القيادة ظاهرة شكلية لا يمارس فيه القائد إلا دور ضئيلاً في العمل (شعبان والعبادي، 2009: 30)، ويستند هذا النمط من القيادة إلى مبدأ إطلاق الحريات للتابعين في تنفيذ ما يريدون وبالاسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحياً بدون فرض أي أسلوب عليهم (الاسطل، 2009: 194).

ويرجع استخدام هذا النمط إلى الفتره التي ساد فيها المنهج الحر اسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد (كنعان، 2009: 252)، وذلك من خلال ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي (كشمولة، 2007: 7).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي إذ يرى البعض انه غير مجد لان القائد في نظرهم يلغي مسؤولية انجاز العمل عن المرؤسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم في حين يرى آخرون ان هذا النمط يمكن ان يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه (الشريف، 2004: 73).

وعليه فإن هذا النوع من القيادة يترك حرية كاملة للمرؤسين في تحديد أهدافهم وتنفيذها، واتخاذ القرارات المتعلقة بكل ذلك، والقائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤسين، لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد يكون محدوداً.

ويرى الباحثان -مما سبق- أن النمط التراسلي قد ينجح في بعض المراكز العلمية، والمنظمات الخاصة أو العامة، حيث إن العاملين فيها من ذوي الكفاءات العالية، والخبرة الطويلة، والانتماء العظيم للمنظمة وأهدافها، والجدول رقم (3) يعطي مقارنة بسيطة بين الأنماط القيادية الثلاثة سابقة الذكر.

جدول (3) أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأوتوقراطي (الموجه)
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقرها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداداً نشيطاً للمشاركة

المصدر: ماهر محمد صالح، (القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم)، (دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان)، الطبعة الأولى، 2004، ص: 80.

ثانياً- التسييس التنظيمي (Organizational Politics)

1- ماهية التسييس التنظيمي وتطوره التاريخي:

تشير الأدبيات المختصة إلى أن أولى النقاشات ذات العلاقة بالتسييس التنظيمي تعود إلى ستينيات القرن الماضي 1960 عندما قام (Burns1961) بمناقشة دور التسييس في العمليات التنظيمية وبالذات من خلال علاقتها بالتغيير التنظيمي.

وعلى الرغم من إشارة عدد من المصادر إلى أن عمق جذور موضوع التسييس التنظيمي ربما تعود بتاريخها إلى مطلع القرن الماضي 1900، أو كما أشارت غيرها إلى خمسينات القرن الماضي وبالذات إلى كتابات (لاسويل)(Vigoda&Cohen,1998:59) إلا أن هذا التشخيص التاريخي لا يتفق والعديد من الكتابات العلمية المتخصصة التي أشارت إلى أن الاهتمام العام بالموضوع لا يوثق حقيقة الاهتمام العلمي البحثي المتخصص والذي هو محل تركيزنا هنا.

عموماً من بعد الستينات شيئاً فشيئاً في سبعينات وثمانينات القرن المنصرم ازداد الاهتمام بدراسة موضوع التسييس التنظيمي من خلال عده إحدى النشاطات الفردية المهمة التي تتضمن تكتيكات خاصة يمارسها أصحاب السلطة لأغراض معينة (Rosen,2006:14)، وهكذا أنتقل الاهتمام بهذا الموضوع سيما في عقد 1970 بالتركيز على ارتباط التسييس بمكان العمل من خلال تداخله مع مواضيع السلطة واليات التأثير وصنع القرارات في المنظمة، وهذا ما أكده (Aronow,2004:8) عندما أشار إلى أن الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس التنظيمي يعود إلى سبعينات القرن الماضي من خلال التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلطة Power والبيروقراطية وعلاقتها بالإدارة والقيادة في هذا المجال.

إن هذا الحقل المعرفي بدأ يأخذ ثقله في الثمانينيات وما بعدها كمحاولة لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة، وربما واحدة من الكتابات المبكرة في موضوع التسييس التنظيمي قام بها (Mintzberg,1983) (Danaeefard,et.al,2010:150) وهذا ما أشار إليه (Aronow,2004:9) قائلًا أن الكتابات في هذا الموضوع وجدت طريقها في أدبيات ونصوص كتب السلوك التنظيمي منذ عام 1983 وما بعدها في كتابات كل من (Solcum & Woodman ,Hellrigel , Robbins) وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذا المفهوم بقي عندهم أصلاً بدون تعريف، وشيئاً فشيئاً حتى أصبح في تسعينات القرن الماضي واحداً من أهم المواضيع قيد الدراسة في جميع أدبيات الإدارة (Vigoda &Cohen,1998:59)، ذلك أن التسييس التنظيمي هو ظاهرة معقدة فهي بالأساس تستند على السلطة، والسلطة غالباً ما نراها موزعة بين الأفراد بشكل غير عادل، لذلك كل من يمسك بزمام سلطة ما في المنظمة غالباً ما يقوم باستخدامها للتأثير على الآخرين، كون السلطة تعد إحدى الموارد الاجتماعية هدفها هو الحصول على التأثير في الآخرين عبر النشاط الاجتماعي (Vigoda &Cohen,1998:60).

لذلك فلا عجب عندما يقال أن التسييس في المنظمات ببساطة هي حقيقة حيوية. *Politics in Organization is simply a fact of life.* (Conner, 2006:717)، فالمنظمات تشبه إلى حد كبير الحكومات فهما بالأساس كيانات سياسية ولفهمهما نحتاج إلى فهم السياسة أي بشكل عام فهم النشاط السياسي الذي يجري في داخلهما على اختلاف أوجهه في المنظمة كما أن فهم الحكومات يحتاج منا إلى فهم السياسات الحكومية (Vigoda &Cohen, 1998:59) أن النشاطات السياسية هذه موجودة في كل المنظمات وتحدث ضمن كل هرمية تنظيم وتتم ممارسته من قبل الأفراد الناشطون سياسياً في كل منظمة (Rosen, 2006:13) ذلك أن السلوك السياسي يمكن أن يعرف بأنه الأساس لأي نشاط إنساني (Danaeefard, 2010:150) وبالتأكيد إن فهم المناخ السياسي في المنظمة أمر معقد ولكن حتماً ضروري لفهم أفضل لكل للمنظمات (Vigoda, 2000:326)، وهذا ما أكده الباحثون في هذا المجال إذ وجدوا أن ما تقوم به المنظمات من وظائف مختلفة لا تتم ممارستها من خلال اعتبارات عقلانية تنظر إلى المصلحة المطلقة للمنظمة، بل إن هذه الوظائف والأنشطة تتأثر تبعاً لمصالح أفراد وجماعات العمل إذ غالباً ما تقوم بتحقيق أهداف أخرى غير الأهداف المعلنة للمنظمة (الراجحي،2008: 15).

ولهذا يشير (Aronow,2004:8) إلى أن واحدة من الجوانب المهمة في نظرية المنظمة هي تلك المتعلقة بالسلوكيات وردود الأفعال السياسية التي يمارسها الفرد والجماعة في المنظمة من خلال العمل في بيئة سياسية حتى باتت المنظمات توصف بأنها ميدان سياسي كما يشير (Conner,2006:718) وبعبارة أخرى أن التسييس في المنظمات يمكن أن يفهم بالكيفية التي يفكر بها الأفراد والكيفية التي يتصرفون بها وبما يحاولوا أن يظهره من خلال ذلك التصرف (Gadot,2007:665) على اعتبار أن كل سلوك في المنظمة هو سياسي بالأساس، سيما ما يتعلق منه بالسلوك غير الرسمي وغير القانوني، وأن التسييس التنظيمي يعتمد على عدد من الظروف التي قد يصنفها العاملون ضمن الجانب السياسي (Aronow,2004: 14) والسؤال الذي نسعى إلى الإجابة عليه هنا بعد ما أدر كنا للتطور التاريخي لهذا المفهوم ساعين إلى إجلاء بعض مضامينه وماهية ما المقصود بالتسييس التنظيمي وما هو تعريفه بشكل دقيق؟

2- تعريف التسييس التنظيمي:

تعريفات متعددة ومتنوعة أعطيت لمفهوم التسييس التنظيمي (Vigoda,2000:328) (Aronow,2004:101) (Vigoda&Cohen,1998:60) لأنها بالأساس عرفت بطرق وصيغ متعددة كما يشير (Conner,2006:717) وربما يعود السبب وراء كل ذلك إلى طبيعة السلوك السياسي نفسه القابل للتغيير والتنوع بحسب الظرف البيئي، زيادة على اختلاف رؤى وتشخيصات الكتاب ومنطلقاتهم في تعريفهم لهذه الظاهرة ، وهذا ما أكدته كل من (Gadot,2007:662) و (Conner,2006:717) عندما أشارا إلى أن الدراسات الخاصة بالتسييس التنظيمي أخذت مذاهب ومداخل مختلفة، ومع ذلك فإنه تم تشخيص مدخلين أساسيين في ذلك الأول وهو الأقدم تاريخياً ركز على تأثيرات وتكتيكات وسلوكيات التسييس، أما الثاني فقد اهتم بالأبعاد الفردية والشخصية للتسييس التنظيمي في بيئة العمل (Rosen,2006:14).

يعرف التسييس التنظيمي بأنه النشاطات غير الرسمية الممارسة في المنظمة بهدف خدمة الذات والتي غالباً ما تكون مؤذية للمنظمة وأعضائها (Rosen,2006:1) وهذا ما أكدته (Vigoda,2000:328) في معرض تعريفه للتسييس التنظيمي عندما أشار بأنه سلوك العاملين في المنظمة الخادم لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة و أحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها، وبذلك فإن هذا السلوك ينظر إليه باعتباره نوع من الأنشطة التأثيرية التي يستخدمها أعضاء المنظمة على أمل تعظيم مصالحهم وأهدافهم في مكان العمل (Vigoda&Cohen,1998:60) متضمناً تلك النشاطات التي يقوم بها أولئك الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية لأجل تكييفها مع المصالح الفردية الخاصة بدون اعتبار لما يجب ان تكون عليه تلك الأهداف أو لمصالح الأفراد الآخرين العاملين في تلك المنظمة (Ford,2002:6) وهذا يعني أن أية سلوك يقوم به الأفراد من اجل استخدام وتعزيز الحصول على السلطة أو الموارد الأخرى في سبيل الحصول على نتائج شخصية مرغوبة في بيئة تنسم بالتعقيد وعدم التأكد يمكن أن ندعوه بالتسييس التنظيمي (Rosen,2006:14) (Vigoda&Cohen,1998:60).

أنه السلوك السياسي المصمم بشكل استراتيجي لتعظيم الاهتمامات والمصالح الذاتية أو الشخصية (Gadot,2007:662) (Vigoda,2000:327) من خلال استخدام تكتيكات التأثير بين الأفراد لأجل الحصول أو ضمان أو التأثير في الموارد المختلفة في المنظمة (Rosen,2006:14) تعرف ظاهرة التسييس التنظيمي بأنها أخيراً لعبة السلطة وتكتيكات التأثير المصممة لانجاز أفضل النتائج الشخصية للقائم بها (Gadot,2007:662).

ان الشيء الأساس في كل التعريفات سابقة الذكر كما أشار (Vigoda&Cohen,1998:60) هو استخدام الفرد أو المجموعة لآليات التأثير من خلال عناصر السلوك السياسي الشخصي-منظمي لتعزيز المصالح الذاتية وبالتالي فإن التسييس التنظيمي هو وفن ومهارة تعتمد على أبعاد بيئية ومنظمية وشخصية مختلفة هدفها تحقيق أهداف تستند إلى رؤى شخصية من خلال التأثير في الأشخاص والقرارات والمواقف وبالاعتماد على الموارد والسلطات المختلفة.

3- التسييس التنظيمي الأهمية والتأثير:

يعد التسييس التنظيمي ظاهرة مهمة تستحق المزيد من الاهتمام بالبحث والدراسة والتجريب، وأهميته تتجلى من خلال ارتباطاته المتعددة وتأثيراته الواضحة على جميع نتائج العمل المنظمي (Vigoda,2000:326) فهي سلوك شائع في العلاقات البين فردية في المنظمة، واحدة من خصائصها الرئيسية هي سعي الأفراد لاستخدام السلطة في جهودهم للتأثير على البعض الآخر، وتحويل مصالحهم أو تجنب النتائج السلبية في المنظمة (Vigoda&Cohen,1998:59) لذلك فهي تلعب دوراً محورياً شاملاً في جميع سياساتها وإجراءاتها (Ford,2002:6) فالعديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية فضلاً عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل دوران العمل، مستوى الرضا الوظيفي، والضغط، والتوتر التنظيمي، والولاء التنظيمي، والأداء التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمي..الخ (Vella & Witt, 2001:380).

ان للتسييس التنظيمي جانب مهم في الحياة التنظيمية ذات العلاقة بالسلطة والصلاحيات والتأثير والسلوك السياسي، ذلك إن اتجاه وطريقة استخدام السلطة في المنظمات هي من أهم القرارات في المنظمة، وبذلك يعد التسييس مكوناً أساسياً في التأثير وخلق الاتجاهات والسلوكيات في بيئة العمل (Ford,2002:6) وفي جميع المنظمات.

وغالبا ما تربط الدراسات المهمة بالتسييس التنظيمي بنظريات العدالة والمساواة والحق في مكان العمل لما له من ثقل مؤثر في أداء العاملين الرسمي منه وغير الرسمي.(Cavot,2007:602) بل غالبا ما تبين تلك الدراسات وجود تأثيرات متبادلة للتسييس التنظيمي مع الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية فضلا عن السياسية بين العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم (Vella &Witt,2001:380)

بناء على ذلك كله فأن للتسييس التنظيمي تأثيرات شاملة على جميع مفاصل الأداء ونتائجه في المنظمة وبالتالي فهو يمكن أن يساعد في فهم أفضل لماهية ومعنى السلطة والصراع وتكتيكات التأثير (Vigoda&Cohen,1998:59) فضلاً عن نظام المعلومات السائد في المنظمة (Romi,et.al,2010:5). وهنا يحق لنا التساؤل بعد أن تم توضيح أبعاد وعمق تأثيرات وارتباطات التسييس التنظيمي مع جوانب العمل المنظمي المختلفة، ما هو نوع هذه التأثير بعبارة أخرى هل ان تلك التأثيرات سلبية أم ايجابية على جميع تلك الأبعاد؟ (Conner,2006:718).

من الواضح للعيان إن العديد من العاملين في المنظمة يحملون نظرة سلبية في أعينهم عن التسييس التنظيمي بل عن السلوك السياسي في المنظمة عموماً (Gadot,2007:662)، انه في نظرهم ذو تأثير سلبي كون هذا السلوك يتجاوز العديد من المحددات الأخلاقية (Conner,2006:718) فهو يؤثر بكل من إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية وعمليات صنع القرارات فضلاً عن كفاءة نظام الموارد البشرية في المنظمة (Gadot,2007:662) زيادة على ارتباطه بشكل عكسي بالرضا الوظيفي (Ford,2002:6) (Vella & Witt,2001:380).

إن التسييس التنظيمي كثيراً ما يضع بعض الأعضاء في المنظمة بعضهم ضد الآخر بل وربما حتى ضد المنظمة مع نفسها، ومن ثم فهو يقلل من مستوى الفاعلية التنظيمية (Conner,2006:718) وبالتالي تأثيره

السلبى على مخرجات العمل (Vella & Witt, 2001: 381) وهذا ما أشار إليه (Danaeefard, 2010:150) عندما أكد أن التسييس للتنظيمي تأثيراً سلبياً مع العديد من المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، مستوى أداء العاملين، دوران العمل، سلوك المواطنة، زيادة على العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، فاعلية الإدارة العليا، الإبداع، وغيرها.. (Vigoda,2000:328).

ولكن بمقابل ذلك كله فان ليس كل الأفراد يعدون التسييس التنظيمي سلبياً أو معوقاً (Conner,2006: 719) ذلك أن بعض الأفراد ينظرون إلى التسييس التنظيمي باعتباره فرصة وليس تهديداً وذلك اعتماداً على ما ينتج عنه من استجابات مختلفة في السياسات والإجراءات التنظيمية وبحسب فيما إذا كان ينظر إلى التسييس باعتباره فرصة أم تهديد(Ford,2002:6).

وهذا ما أشار إليه (Vigoda&Cohen,1998:59) في انه (قد) يكون له تأثير ايجابي قيم على كل من المنظمة وأعضائها، ولهذا الكلام بعداً وعمقاً يتعلق بالسياسة نفسها، ذلك أن المناخ السياسي يمكن أن يكون له تأثيراً ايجابياً أو سلبياً على العاملين (Rosen,2006:14) وهذا ما يؤكد إن التسييس التنظيمي يمكن أن يكون له تأثيراً ايجابياً وليس سلبياً فقط فهو يمكن أن يستخدم باعتباره وسيلة غير رئيسية للأعضاء غير الأساسيين في المنظمة لتعزيز الانجاز كما أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون ضرورية لحياة المنظمة (Conner, 2006: 717)، إذ على الرغم من انه قد يبدو للكثيرين لفظ (التسييس) لفظاً مرافقاً ضمناً للاستخدام السيئ للقوة إلا إن المديرين الأذكياء هم من يتقبلون الطبيعة السياسية لمنظماتهم (أراجحي، 2008: 20).

إن الجانب غير الايجابي للتسييس التنظيمي هذا أصبح واضحاً للعيان ومع ذلك فإن لها أيضاً جانباً مشرقاً ايجابياً لكل من المنظمة والعاملين سيما فيما يتعلق بفاعلية التوظيف في المنظمة (Effective Functioning of Organization) فالأفراد الذين يصبحون يجيدون آليات لعبة السياسة قد يدركون عوائد الأداء العالي ذو العلاقة بسيرتهم الذاتية في المنظمة كما إن هنالك العديد من الدراسات المعاصرة التي أكدت وجود رابطاً قوياً بين التسييس التنظيمي والمستوى العالي من المشاركة الوظيفية (Higher Job Involvement) (Aronow,2004:8)، وهذا ما أكدته (Conner, 2006: 720) بالقول: عندما يفهم أعضاء المنظمة كيف أن عملية التسييس تعمل فإنهم سوف يصبحون قادرين على التعامل مع البيئة التنظيمية بشكل أفضل وسوف يصبحون قادرين على تفسير المخرجات السلبية لبعض سلوكيات الأفراد بشكل أفضل أيضاً، ذلك أن التسييس التنظيمي قد يكون مهماً في عمل المنظمة من خلال إمكانية أن يساهم في فهم أفضل للواقع ومن ثم تحقيق مخرجات ونتائج ايجابية في ذلك الواقع كونه يرتبط بمحاولة تعزيز وحماية وموازنة المصالح المختلفة في ذلك الواقع (Rosen,2006:14) وربما تكون عبارة: التسييس التنظيمي شرراً لا بد منه ولا يمكن الاستغناء عنه أو تجنبه، بالغة البلاغة في هذا الجانب.

4- عناصر ومكونات التسييس التنظيمي:

على الرغم من قلة الدراسات والكتابات العلمية المشخصة لواقع مكونات وعناصر التسييس التنظيمي وإحجام عدد كبير من الباحثين في الخوض في هذا المجال، إلا انه نجد عدداً من الكتابات والمحاولات التي سعت إلى الوقوف على ماهية تلك العناصر أو المكونات، إذ أشار (Ford, 2002: 7) إلى عدد من الخصائص ذات العلاقة مع سلوك واتجاهات العاملين في ذات الإطار وهي:

- إن إدراك واقعة التسييس التنظيمي هو أكثر أهمية وتأثيراً من واقعه، وهذا يعني انه يمكن أن يتصف بكونه يمكن أن يقيم وبحكم عليه باعتباره سلوكاً ذاتياً غير موضوعياً فضلاً عن كونه عنصراً موضوعياً غير ذاتي.
- الخصيصة الثانية للتسييس التنظيمي والتي تؤثر في طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة هي أنها يمكن أن يكون لها تأثيراً ضاراً أو نافعاً على طبيعة الوجود البشري في المنظمة، في نفس الوقت. وهذا بالأساس يوضح حقيقة الصفة السياسية لهذا السلوك التنظيمي بكل تجلياتها الغامضة والمعقدة والمتداخلة مع أبعاد متنوعة كثيرة، وهذا يعني إن إدراك الصفة السياسية هذه تشمل:
 - أنها الأساس والسبب وراء كل ما يتعلق بنوايا ومقاصد السلوك عند الأفراد في المنظمة.
 - أنها المفسر لكل تلك السلوكيات المتعلقة بأفعال خدمة الذات عند الأفراد في المنظمة.
 - أنها أخيراً مشاعر ذاتية شخصية مترتبة عن طبيعة النشاط السياسي السائد في مكان العمل.
- أما (Vigoda, 2003: 12-14) فقد ذكر عدداً من الخصائص أو الصفات المتعاكسة والتي يمكن أن تشخص واقع التسييس التنظيمي بشكل فعلي في المنظمة تلك هي:
 - التسييس التنظيمي من الممكن ممارسته من قبل الأفراد أو عن طريق جماعات وفرق العمل.
 - من الممكن وجوده بشكل أفقي بين الأفراد أو الجماعات في نفس المستويات التنظيمية، كما يمكن ممارسته بشكل عمودي بين المستويات العليا والدنيا.
 - إن ممارساته يمكن أن تكون بالطرق الرسمية القانونية أو بالطرق غير الرسمية عن طريق استخدام مصادر السلطة الأخرى مثل النفوذ والضغط.
 - إن ممارساته يمكن أن يقوم بها الأعضاء من داخل المنظمة أو قد تمتد إلى المتعاملين من خارج المنظمة مثل الموردين والعملاء وحتى المنظمات الأخرى.
- وربما أحدث المحاولات لتوضيح ماهية أبعاد السلوك التنظيمي أشار إليها (Danaeefard, 2010: 150) والتي طورت لاحقاً حتى اعتمدت مقياساً للتسييس التنظيمي فقد ضمنها ثلاث عناصر أو عوامل تلك هي:
 - G.P.B (General Political Behavior) السلوك السياسي العام: والذي يتضمن سلوكيات الأفراد وهم يسعون إلى خدمة نواتهم عن طريق الحصول على مخرجات ذات قيمة من ذلك السلوك. وذلك من خلال التسلق والصعود إلى قمة الهرم التنظيمي.
 - G.A.G.A (Go Along to Get A head) الذهاب طويلاً للبقاء في القمة (الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً): والذي يتضمن سلوكيات أقل من قبل الأفراد في سبيل الحصول على مخرجات ذات قيمة. وذلك من خلال القبول والإذعان لمصادر السلطة ومماشاتهما.
 - P.P.P (Pay and Promotion Policies) تسييس الزيادات والمكافآت: والذي يتضمن القيام بدعم السلوك السياسي التنظيمي من خلال تقمص وتبني الدور السياسي الملائم والداعم.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة:

تتناولت هذه الفقرة تشخيص واقع كل من الأنماط القيادية والتنسيب التنظيمي بأبعادهما المختلفة:

1. تشخيص ووصف واقع الأنماط القيادية في المنظمة المبحوثة.

تضم الأنماط القيادية وهي المتغير التفسيري (المستقل) ثلاثة أبعاد وهي (النمط الموجه، النمط الديمقراطي - المشارك، النمط -التراسلي - المتساهل)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (1-27) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات الأنماط القيادية الثلاثة ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المكونات الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للأنماط القيادية السائدة في المنظمة المبحوثة.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأنماط القيادية على وفق اتجاهات أفراد عينة البحث

ت	أولاً. الأنماط القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	النمط الأوتوقراطي	2.93	0.54
1	يصدر رئيسي الأوامر من دون اخذ رأي المرؤسين ولا يسمح لأحد بمخالفتها.	2.13	0.76
2	يحدد رئيسي بنفسه أهداف جماعات العمل والمهام المطلوبة منها.	3.88	0.76
3	يقوم رئيسي بالتخطيط لدقائق الأمور في العمل ويتابع أداء المرؤسين خطوة بخطوة.	3.90	0.75
4	التخطيط مسؤولة الإدارة العليا ولا يتم إشراك أحد فيه.	3.15	0.71
5	يتابع ويدقق رئيسي ما يؤديه المرؤسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل.	3.85	0.74
6	لا يسمح الرئيس لنفسه إلا بقدر محدود جداً من العلاقات الاجتماعية مع العاملين.	2.21	0.68
7	يعالج الرئيس المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين العاملين عن طريق معاقبتهم.	2.21	0.68
8	يستخدم رئيسي نظاماً مشدداً للثواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤسين.	2.13	0.64
ب	النمط الديمقراطي	3.03	0.53
9	السلطة حق وحيد للرئيس، وتنفيذ الأوامر متروك للمرؤسين كيفما يشاءون.	2.10	0.69
10	يوفر رئيسنا للعاملين جواً مريحاً للعمل طالما نحن نعرفه ومعتادين عليه.	3.90	0.69
11	كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل.	3.10	0.72
12	يتابع ويدقق رئيسي ما يؤديه المرؤسين بشكل صوري فهو لا يعتقد أن هناك ضرورة للأشراف المباشر علينا.	2.13	0.64
13	يقوم رئيسنا ببناء قدر كبير من العلاقات الاجتماعية مع جميع العاملين من دون استثناء.	3.94	0.73
14	يمتدح رئيسنا المرؤسين دائماً بمناسبة أو من دونها لأشعارهم بمدى طيبته.	3.06	0.70
15	يؤمن رئيسي بأن الكل يخطئ ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين رافة بهم.	3.98	0.73
16	لا يشغل الرئيس نفسه بنزاعات العاملين ويتجاهلها دائماً.	2.06	0.60
ج	النمط التراسلي - الحر -	3.47	0.54
17	يستمد الرئيس سلطته من المرؤسين، وما يصدره من أوامر تتوافر فيه قناعة مسبقة عندنا.	3.88	0.67
18	يسمح الرئيس للأفراد وجماعات العمل بمعاونته في وضع الأهداف.	3.10	0.69
19	يتعاون رئيسنا معنا باستمرار كي يجعل من العمل محبباً.	4.00	0.65
20	التخطيط مسؤولة الجميع والمشاركة فيه أمر لا يبد منه.	2.90	0.72
21	يؤمن رئيسي بأن على المرؤسين أن يراقبوا أنفسهم بأنفسهم بشكل ذاتي .	3.90	0.75
22	يتواصل الرئيس بشكل ايجابي معنا بكل ما يتعلق بمصلحة العمل.	4.04	0.58

0.54	2.08	يشجع الرئيس العاملين لان يقيموا أنفسهم وغيرهم على أساس مبدأ تحقيق المصلحة المشتركة.	23
0.71	3.85	يتفهم رئيسنا نزاعات العاملين ويحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات النظر.	24

أ. النمط الأوتوقراطي:

لغرض التعرف على إجابات العينة حول المتغير الفرعي النمط الأوتوقراطي والذي تم قياسه من خلال الفقرات (1-8) يظهر الجدول رقم (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقراتها، إذ حقق النمط الأوتوقراطي بمجملة فقراته الفرعية وسطاً حسابياً بلغ (2.93) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يشير إلى توجه المدير في الدائرة المبحوثة بالابتعاد عن ممارسة النمط الأوتوقراطي.

أما على مستوى الأوساط الحسابية التابعة لفقرات هذا البعد الفرعي فقد سجلت الفقرة (3) أعلى وسط حسابي بلغ (3.90)، مما يعكس أن القائد يسعى إلى متابعة أداء المرؤسين خطوة بخطوة ويخطط لدقائق الأمور كما أن قيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.75) تعكس الانسجام في إجابات العينة عنه، بمعنى اتفاق جميع العاملين على هذه الإجابة، تلتها بالدرجة الثانية الفقرة (2)، إذ سجلت وسط حسابي بلغ (3.88) وهي قيمة عالية مقارنة بالوسط الفرضي، وهذا يشير إلى القائد الإداري في المنظمة المبحوثة يحدد أهداف جماعات العمل والمهام المطلوبة منها، في حين الفقرتين (1،8) حلت في أدنى وسط حسابي إذ بلغ الوسط الحسابي لكليهما (2.13) وبانحراف معياري بلغ (0.76) و(0.64) على التوالي وهذا ما يشير إلى عدم اتفاق العينة على إصدار الأوامر من قبل المدير بشكل دكتاتوري، إذ أنه يحاول الحصول على قبول العاملين لقراراته قبل اتخاذها، وكذلك عدم اتفاق العينة على وجود نظام مشدد للثواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤسين وهذا يعكس أن النمط الأوتوقراطي بالمنظمة المبحوثة يقترب من النمط الأوتوقراطي الخبير.

ب. النمط الديمقراطي:

سجل هذا البعد الفرعي وسطاً حسابياً بلغ (3.03)، وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.53)، والظاهر في الجدول رقم (4)، والذي يعكس عدم تشتت إجابات العينة في مجال هذا النمط، ويستنتج من ذلك إلى توجه القائد في المنظمة المبحوثة إلى ممارسة السلوك الديمقراطي في عدد ممن الأحيان من وجهة نظر مرؤوسيه، إلا إن هذا التوجه لم يرتقي إلى مستوى مرتفع وهذا ما تؤكدده قيمة الوسط الحسابي.

أما على صعيد الفقرات الفرعية المكونة للنمط الديمقراطي فقد سجلت الفقرة (15) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.73). ونستنتج من ذلك إن القائد الإداري روؤف بالعاملين من منطلق ان الكل يخطئ ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين وهذا ما استشعرته عينة البحث ولربما ينعكس إيجابياً على نجاح المنظمة من خلال قيادته المتساهلة.

كما سجلت الفقرة (16) أدنى وسط حسابي بلغ (2.06) وبانحراف معياري بلغ (0.60) ويعد هذا عاملاً إيجابياً، إذ إن عينة البحث لا تتفق بان الرئيس لا يشغل نفسه بالنزاعات الحاصلة بين العاملين، وعليه يمكن القول أن المدراء الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة في المنظمة يعتنون بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجة أخطائهم في العمل، وهو ما يشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، فضلاً عن الانسجام والتعاون بين

القائد والمرؤوسين من خلال إيصال الأفكار والمشاركة في صنع القرار، الشيء الذي يعزز الثقة بينهما والعمل بروح الفريق.

ج. النمط - التراسلي - الحر:

لقياس مدى وجود النمط المشارك في سلوك المدير في الدائرة المبحوثة تم تحديد (8) فقرات لهذا الغرض، إذ بلغ الوسط الحسابي لمجملها (3.47) وبتحرف معياري (0.54) وتؤكد هذه النتائج ميل المدير إلى ممارسة النمط التراسلي في بعض ممارساته من وجهة نظر مرؤوسيه، رغم أن هذا الميل متوسط في شدته، ولكن قيمة الانحراف المعياري تؤكد اتفاق العينة على هذه الإجابة.

أما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (22)، أعلى وسطا حسابيا فقد بلغ (4.04)، مما يؤكد على تواصل الرئيس مع العاملين بشكل ايجابي بكل ما يتعلق بمصلحة العمل، الأمر الذي يساعد في التغلب على مشاكل العمل، ليشكل الأمر علامة ايجابية في مجال تطبيق النمط المشارك، وهو ما يشير إلى مستوى الثقة التي يوليها هؤلاء القادة لمرؤوسيهم .

أما الفقرة (23) فقد حصلت على أدنى وسط حسابي إذ بلغ (2.08)، وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على ان القائد في المنظمة المبحوثة لا يسمح بوجود مصالح مشتركة بين العاملين.

وعند مقارنة الأوساط الحسابية للأبعاد الفرعية المكونة للأنماط القيادية بشكل عام مع الوسط الفرضي البالغ (3) درجات، نلاحظ أن كل الأبعاد الفرعية قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي ودرجة متوسطة في شدتها عدا النمط الاوتوقراطي.

ويخلص الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأنماط القيادية والأهمية النسبية لأبعادها بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف، إذ يتضح ان إجمالي الأنماط القيادية قد حصل على وسط حسابي بلغ (3.14)، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على وجود مجال واسع لتطبيق الأنماط القيادة في المنظمة المبحوثة بنمطها الديمقراطي والمتساهل، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.53) من أهمية هذه النتيجة، والتي تعكس انخفاض التشتت في إجابات العينة على فقرات متغيرات الأنماط القيادية.

أما على مستوى الأنماط الثلاثة - لكل منهم - فان قيم معامل الاختلاف أظهرت ان نمط القيادة الحرة قد حصل على أدنى نسبة معامل اختلاف وهي (15.56%) مما يدل على انه الأكثر تجانسا وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بأنماط القيادة الأخرى المشخصة، فضلاً عن ذلك فان هذا النمط قد حصل على اكبر قيمة وسط حسابي، وتدل هذه النتيجة على انه النمط السائد في المنظمة المبحوثة حسب وجهة نظر المرؤوسين، إلا أن القول بتفوق النمط الحر كنمط مثالي في الدائرة المبحوثة، لا يعني التسليم بأن هذا النمط يكون مقبولاً أو الأفضل في جميع المواقف، لأن النمط القيادي المثالي هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلائم متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة، فيما احتل النمط الديمقراطي المرتبة الثانية، أما النمط الأوتوقراطي فقد جاء بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويوضح الجدول (5) ذلك.

جدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد إلى

معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	النمط الأوتوقراطي	2.93	0.54	18.43%	3
2	النمط الديمقراطي	3.03	0.53	17.49%	2
3	النمط الحر	3.47	0.54	15.56%	1
	إجمالي متغير الأنماط القيادية	3.14	0.53		

2. تشخيص ووصف واقع التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

يضم التسييس التنظيمي أربعة أبعاد هي (السلوك المسييس العام، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، تسييس الزيادات والمكافآت، الانتماءات) وهو متغير الأستجابة (التابع)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (25-40) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات التسييس التنظيمي ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لظاهرة التسييس التنظيمي، ويوضح الجدول (6) إجابات عينة البحث على هذا المتغير.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتسييس التنظيمي على وفق اتجاهات أفراد عينة البحث

ت	أولاً. التسييس التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	السلوك المسييس العام	3.94	0.64
25	يوجد مجموعة من ذوي النفوذ لا يستطيع احد الدخول معهم.	3.06	0.81
26	يسعى بعض العاملون إلى بناء أنفسهم على أكتاف الآخرين.	3.92	0.82
ب	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	3.22	0.28
27	الصمت خير من مجابهة ذوي النفوذ داخل المنظمة.	3.90	0.72
28	التقرب إلى من يمتلكون القوة والنفوذ هو الخيار الأمثل في العمل.	2.98	0.75
29	يتم تشجيع الموظفين على الحديث بصراحة حول مختلف القضايا مهما كانت حساسة.	2.13	0.76
30	الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون لا تطرح عندما تكون مخالفة لآراء المديرين.	3.83	0.75
31	أن اعمل ما يطلب مني وهذا أسلم من أن أجتهد من تلقاء نفسي.	2.75	0.81
32	من الأفضل أن لا أثير المشكلات بكشف التجاوزات داخل المنظمة.	3.04	0.77
33	أن أقول للآخرين ما يودون سماعه أسلم لي من قول الحقيقة لهم.	3.90	0.72
ج	تسييس الزيادات والمكافآت	3.44	0.71
34	لم أتلق أي مزايا عن طريق الوساطة.	2.88	0.78
35	تلعب المصالح والمحابة دورها المباشر في الترقيات والمكافآت والحوافز.	2.88	0.84
36	تمنح الحوافز والترقيات بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة.	3.67	0.63
37	الحوافز لا تشغل العاملين في هذا المنظمة، لأنه معروف سلفاً إلى من ستنذهب ومن سيأخذها.	4.00	0.87
38	طريقة المحابة في الترقيات وتوزيع المكافآت والحوافز ليس لها وجود في هذه المنظمة.	2.21	0.96

0.85	1.77	لم أر أحد تمت ترقيته أو منح حوافز لأنه من ذوي النفوذ والمصالح.	39
0.47	3.37	الانتماءات	د
0.97	3.94	أبناء القبيلة الواحدة أكثر تعاضداً في العمل مع بعضهم البعض.	40
0.87	3.71	يتعاضد من ينتمون إلى منطقة جغرافية واحدة مع بعضهم البعض.	41
0.58	2.54	يميل العاملون إلى التعاضد مع زملائهم القدامى أكثر من زملائهم الجدد.	42
0.71	3.44	الملتزمون دينياً أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض في العمل.	43
0.80	3.23	من لديهم ميول رياضية واحدة أكثر تعاضداً مع بعضهم البعض في العمل.	44

أ. السلوك المسيس العام:

يعكس الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات السلوك المسيس العام، إذ بلغ الوسط الحسابي العام له (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بلغ (0.64)، ليعكس ذلك قلة تشتت إجابات العينة، ويدل ذلك على أن هناك توجه للسلوك المسيس بشكل عام.

أما على مستوى الأوساط الحسابية التابعة لفقرات هذا البعد الفرعي فقد سجلت الفقرة (26) أعلى وسط حسابي بلغ (3.92)، مما يعكس سعي بعض العاملون إلى بناء أنفسهم على أكتاف الآخرين، كما أن قيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.82) تعكس الانسجام إلى حد ما في إجابات العينة عنه، بمعنى اتفاق أغلب العاملين على وجود هذا السلوك في المنظمة المبحوثة، وهي تعكس حالة غير صحية وشعور لدى عدد غير قليل من العاملين بأن فرص الآخرين في التقدم قد حصلت على حسابهم.

ب. الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:

غطى هذا المتغير الفرعي (7) فقرات والظاهرة قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها في الجدول (6)، إذ أوضحت الإجابات الخاصة بالفقرات (27-33) أن كلا من الفقرتين (27 و33) قد حصلنا نفس القيمة للوسط الحسابي وهي أعلى قيمة إذ بلغت (3.90)، وهي أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.72) لكل منهما أيضاً مما يعكس تجانس إجابات العينة بخصوصهما.

وهذه النتيجة تدل على أن هناك قناعة تقترب من الجيدة في شدتها وهي بأن الصمت هو الطريق الأسلم من مجابهة ذوي النفوذ داخل المنظمة المبحوثة، كما أن القول للآخرين ما يودون سماعه أسلم لهم من قول الحقيقة لهم، وهي تعكس جانب سلبي في نظرة العاملين للمنتهزين في المنظمة المبحوثة تصل إلى حد التخوف من انتقاد تلك الفئة.

في حين جاءت الفقرة (29) بأقل وسط حسابي على مساحة المقياس بلغ (2.13)، وهي قيمة منخفضة وأقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.76)، يعكس الانسجام في إجابات العينة عن هذه الفقرة، وهذا يدل بأن هناك توجه على عدم التشجيع في الحديث بمختلف القضايا وخصوصاً الحساسة منها.

أما الوسط الحسابي العام لبعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً قد بلغ (3.22) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يؤشر وجود هذه الحالة وتعزز قيمة الانحراف المعياري هذه النتيجة إذ بلغ (0.28) حيث تشير إلى قلة تشتت الإجابات وأن معظم العينة متفقون على هذه النتيجة.

ج. تسييس الزيادات والمكافآت:

تعكس الأوساط الحسابية للفقرات التي كونت هذا البعد والذي تم قياسه بالفقرات (34-39) والظاهرة في الجدول (6)، ان الفقرة (37) سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغ (4.00) على مقياس ليكرت الخماسي، وهي قيمة عالية تؤكد على ان الحوافز لا تشغل العاملين في الدائرة المبحوثة لكونها معروفة مسبقاً إلى من ستذهب ومن سيأخذها، وبدرجة تشتت منخفضة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.87) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على انسجام العينة في إجاباتهم على هذه الفقرة.

أما الفقرة التي حصلت على أقل وسط حسابي فكانت الفقرة (39)، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (1.77) بانحراف معياري قدره (0.85)، وهذا ما يشير إلى اتفاق عينة البحث على هذا السلوك العكسي للتسييس التنظيمي والذي يعني أن العينة ترفضه وبشدة وهي بذلك تؤكد على إن الترقيات والمنح والحوافز لا تحسم إلا بوجود ذوي النفوذ والمصالح.

أما الوسط الحسابي العام لبعد تسييس الزيادات والمكافآت فقد بلغ (3.44) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يؤشر وجود هذه الحالة وتعزز قيمة الانحراف المعياري هذه النتيجة إذ بلغ (0.71) حيث تشير إلى قلة تشتت الإجابات وان الجميع يتفق على إن هناك تسييس للزيادات والحوافز.

د. الانتماءات:

يعكس الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات بعد الانتماءات، إذ بلغ الوسط الحسابي العام له (3.37) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بلغ (0.47)، ليعكس ذلك قلة تشتت إجابات العينة، مما يستدل من ذلك على وجود مستوى عالي من الانتماءات المشخصة والمقاسة في المنظمة قيد البحث.

أما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (40) أعلى وسط حسابي بلغ (3.94) على مساحة المقياس يستدل منه أن أبناء القبيلة الواحدة أكثر تعاضداً في العمل مع بعضهم البعض، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.97)، مما يعكس ضعف الانسجام في إجابات العينة، في حين حصلت الفقرة (42) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.54)، وهو أقل من الوسط الفرضي مما يعكس عدم اتفاق العينة على هذه الفقرة ولا يوجد أي تميز أو تعاضد مع زملائهم القدامى أكثر من زملائهم الجدد.

ويلخص الجدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التسييس التنظيمي والأهمية النسبية لأبعاده بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف، إذ يتضح لنا أن إجمالي التسييس التنظيمي حصل على وسط حسابي بلغ (3.24)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى مقبول من التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وتعزز قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والبالغة (0.26) أهمية هذه النتيجة، إذ عكست انخفاض التشتت في إجابات العينة على فقرات متغيرات التسييس التنظيمي.

جدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتسييس التنظيمي والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد إلى معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
1	السلوك المسييس العام	3.94	0.64	%16.24	3
2	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	3.22	0.28	%8.69	1
3	تسييس الزيادات والمكافآت	3.44	0.71	%20.63	4
4	الانتماءات	3.37	0.47	%13.94	2
	إجمالي متغير التسييس التنظيمي	3.24	0.26		

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فإن قيم معامل الاختلاف أظهرت أن بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً قد حصل على أدنى نسبة معامل اختلاف وهي (8.69%)، مما يدل على أنه الأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بالأبعاد الأخرى للتسييس التنظيمي، على الرغم من إن هذا البعد قد حصل على أقل قيمة وسط حسابي والسبب يعود إلى انخفاض قيمة الانحراف المعياري له، وتعكس هذه النتيجة وجود مثل هذا السلوك كونها الأكبر أثراً في تكوين ظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فيما احتل بعد الانتماءات المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وليأتي بعده السلوك المسييس العام في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بعد تسييس الزيادات والمكافآت، إذ حصل على أعلى نسبة معامل اختلاف وهي (20.63%)، مما يدل على أنه الأقل تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر عينة البحث.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على: "وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي".

إذ يوضح الجدول (8) مصفوفة علاقات ارتباط سبيرمان بين الأنماط القيادية وأبعادها كمتغير تفسيري (مستقل) والتسييس التنظيمي كمتغير استجابي (تابع).

جدول (8) يبين قيم معامل ارتباط سبيرمان بين متغيرات الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي

إجمالي التسييس التنظيمي	الانتماءات	تسييس الزيادات والمكافآت	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	السلوك المسييس العام	المتغير التابع / المتغير المستقل
0.363*	0.326*	0.122	0.104	0.282	النمط الأوتوقراطي
-0.325*	-0.232	0.120	0.054	-0.278	النمط الديمقراطي
0.359*	0.237	0.213	0.007	0.234	النمط الحر
0.370**	0.282	0.159	0.063	0.285*	إجمالي الأنماط القيادية

(*) معنوية بمستوى 0.05

(**) معنوية بمستوى 0.01

لم يؤثر النمط الأوتوقراطي كنمط قيادي وأبعاد التسييس التنظيمي أية علاقة ذات دلالة معنوية سوى علاقة هذا النمط ببعد الانتماءات وهذا يعني أنه كلما كان النمط أوتوقراطياً زاد من الانتماءات الموجودة بين العاملين وتماسكهم لمواجهة تسلط القائد وانفراده بالقرارات.

وعلى المستوى الإجمالي حقق النمط الأوتوقراطي علاقة ارتباط موجبه مع التسييس التنظيمي بلغت (0.363) وهو مؤشر لعلاقة قوية دالة معنوياً عند مستوى (0.05). وهذا يدل أن هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرين إذ انه كما كان القائد أوتوقراطياً كلما أثر ذلك على ارتفاع مستوى التسييس التنظيمي وربما يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى مقاومة القرار بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وقلة الاتصال بينهم مما يؤدي إلى انخفاض الانتماء للمؤسسة ووجود فجوة إدارية ونفسية بين القيادة والمرؤوسين وبالتالي زيادة مستوى التسييس التنظيمي، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنشقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي والتسييس التنظيمي".

في حين لم يرتبط النمط الديمقراطي بأي بعد فرعي من أبعاد التسييس التنظيمي إلا انه على الرغم من ذلك ارتبط بعلاقة ارتباط سلبية مع إجمالي متغير التسييس التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.325) وهو مؤشر لعلاقة عكسية، بمعنى أنه كلما كان القائد ديمقراطياً كلما أثر ذلك على انخفاض مستوى التسييس التنظيمي، وترجع هذه العلاقة العكسية إلى أن النمط الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ويمنحونه قدراً كبيراً من ولائهم وبالتالي تضيق الولاءات الأخرى، وهو ما يحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

فيما لم يرتبط النمط الحر أو المتساهل (التراسلي) بعلاقات ارتباط موجبه وذات دلالة معنوية مع الأبعاد الفرعية للتسييس التنظيمي، إلا انه ارتبط بالتسييس التنظيمي بشكل إجمالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.359) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، مما يدل على أن أبعاد التسييس عندما تكون مجتمعة ترتبط بشكل ايجابي مع النمط الحر وليس بشكل منفرد، وتدل أيضاً على أن القائد كلما كان متساهلاً (التراسلي) كلما أثر ذلك على ارتفاع مستوى التسييس التنظيمي، وهو ما يحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

أما على المستوى الإجمالي يتبين لنا وجود علاقات ارتباط بين الأنماط القيادية وإجمالي التسييس التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.370)، وهو مؤشر لعلاقة ارتباط موجبه وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتعكس هذه النتيجة أهمية الأنماط القيادية في تفسير التسييس التنظيمي، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي" وعليه يمكن القول بأن التسييس التنظيمي يرتفع كلما كان النمط القيادي أوتوقراطياً أو متساهلاً، بينما يتجه نحو الانخفاض كما كان النمط القيادي ديمقراطياً، بينما يرتبط كل من النمط الأوتوقراطي والمتساهل مع التسييس التنظيمي بصورة طردية مقارنة بالنمط الديمقراطي.

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

طرحت الفرضية الثانية والتي مفادها (تؤثر الأنماط القيادية تأثيراً إيجابياً معنوياً في التسييس التنظيمي) بهدف التنبؤ إحصائياً بالقيمة المتوقعة للتسييس التنظيمي كمتغير مستجيب عن طريق معرفة أثر الأنماط القيادية كمتغير تفسيري، فقد تمت صياغة علاقة دالية بينهما، وذلك بتطبيق طريقة المربعات الصغرى، وباستعمال الحاسوب تم التوصل للعلاقة المقدره وكما يأتي:

$$\text{التسييس التنظيمي} = 0.73 + 5.53(\text{الأنماط القيادية})$$

ومن الجدول (9) فلقد كانت قيمة (F) المحسوبة (13.25) لإجمالي علاقة التأثير وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (47) والبالغة (7.51) مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين التسييس التنظيمي والأنماط القيادية، ذلك لان المنحنى فسر (14.0%)، وهو معامل التحديد والذي يدل على أن التغيرات الحاصلة في الأنماط القيادية يفسره التسييس التنظيمي، وأما الثابت (β) الذي كان مقداره (0.37)، فأشر أن التسييس التنظيمي يتغير بهذا الرقم نتيجة تغير وحدة واحدة في الأنماط القيادية، ومما سبق يتضح أن المتغير التفسيري (الأنماط القيادية) يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على (التسييس التنظيمي)

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد ظهر أن هنالك تأثيراً معنوياً للنمط الأوتوقراطي في التسييس التنظيمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (7.82)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) والبالغة (7.19)، وبلغت قيمة معامل التحديد (14.5%)، وهذا يعني أن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (14.5%) من الاختلافات الحاصلة في التسييس التنظيمي وتشير قيمة معامل (β) والبالغة (0.38) إلى إن تغير النمط الأوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التسييس التنظيمي بمقدار (38%) ومن الإشارة الموجبة لقيمة (β) يلاحظ أن التأثير إيجابي، أي انه كلما زاد النمط الأوتوقراطي ازداد التسييس التنظيمي قوة وتأثيراً.

جدول(9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغيرات الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل بيتا β	(R2) معامل التحديد	النسبة المئوية لقوة التأثير	مرتبة أولويات التأثير	قيمة (F) المحسوبة
النمط الأوتوقراطي	0.38	14.5%	35.45	1	7.82
النمط الديمقراطي	0.35	-12.9%	31.54	3	6.78
النمط الحر	0.36	13.5%	33.00	2	7.20
إجمالي الأنماط القيادية	0.37	14.0%			7.51

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (47) = 4.04

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (47) = 7.19

وفيما يتعلق بتأثير النمط الديمقراطي ومن قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.78)، والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4.04) يتضح وجود تأثير للنمط الديمقراطي في التسييس

التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (12.9%) وهذا يعني أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (12.9%) من نسبة الاختلافات الحاصلة في التسييس التنظيمي، أما معامل (β) الذي بلغ (0.35) فيؤشر إلى أن التغيير في النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في التسييس التنظيمي بمقدار (35%) ولكن يلاحظ أن نوع التأثير سلبي، مما يعني انه كلما ساد النمط الديمقراطي أصبح التسييس التنظيمي أضعف في المنظمة المبحوثة. كما ظهر هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الحر في التسييس التنظيمي، إذ كانت قيمة قيمة (F) المحسوبة (7.20)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) والبالغة (7.19) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (13.5%) الذي يبين أن النمط الحر يفسر ما نسبته (13.5%) من التذبذب الحاصل في التسييس التنظيمي، وتشير قيمة معامل (β) والبالغة (0.36) إلى أن تغيير النمط الحر بمقدار وحده واحدة سيؤدي إلى تغيير في التسييس التنظيمي بمقدار (36%) ومن الإشارة الموجبة لقيمة (β) يلاحظ وأن هذا التأثير ايجابي في طبيعته، أي انه كلما زادت النمط الحر ازداد التسييس التنظيمي قوة وتأثيراً وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "تؤثر الأنماط القيادية تأثيراً ذات دلالة معنوية في التسييس التنظيمي".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- إن التسييس التنظيمي من المواضيع الحديثة جداً على مستوى التأطير النظري والمعالجة التطبيقية، وهو مفهوم سائد قائم في كل تنظيم سيما في منظمات الإدارة العامة والحكومية، وهو ظاهرة وان تعددت وتنوعت صيغ تعريفها وتشخيصها وتحديدها إلا أن المعنيين فيها اتفقوا على أهميتها وتأثيراتها وارتباطاتها مع العديد من العناصر والعوامل التنظيمية سيما السلوكية منها.
- 2- كانت وما زالت أنماط القيادة الإدارية واحدة من المواضيع المتجددة والمهمة والمؤثرة والمرتبطة بالعديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية والإدارية، وعلى الرغم من تنوع وتعدد صيغ تشخيص تلك الأنماط إلا أن هنالك شبه اتفاق على إن الأنماط التي تم اعتمادها في هذا البحث هي من أكثرها انتشاراً وملائمة في البيئة العراقية الإدارية.
- 3- وضحت نتائج البحث أن النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة هو النمط الحر_التراسلي_ مع ظهور ممارسات للنمط الديمقراطي، مبتعدة عن ممارسات النمط الأوتوقراطي، وتجدر الإشارة إلى أن سيادة هذه الأنماط في المنظمة والتي شخصها العاملون عن سلوك قادتهم قد لا تكون هي الصيغة الأفضل أو الأنسب في عمل المنظمة أو في علاقتها مع ظاهرة التسييس التنظيمي.
- 4- وضحت نتائج البحث أيضاً وجود مستوى مشخص ومدرك متفق عليه لظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال أحد عناصرها الأكثر شيوعاً وتأثيراً ضمن هذا الإطار وهو: الخضوع حالياً للنقد مستقبلاً، بشكل أساسي فضلاً عن عنصر الانتماءات السائد والداعم لهذه الظاهرة.
- 5- أظهرت نتائج البحث فيما يتعلق بعلاقات الارتباط وجود نوع من التباين في طبيعة علاقات أنماط القيادة مع مكونات وعناصر التسييس التنظيمي كل على حده من جهة مع طبيعة علاقاتها ومجمل التسييس التنظيمي من جهة أخرى، ولكن على العموم يمكن القول أن هنالك علاقة ارتباط لكل نمط من أنماط القيادة مع مجمل

متغير التسييس التنظيمي مما يقودنا إلى صحة الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية المتفرعة منها، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى للنمط الأوتوقراطي ثم الحر بشكل طردي وأخيراً للنمط الديمقراطي بشكل سلبي، أي أن التسييس التنظيمي كما سبق يرتفع كلما كان النمط القيادي السائد أوتوقراطياً أو تراسلياً بينما يتجه للانخفاض كلما كان ديمقراطياً.

6- أظهرت نتائج البحث فيما يتعلق بعلاقات التأثير وجود مستوى من التأثير معول عليه إحصائياً يؤهل لقبول صحة الفرضية الفرعية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية المتفرعة منها بأولوية تأثير للنمط الأوتوقراطي ثم الحر_التراسلي_ ثم الديمقراطي على التسييس التنظيمي وبنسب مئوية لقوة التأثير كانت 35.45% و 33% و 31.54% لكل منها على التوالي.

ثانياً- التوصيات:

1- التوسع في دراسة ظاهرة التسييس التنظيمي وتحديد مفاهيمها وتشخيص عناصرها وارتباطاتها والعوامل المؤثرة فيها وإنضاج وبناء إطارها الفكري النظري والتطبيقي في المؤسسات المختلفة.

2- تعزيز وتقوية آليات وصيغ ممارسات النمط القيادي الديمقراطي في منظمات الإدارة العامة بشكل عام وفي المنظمة المبحوثة بشكل خاص وتقليل وتحجيم ممارسات النمط الدكتاتوري_الأوتوقراطي_ فيها، وذلك من خلال بناء قدر كبير من العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع جميع العاملين في المنظمة وإتاحة الفرصة الحقيقية لهم للقيام بأدوارهم التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في عملية صناعة واتخاذ القرارات في المنظمة.

3- العمل على تقليل وتحجيم ظاهرة التسييس التنظيمي وتعطيل العوامل المسببة لها وعناصرها المكونة لها والقيام بإدارة هذه الظاهرة لتخفيف أثارها السلبية، وذلك من خلال:

أ- تحقيق مزيد من الانفتاح والشفافية في العمل الإداري بمختلف صيغه ومستوياته سيما في منظومة الإدارة العليا.

ب- تشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم في مختلف المواضيع والسماع لها بجدية حتى وان كانت مخالفة لآراء أو سياسة الإدارة العليا.

ج- استخدام آليات المكافآت والحوافز وفق صيغ عادلة وباستحقاقاتها الحقيقية للموظفين بعيداً عن المحاباة والمصالح والنفوذ في المنظمة.

د- تقوية آليات الانتماء الوظيفي وحث روح الولاء للمنظمة سعياً إلى تفتيت الولاءات والانتماءات الأخرى المعارضة أو المتضاربة مع مصالح المنظمة.

هـ- اعتماد سلوكيات النمط الديمقراطي في قيادة المنظمة وبما يتناسب بشكل طردي في طبيعة علاقته مع التسييس التنظيمي.

ثالثاً- مقترحات للباحثين:

1- إجراء مزيد من الدراسات من خلال اختبار نفس المتغيرات البحثية التي تم تناولها هذا البحث ولكن في مؤسسات إدارية مختلفة في سبيل تعميم نتائجها واعتمادها في البيئة الإدارية العراقية.

2- دراسة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التسييس التنظيمي وعدد من المتغيرات الرئيسة والوسيطية الأخرى مثل سلوك المواطن التنظيمي والأداء التنظيمي وغيرهما.

المصادر

أولاً- باللغة العربية:

الكتب:

1. صالح، ماهر محمد، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1 ، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
2. فرنش، وندل وبيل، جونيور. تطوير المنظمات، ترجمة وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000 .
3. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن. 2000.
4. كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009.

الدوريات:

1. شعبان، عبد الكريم هادي والعبادي، علي رزاق جباد، الأنماط القيادية ودورها في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2) لسنة (2009).

الرسائل والاطاريح:

1. الاسطل، أميمة عبد الخالق، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
2. إسماعيل ، فراس محمد ، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة راس المال الفكري في المنظمات العامة دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد. 2010.
3. ألبياتي، سحراء أنور، الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، 2010.
4. الحمد، علاء دهام، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، غير منشورة، 2006.
5. أراجحي، هاني بن ناصر. التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمي وإدارتها، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

6. شحادة، رائف شحادة نايف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
7. الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
8. العاني، أريج سعيد خليل، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، 2008.
9. القيسي، سها عدنان، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة في راس المال الاجتماعي التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، 2009.
10. كشمولة، عمر محمد صبحي، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، غير منشورة، 2007.
11. ناصر، حسن محمود حسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
12. النبيه، إياد أحمد حسن، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

ثانياً- باللغة الانكليزية:

BOOKS

1. Daft. L. Richard, *Organization Theory and Design*, 8th Edition, Vanderbilt University South – West ERV. 2004.
2. Durbin, A. I., *Effectiveness Business Psychology* 3rd. ed., Prentice-Hall International, Englewood, New Jersey U.S.A. 1990.
3. Hill, Charles W. *Strategic Management Theory* 5th ed., New York: H.M.C, 2001.
4. Vigoda, Eran. *Developments in Organizational Politics*. Northampton: Edward Elgra Publishing Limited, New Delhi, INDIA 2003.

RESEARCH

1. Conner, Deondra, S "Human Resource Professionals perception of organizational Politics as a function of Experience, organizational Size, and

- perceived Independence" *The Journal of Social Psychology*. Vol 146. No 6. 2006.
2. Danaeefard, et; al, "Good Soldiers Perception of Organizational Politics Understanding the Relations between Organizational Citizenship Behaviors and Perception of Organizational Politics: Evidence from Iran " *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Issue (18). 2010.
 3. Gadot, Eran, "Leadership Style, Organizational Politics, and Employees performance – An empirical examination of tow competing models" *Personnel Review* Vol 36, No 5, 2007.
 4. Rami, Ismail, M. and et; al. "A Model of Organizational Politics Impact on Information system Success" *Advanced Techniques in computing Science and Software Engineering journal*. 2010.
 5. Valla, Matthew and Witt, L, A. "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the organizational Politics – Job Satisfaction Relationship" *The Journal of Social Psychology*. Vol 141. No 3. 2001.
 6. Vigoda, Eran. "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector" *Journal of Vocational Behavior* 57 , 2000.
 7. Vigoda, Eran and Cohen, Aron. "organizational Politics and Employee Performances: A Review and Theoretical Model" *Journal of Management System*. Vol 10. No 3. 1998.
 8. Wang, fu-giu, et, al, Effect of Leadership Style on Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa, *Journal of Business Management* , Vol 4. No 18. 2010.

A DISERTATION

1. Aronow, Julie, A. "*The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional*" A Research Paper Submitted in partial fulfillment of the requirements for master of Science Degree in Training and Development to the Graduate College, University of Wisconsin – stout. May 2004.
2. Ford, john, m. "*Organizational Politics and multisource Feedback*" A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the Louisiana State University, Administration and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy. December, 2002.
3. Rosen, Christopher, c. "*Politics, Stress and Exchange Perception: a Dual Process Model relating Organizational Politics to employee Outcomes*" A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the University of Akron in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor philosophy. August, 2006.