



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب
قسم علم النفس / الماجستير

الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الآداب - جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في علم النفس

من الطالبة

فاطمة صالح محمد

إشراف الأستاذ الدكتور

علي عبد الرحيم صالح

2025م

1447هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ
الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (77)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة القصص / الآية (77)

أقرار لجنة مناقشة رسالة الماجستير



جامعة القادسية / كلية
الاسات العليا

أنا اعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير : فالح صالح

: عالم النفس اطلعنا على التصحيحات والتعديلات التي تم اجرائها من

لطالب والتي تم اقرارها في المناقشة من قبلنا فهي جديرة بدرجة ممتاز في

عالم النفس وعليه وقعنا.

لجنة المناقشة:

الاسم	اللقب العلمي	التوقيع	الصفة
الحمد عبد الوهاب جوي	د. ف.		رئيسا
نزار محمد جاسم	د. م. ا.		عضوا
صالح محمد فهد	د. م. ا.		عضوا
علي عبد الرزاق صالح	د. ف.		عضوا ومشرفاً

مجلس كلية الآداب / جامعة القادسية على قرار اللجنة

أ.د. نبيل عمران موسى

العميد

٢٠٢٥ / ١ / ٧

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية) التي تقدمت بها الطالبة (فاطمة صالح محمد) قد جرى بإشرافي في كلية الآداب/ جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علم النفس.

التوقيع
الاسم أ. د. علي عبد الرصيم صالح
المشرف

م ٢٠٢٥ / /

بناء على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع
الاسم أ. د. زينة علي صالح
رئيس قسم علم النفس
م ٢٠٢٥ / /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أني قرأت الرسالة الموسومة (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية) التي تقدم بها الطالبة (فاطمة صالح محمد) إلى كلية الآداب/ جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علم النفس وقد وجدتھا صالحة من الناحية اللغوية.



التوقيع

المقوم اللغوي م. د. علياء حسين حاتم الشرافي

٣٠ / ٦ / ٢٠٢٥ م

الإهداء

العزير الذي حملت اسمه فخراً، الى من فارقني بجسده، ولكن روحه ما زالت ترفرف
في سماء حياتي الى تلك الروح الطاهرة والدي العزيز (رحمه الله)

إلى من آمنت بي في أشد ضعفي إلى تلك المرآة القوية التي افنت حياتها من اجلنا
إلى من تحت قدميها جنتي (أمي الغالية)

إلى شريكي في الحياه والنجاح الى من كان معي في كل خطوة الى من جاد علي
بوقته وأكرمني بفضله إقراراً مني بحبه واعترافاً بحقه الى من عرفت معه معنى الحياه
(زوجي الحبيب)

إلى قرة عيني وفرحة أيامي إلى من رويتهم تبهج حياتي (أطفالي: سراج/ سيليا)
وإلى من ساندوني دوماً الى من وجودهم اكتسب منه المحبة والوفاء الى من شد الله بهم
عضدي فكانوا خير معين (أخواني وأخواتي)

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة الى من مدوا الي دوماً يد العون
عائلي الثانية (أهل زوجي)

الباحثة

فاطمة

شكر وامتنان

الحمد لله حمداً كثيراً لا ينقطع أبد الحمد لله على نعيم فضله وعطايا التي لا تنتهي وقبل أي شيء اشكر الله على نعمته وتسهيله الاتمام رسالتي أرجو ان تتفعني في الدنيا والآخرة وأنال بها رضا الله عز وجل.

ثم يسعدني ويشرفني ان اتقدم بشكر الجزيل الى الدكتور المشرف علي عبد الرحيم لفضله وتوجيهاته كان خير موجه والداعم الأول حيث طالما اتيت له وأنا عاجزة في إكمال متطلبات البحث وارشدني ووجهني على الطريق الصواب بدون ملل أو تعجيز فلولا لم يكن الي هذا القدر من الوعي والعلم وأن اقف هنا وأكمل رسالتي فله من الشكر أعظم شكر يليق بإنسانيته وأخلاقه وصدقه.

ثم أتقدم بالشكر العظيم والامتنان والتقدير إلى رئيس قسم علم النفس الدكتورة زينة علي صالح لمواقفها المشرفة وتعبها المستمر معنا والتي لم تبخل بأي مساعدة.

كما لا يفوتني أن اعبر عن شكري الجزيل الى اساتذتي في قسم علم النفس جميعاً لما منحوني من معلومات قيمة امضوا حياتهم في اكتسابها.

كما تقدم بالشكر والتقدير إلى دوائر الدولة وأقسام جامعة القادسية (عينة البحث) لتسهيلها كافة الإجراءات البحث الحالي.

والشكر الجزيل من أعماق قلبي إلى زملاء دفعتي التي لم يحالفني الحظ أن أكون ضمنهم لما قدموا لي دوما الدعم والإسناد (محمد، نبيل).

الباحثة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب
قسم علم النفس / الماجستير

الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية

مستخلص

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الآداب - جامعة القادسية
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير آداب في علم النفس

من الطالبة

فاطمة صالح محمد

إشراف الأستاذ الدكتور

علي عبد الرحيم صالح

2025 م

1447 هـ

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مجموعة من الجوانب المرتبطة بالرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة:

1. تعرف الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة.
2. تعرف الفروق في الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي.
3. تعرف السلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة.
4. تعرف الفروق في السلطة الشخصية وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي.
5. العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية.
6. الفروق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية وفقاً لمتغير الجنس والمنصب الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث تطلب توفر أداتين لقياس الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية، وبعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تجد الأدوات المناسبة للبيئة العربية والعراقية، لذا استلزم إعداد أداة لقياس الرفاهية الاجتماعية الذي تكون من (20) فقرة بصيغته الأولى، بالاعتماد على نموذج (كيز) في الرفاهية الاجتماعية (2002)، وقد تحقق صدقه من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء (التمييز، الارتباط بالدرجة الكلية والمجال)، وبلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.742) ومعامل ألفا كرونباخ (0.702)، وبعد استخراج الخصائص السيكومترية له من صدق وثبات أصبح المقياس يتكون من (19) فقرة وبسته بدائل، أما بالنسبة لمتغير السلطة الشخصية فقد قامت الباحثة أيضاً بإعداد أداة لقياس السلطة الشخصية بالاعتماد على (النظرية الموقفية لفيدلر) **(Situational Theory) Fiedler**، الذي تكون بصيغته الأولى من (25) فقرة، وقد تحقق صدقه من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء (التمييز، الارتباط بالدرجة الكلية، والتحليل العاملي)، وبلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.807) ومعامل ألفا كرونباخ (0.718)، وبعد استخراج الخصائص السيكومترية له أصبح (23) فقرة، وبخمس بدائل، وقد تكون مجتمع البحث الحالي من مديري الشعب الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر ومعاونيهم في مؤسسات ودوائر مدينة الديوانية، التي توزعت على (13) دائرة ومؤسسة، وقامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية Random Sample المتاحة من أفراد عينة البحث، بواقع (300) مديراً ومديرة، إذ حصلت الباحثة على عينة توزعت على (30) مديراً، بواقع (17) من الذكور و(13) من الإناث،

و(67) معاوناً بواقع (48) من الذكور و(19) من الإناث، و(86) رئيساً ورئيسة من الأقسام العلمية والإدارية بواقع (67) من الذكور و(19) من الإناث، و (117) مدير شعبة إدارية بواقع (80) من الذكور و(37) من الإناث. ومثلت عينة البحث البالغة (300) مديراً ومديرة بنسبة (79%) من مجتمع البحث الكلي، بواقع (212) من الذكور بنسبة (71%) من حجم عينة البحث في حين بلغ عدد الإناث (88) مديرة وبنسبة 29%، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- (1) تمتع مديري دوائر الدولة بالرفاهية الاجتماعية.
 - (2) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في الرفاهية الاجتماعية.
 - (3) عدم وجود فروق بين المناصب الوظيفية (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير، مدير) في الرفاهية الاجتماعية.
 - (4) عدم وجود تفاعل بين الجنس والمنصب الوظيفي في التأثير على الرفاهية الاجتماعية.
 - (5) تمتع مديري دوائر الدولة بالسلطة الشخصية.
 - (6) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في السلطة الشخصية.
 - (7) عدم وجود فروق بين المناصب الوظيفية (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير، مدير) في السلطة الشخصية.
 - (8) عدم وجود تفاعل بين الجنس والمنصب الوظيفي في التأثير على السلطة الشخصية.
 - (9) وجود علاقة إيجابية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة.
 - (10) وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لصالح الإناث.
 - (11) وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لصالح معاوني الدوائر.
- وبناء على ما ظهرته نتائج البحث الحالي قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات.

ثبت المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	ب
إقرار المشرف	ج
إقرار المقوم اللغوي	د
إقرار المقوم العلمي الاول	هـ
إقرار المقوم العلمي الثاني	و
إقرار لجنة المناقشة	ز
الإهداء	ح
شكر وامتنان	ط
المستخلص	ى-ل
ثبت المحتويات	م-ن
ثبت الجداول	ن-ع
ثبت الأشكال	ع
ثبت الملاحق	ع
الفصل الأول: تعريف بالبحث	1-9
مشكلة البحث	2
أهمية البحث	4
أهداف البحث	7
حدود البحث	7
تحديد المصطلحات	7
الفصل الثاني: إطار نظري	10-45
المحور الأول: الرفاهية الاجتماعية:	11
المحور الثاني: السلطة الشخصية:	26
الفصل الثالث: إجراءات البحث	46-72

47	أولاً: منهج البحث
47	ثانياً: مجتمع البحث
48	ثالثاً: عينة البحث
49	رابعاً: أدوات البحث
72	خامساً: الأدوات الإحصائية
88-73	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
74	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
86	الاستنتاجات
87	التوصيات
88	المقترحات
106-89	المصادر
124-107	الملاحق
A-C	مستخلص الرسالة باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	ت
43	نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية	1
47	أعداد مجتمع البحث وفق المنصب الوظيفي لهذه الدوائر	2
48	عينة البحث وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي	3
51	آراء المحكمين في صلاحية الفقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية	4
53	القوة التمييزية لفقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية بطريقة المجموعتين المتطرفتين	5
54	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس	6
45	معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية في مقياس الرفاهية الاجتماعية	7
55	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للعوامل الأخرى لمقياس الرفاهية الاجتماعية	8

57	قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياس الرفاهية الاجتماعية	9
58	قيمة معامل (الفا كرونباخ) لمقياس الرفاهية الاجتماعية	10
59	المؤشرات الإحصائية لمقياس الرفاهية الاجتماعية	11
61	آراء المحكمين في صلاحية الفقرات مقياس السلطة الشخصية	12
62	القوة التمييزية لفقرات مقياس السلطة الشخصية بطريقة المجموعتين المتطرفتين	13
64	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس السلطة الشخصية	14
65	العوامل الناتجة من تحليل مصفوفة ارتباط فقرات مقياس السلطة الشخصية قبل التدوير وبعد التدوير	15
67	فقرات المجال الأول من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي	16
67	فقرات المجال الثاني من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي	17
68	فقرات المجال الثالث من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي	18
68	فقرات المجال الرابع من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي	19
69	مصفوفة العلاقات البينية لمجالات مقياس السلطة الشخصية	20
70	قيمة معامل الثبات لمقياس السلطة الشخصية بطريقة إعادة الاختبار	21
70	قيمة معامل (الفا كرونباخ) لمقياس السلطة الشخصية	22
71	المؤشرات الإحصائية لمقياس السلطة الشخصية	23
74	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الرفاهية الاجتماعية	24
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجنس والمنصب	25
76	الفروق في الجنس والمنصب الوظيفي على وفق الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة	26
78	الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس السلطة الشخصية	27
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجنس والمنصب	28
80	الفروق في الجنس والمنصب الوظيفي على وفق السلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة	29
82	معامل الارتباط والقيم التائية المحسوبة والجداولية لدرجات الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة	30
84	معاملات الارتباط والقيم المعيارية والزائية المحسوبة للعلاقة بين متغيري البحث على وفق	31

	متغير الجنس والمنصب الوظيفي	
--	-----------------------------	--

ثبت الأشكال

الصفحة	العنوان	ت
40	نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل	1
60	المؤشرات الإحصائية لمقياس الرفاهية الاجتماعية	2
72	المؤشرات الإحصائية لمقياس السلطة الشخصية	3

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	ت
108	كتاب تسهيل المهمة	1
113	مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته الأولية	2
116	مقياس السلطة الشخصية بصورته الأولية	3
118	أسماء السادة المحكمين وفق الألقاب العلمية والحروف الهجائية	4
119	مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته النهائية	5
122	مقياس السلطة الشخصية بصورته النهائية	6

الفصل الأول

تعريف بالبحث

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- حدود البحث
- تحديد المصطلحات

أولاً: مشكلة البحث:

تهتم المجتمعات المعاصرة بكفاءة الأجهزة والدوائر الحكومية والعمل على معالجة جوانب القصور والضعف التي تؤثر على إنجازها، ويعد مديري دوائر الدولة من العناصر البشرية التي تحتل المواقع الإدارية والقيادية ويكون على عاتقهم تنمية وتطوير دوائرهم الحكومية العاملين بها (محمد، 2006: ص66).

من هذا المنطلق نجد أن الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة، كأفراد وجماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية، والفنية المتاحة، إذ إن ظهور العلاقات الإنسانية والاجتماعية حاجة ضرورية من أجل توحيد جهود العاملين والموظفين وتسخيرها لتحقيق الإنتاج وحاجات المجتمع ككل (الضبعان، 2007: ص19).

في حين أن سوء العلاقات الاجتماعية وشيوع مظاهر السلطوية داخل المؤسسات والدوائر والمصانع ينتج عنه العديد من المشكلات، مثل اللامبالاة في العمل والتغيب عنه، ودوران العمل، والتسرب من الدوام، وانخفاض الدافعية، فتعكس مثل: هذه المشكلات وتؤثر على شعور الموظفين والمدراء بالرفاهية الاجتماعية، وعدم الرضا الوظيفي، الذي تكون له نتائج وخيمة على سير عمل المؤسسة أو المصنع، وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية، التي توصلت دراسة هينكس وآخرين (Hennicks et al., 2024)، التي أجريت على (304) موظفاً ومديراً يعملون في مؤسسات الدوائر في جنوب أفريقيا، إلى أن انخفاض الشعور بالرفاهية الاجتماعية، كان سبباً رئيساً في الشعور بعدم الرضا الوظيفي، ورغبة العاملين في ترك وظائفهم، كذلك وجدت الدراسة أن تدني الشعور بالرفاهية كان له علاقة ارتباطية بعدم الثقة الاجتماعية بالزملاء والرؤساء في العمل، وضعف التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة التي يعملون بها (Hennicks et al., 2024: p105).

وفي دراسة أخرى وجد بياولولولسكا وآخرون، (Bialowolska et al (2022) أن تدني الشعور بالرفاهية الاجتماعية يسهم بدرجة كبيرة في ظهور العزلة الاجتماعية بين الموظفين والرؤساء، وظهور مجموعة من المشكلات الصحية مثل: ضعف جهاز المناعة، والمعاناة من المشكلات المعوية، والشعور بضيق التنفس، وزيادة حوادث السلامة (Weziak-Bialowolska et al., 2022: p1).

كذلك أشارت نتائج دراسة الباحث تابور-بلازيفيتش، (Tabor-Błażewicz (2023 أن تدني الشعور بالرفاهية الاجتماعية لدى مديري الدوائر نتج عنه انخفاض في مستوى قدرتهم على مشاركة الموظفين في العمل، والدافعية في العمل، والرضا عن أدائهم وأنفسهم، ومستوى إنتاجيتهم اليومية، واستمر هذا الانخفاض حتى بعد زيادة أجورهم الشهرية (Tabor-Błażewicz, 2023: p 103).

وبهذا فإن عدم تمتع المديرين بالرفاهية الاجتماعية في عملهم يؤثر بدرجة كبيرة على جانبيين مهمين، هما: الجانب الشخصي في قيادتهم الإدارية، ومدى إنتاجهم وروحهم المعنوية، والجانب السلوكي في علاقتهم بالموظفين وزملائهم لاسيما تلك السلوكيات التي تتعلق بتعاطفهم ودعمهم الاجتماعي للعاملين، وقدرتهم على تحفيزهم، ودفعهم للعمل من أجل ضمان الوصول إلى تحقيق متطلبات المؤسسة وأهدافها وضمان استمرار كفاءتها الإدارية غولد سميث، وآخرون، (2006): p21 coidsmith.

ومن جانب آخر، توصلت نتائج العديد من الدراسات أن شيوع مظاهر التسلط واعتماد المدير على سلطته الرسمية القائمة على القوة، والعقاب الفوري، وعدم العدالة، سيؤثر سلباً على أداء الموظفين، وحبهم لعملهم، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، فوجدت دراسة (العنزي، 2017) أن تبني المدير أسلوب القيادة السلطوية له نتائج وخيمة على ثقة الموظفين بمؤسستهم، ورغبتهم في تحسين عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذ يمكن أن ينتج عن التأثير السلبي لشخصية المدير جعل المؤسسة بيئة غير آمنة، وتفتقد لمشاعر الانتماء، فضلاً عن انخفاض مشاعر التقدير والاحترام، وتدني الفاعلية الوظيفية (العنزي، 2017: ص84).

وهذا ما أشار إليه الباحث نورثهاوس (Northouse , 2019) من نتائج في كتابه القيادة بين النظرية والممارسة، إلى أن المديرين غير الناجحين هم من لا يستطيعون توظيف خصائصهم وسماتهم الإيجابية في التأثير على العاملين، إذ وجدنا عبر العديد من النتائج أن مثل هؤلاء يكونون عاجزين في تطوير أداء المنظمة، وجعلها بيئة قاسية، يشيع فيها النفاق والتملق وسوء العلاقات الاجتماعية، فضلاً عن انخفاض مشاعر الرضا، وزيادة حدة التوترات والخلافات بين الموظفين (Northouse, 2019: p119).

وهذا ما ذكرته نتائج دراسة ديو وليو (Du& Luo,2020) التي أجريت على عينة مكونة من (203) موظفاً (32) مديراً في الدوائر والمؤسسات الإدارية في الصين، إذ وجدت الدراسة أن غياب السلطة الشخصية لدى مديري الدوائر مقابل شيوع القيادة السلطوية أدى إلى انخفاض استعداد الموظفين في مشاركة رؤسائهم في دعم مؤسساتهم، كذلك انخفضت الثقة بمشرفيهم المباشرين، وظهرت تصورات سلبية تجاه رئيس العمل وعدم الرغبة في بقاءه وانخفاض الثقة به، مما أدى ذلك إلى تدهور نوعية الإنتاج، وعرقلة العمل الإداري (Du& Luo,2020: p2).

وفي دراسة أخرى توصل شين وزملاؤه، (chen et al 2014) إنه كلما كانت معاملة المدير رسمية وصارمة فإن ذلك يقابله تدني مستوى الجهد والولاء للمؤسسة، وظهور لبعض سلوكيات الانتقام واللامبالاة بالإنتاج (Chen et al.,2014: p769).

عطفاً على نتائج الدراسات السابقة لكلا المتغيرين، ترى الباحثة أن مشكلة البحث ذات مساس عميق ووثيق بعمل الدوائر الحكومية العراقية، كونها تؤثر على كفاءة مديري الدوائر والعاملين معهم، ومستوى دافعيتهم في العمل، وعلاقتهم الاجتماعية، وشعورهم بالصحة النفسية، كما تطرح تساؤل بحثي

وتحاول التحقق منه، وهو: هل هناك علاقة ارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري الدوائر؟

ثانياً: أهمية البحث:

يعد شعور مديري الدوائر والمؤسسات الرسمية بالرفاهية الاجتماعية أحد عناصر النجاح في العمل، إذ أن تمتع القادة بهذا النوع من الرفاهية له علاقة بصحتهم العقلية والعاطفية، وامتلاكهم لعلاقات اجتماعية ناجحة، وهذا ما ينتج عنه الاستقرار الوظيفي والطمأنينة النفسية، والقدرة على توجيه العاملين وزيادة دافعيتهم في العمل، وهذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات النفسية، فوجدت دراسة هيونسكي (Hennicks et al., 2024) التي أجريت على عينة من مديري المنظمات والمؤسسات الرسمية أن الرفاهية الاجتماعية ينتج عنها زيادة في الإنتاجية بلغت (21%)، إذ كان هؤلاء المديرين من النوع المزدهر اجتماعياً (socially thriving)، ويقصد بالازدهار الاجتماعي التمتع بعلاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتبادل الاجتماعي الناجح، مما يجعل ذلك المدير قادراً على خلق بيئات آمنة ومنتجة (Hennicks et al., 2024: p2).

ووجدت دراسة يوكي (Yukl, 2013) أن اتسام مديري المؤسسات والقادة بالرفاهية الاجتماعية يعمل على خلق بيئة عمل تحفز على التواصل الإيجابي والتفاعل الفاعل بين الأفراد، كون الشعور بالرفاهية الاجتماعية لا يأتي لا في ضوء بناء علاقات قوية مع الموظفين وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم، وتعزيز شعورهم بالأمان والانتماء للمؤسسة، وبذلك نجد أن الرفاهية الاجتماعية لها علاقة بقدرة المديرين على خلق بيئة عمل تشاركية، وجودة الحياة الوظيفية في العمل، وزيادة مستوى الإنتاجية والاستقرار الوظيفي (Yukl, 2013: p59).

كذلك توصلت دراسة لوير ريو-رافاري (Lawler-Row & Piferi, 2006) أن الرفاهية الاجتماعية لدى مديري الدوائر، تسهم في ظهور سلوكيات التسامح لديهم، والتمتع بالعديد من السمات الإيجابية مثل: المرونة والإبداع الإداري والفاعلية الذاتية، وهذه جميعاً تسهم في قدرة المدير على بناء منظمات ومؤسسات إدارية مزدهرة ومنتجة (Lawler-Row & Piferi, 2006: p20).

فضلاً عن ذلك أسفرت نتائج بحث بوريم (Boreham et al., 2016) في بحث أجري على (1653) موظفاً ومديراً المديرين في المؤسسات والمنظمات والمصانع في ولاية (كوينزلاند الاسترالية)، أن جميع هذه السياقات الوظيفية التي ترأسها المدراء ممن يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية، كانت خالية من دوران العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاج، كما كانت هذه المؤسسات قادرة على تجاوز الأزمات المالية والإدارية وضغوط العمل الشديدة (Boreham et al., 2016: p593).

وبهذا يمكن القول أن الرفاهية الاجتماعية تعد مؤشراً على مدى التمتع بالصحة النفسية والجسدية، والقدرة على العمل في بيئات ضاغطة، وتحمل المثيرات المزعجة والروتين اليومي أثناء أداء الواجبات والمهام الوظيفية (Kong, et al, 2015: 270). فضلاً عن كونها ذات علاقة بسمات الشخصية الايجابية، إذ وجد دوبوك بيسمير برو (Dopko Passmore & Buro, 2011) أنها ترتبط بسمات الانبساطية (تمتع الفرد بالحيوية والنشاط والميل إلى النشاط والعلاقات الاجتماعية) وسمات الانفتاح (تقبل الأفكار والاتجاهات الجديدة والابداع مرونة التفكير)، كذلك ارتبطت الرفاهية (بالوجدانيات الموجبة **Positive affect**) مثل: السرور والبهجة والامتنان والاستمتاع بالحياة (Dopko Passmore & Buro, 2011).

وبما أن الرفاهية الاجتماعية تتعلق بمدى تمتع المدير بالعلاقات الاجتماعية الايجابية، ودعم الموظفين والزملاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، فإنه من المحتمل أن تكون هناك علاقة بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لمن يتولى رئاسة الإدارة في دوائر الدولة، لا سيما أن السلطة الشخصية إحدى المقومات الأساسية لنجاح القيادات الإدارية، يقوم في ضوءها المدير بالتأثير على الموظفين والعاملين إيجاباً عبر ما يمتلكه من المهارات والمعارف والسمات التي تمكنه من ممارسة أدواره بنجاح. وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات النفسية، إذ وجدت دراسة العنزي (2005) أن القياديين الإداريين القادرين على توظيف سماتهم الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات اللازمة يكونون أكثر نجاحاً من الإداريين التقليديين بنسبة كبيرة، كما يتمكنوا من تحقيق أهدافهم القيادية بفاعلية، ويرجع ذلك إلى أنساقهم بالدعم والتعاطف والشفافية، والحرص على الموظفين، وتجنب تراكم الأعمال، مما يساهم في تعزيز السلطة الشخصية للقادة عبر توظيف أدوات النجاح المختلفة. (العنزي: 2005)

من جانب آخر، أكدت دراسة إسماعيل (1998) أن هناك علاقة بين دور كفاءة القائد وسلطته الشخصية في نجاح المؤسسة، إذ أن السلطة الشخصية شرط في تطور المؤسسة وتحقيق الإصلاح الإداري للوصول إلى الأهداف المرجوة، مما يعزز بدوره السلطة الشخصية للقائد ويزيد من مصداقيته وتأثيره (إسماعيل، 1998: ص13)

وفي دراسة الحيدان (2007)، تم التركيز على سلوكيات القادة التي تساهم في تحقيق المهام وتنمية العلاقات الإيجابية وروح الفريق، وأبرزت الدراسة أهمية السلطة الشخصية للقائد، كونها تمكنه من ممارسة أدواره القيادية بكفاءة، وكسب مشاعر الموظفين، وولائهم للمؤسسة، وهذا ما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل (الحيدان، 2007: ص241)

وفي دراسة أخرى أشار العتوم (1994) إلى أن السلطة غير الرسمية (الشخصية) تكون جزءاً مهماً من شخصية القادة والإداريين، لا سيما عندما تحتاج المؤسسات إلى رؤساء من أجل إحداث التغييرات الإدارية الضرورية، وتطوير السياسات الداخلية بما يتناسب مع متطلبات العصر (العتوم، 1999: ص89).

أما دراسة Hit هيت وآخرين (1997) التي أجريت على المصانع والمؤسسات في الدول الصناعية مثل كوريا وتايوان وسنغافورة، فقد وجدت أن السلطة الشخصية للقادة تؤثر على طريقتهم في التفاعل مع العاملين واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وركزت الدراسة على الفروق بين القيادات الأمريكية والكورية، حيث تميل القيادات الكورية إلى التركيز على التوسع وزيادة الحصة السوقية، في حين تهتم القيادات الأمريكية بالتنبؤ بالطلب وتحقيق الربحية (Hitt, Keats, & DeMarie, 1997: p26).

وبهذا الصدد توصلت دراسة محمد (2004) التي اهتمت بالتعرف على دور القائد الإداري في مواجهة تحديات العصر في منشآت الأعمال بولاية الخرطوم، إلى أن السلطة غير الرسمية دليل مباشر على كفاءة القادة وإدائهم الإداري، وفاعليتهم في حل مشكلات المؤسسة وتطبيق القرارات على الموظفين من دون رفض أو امتعاض، مما يسهم ذلك في تحسين بيئة العمل والأداء المؤسساتي بشكل فعال (محمد، 2004: ص103).

ويمكن تقسيم الدراسات التي اعتنت بموضوع الرفاهية إلى أبحاث اهتمت بالنمو الشخصي، وأبحاث ركزت على قبول الذات، ودراسات اعنت بالحياة الهادفة المرتبطة بتطوير أفضل إمكانات الشخص (Waterman et al, 2010) كما أفادت دراسات سلوكية بأن الرفاهية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمات المرتبطة بالعاطفة مثل: (التعاطف والانبساط) (Hill et al, 2015 & Amers et al, & 2012). وبالإضافة إلى ذلك، كشفت العديد من الدراسات أن الرفاهية الاجتماعية كانت مرتبطة بشكل كبير بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية العامة (التوافق، والانبساط، والعصابية، والانفتاح، والضمير) (Kong et al, 2015) كذلك ارتبطت الرفاهية الاجتماعية بالصحة العقلية والجسدية، واهتمت بعض الدراسات المنتمية إلى علم النفس العصبي بدراسة الركيزة التشريحية العصبية الدقيقة للرفاهية الاجتماعية.

وفقاً لما سبق ترى الباحثة أن شعور مديري الدوائر بالرفاهية الاجتماعية وقدرتهم على تحفيز جماعة العمل والحفاظ على تماسك هذه الجماعة يمكن أن يكون له علاقة بكيفية تأثيرهم على الموظفين، وعلاقتهم برؤسائهم وزملائهم في العمل. لاسيما أن الأدبيات النفسية تشير إلى أن الإدارة الناجحة تظهر في العمل متى ما كان المدير أو القائد قادراً في التأثير على سلوكيات العاملين ودفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة عالية، فالمدير الناجح هو الذي يستطيع إشاعة الطمأنينة والتشجيع وخلق الاتجاهات الداعمة للمؤسسة. وأن الأهمية النظرية والتطبيقية في البحث الحالي تظهر عبر الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية :

1- أن متغيري البحث دليل على تهيئة بيئة عمل إيجابية تعزز التفاعل الاجتماعي وتقلل التوتر والضغط بين الموظفين.

- 2- إن متغيري البحث لهما علاقة بقدرة مديري الدوائر على اتخاذ قرارات فعالة وإدارة فرق العمل بكفاءة ومواجهة المشكلات وتحديها بفاعلية كبيرة.
- 3- يمكن أن تثري النتائج التي سيتوصل لها البحث في تعرف الإدارة الفاعلة ويعزز التوجهات البحثية في هذا المجال.
- 4- يوفر البحث إطاراً لكيفية تأثير السلطة الشخصية على العلاقات بين المديرين وموظفيهم، مما يمكن ان يقلل من النزاعات ويعزز التفاهم والتواصل.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

- يمكن أن يستفيد من هذا البحث كلا من الجهات الآتية:
- أ. وزارة الصناعة والمركز الوطني للتطوير الإداري في وزارة التخطيط.
- ب. دوائر ومؤسسات الوزارات العراقية.
- ج. الدائرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومكاتب المساعدين الإداريين في الجامعات العراقية ومراكز وشعب ووحدات ضمان الجودة في العمل.
- ثالثاً: أهداف البحث:**

- يستهدف البحث الحالي التعرف إلى:
1. الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة.
 2. الفروق في الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي.
 3. السلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة.
 4. الفروق في السلطة الشخصية وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي.
 5. العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية.
 6. الفروق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة وفقاً لمتغير الجنس والمنصب الوظيفي.

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري الدوائر والمؤسسات والمصانع في محافظة الديوانية لكل من (مدير الدائرة-ومعاون المدير-ورئيس القسم- ومدير الشعبة) من الذكور والإناث في العام (2025).

خامساً: تحديد المصطلحات:

أولاً: مفهوم الرفاهية الاجتماعية: (Social Well-being)
عرفها كل من:

-**كيز (Keyes, 1998)**: "تقييم الأفراد الذاتي حول جودة علاقاتهم الاجتماعية، وفاعلية تفاعلهم مع المؤسسات/المجتمعات الاجتماعية وكيفية استجابة الآخرين لهم، وشعورهم بإمكانية تطوير مجتمعهم (Keyes, 1998: p193).

ويُعد هذا التعريف من أبرز النماذج التفسيرية المعاصرة التي قدّمت تصوراً شاملاً للرفاهية الاجتماعية، إذ ركز على أبعاد عدة مثل التقبل الاجتماعي، والتماسك، والمشاركة الاجتماعية.

-**مونتيبتيث وزملاؤه (Montpetit, et al, 2015)** : مدى تصور الناس لخبرتهم الاجتماعية، ورضاهم عن علاقاتهم الاجتماعية، وشعورهم بالمعنى والانجاز عبر الجماعة (Montpetit, et al, 2015, p364)

وقد ركّز هذا التعريف على الجانب التجريبي لتجربة الرفاهية الاجتماعية، حيث تم النظر إلى هذا المفهوم باعتباره نابعاً من تصورات الفرد لخبراته الاجتماعية، ومدى رضاه عن علاقاته، وشعوره بالمعنى والإنجاز من خلال انتمائه للجماعة، مما يبرز البعد الوجودي للرفاه الاجتماعي

- **لي وزملاؤه (Li, et al, 2015)**: شعور الفرد بقيمة علاقاته الاجتماعية، التي تأتي في ضوء المشاركة في المجتمع، والنمو عبر هذه العلاقات، وتحقيق الأهداف الاجتماعية، والتصرف المناسب في البيئة الاجتماعية (Li, et al, 2015, p607).

يهتم بالقيمة الشخصية للعلاقات الاجتماعية، مشددين على أهمية النمو عبر التفاعل الاجتماعي، وتحقيق الأهداف داخل البيئة الاجتماعية، مع التركيز على الكفاءة الاجتماعية في التصرف ضمن هذه البيئة.

التعريف النظري: اعتمدت الباحثة تعريف "كيز" (Keyes, 1998) بوصفه التعريف النظري المتبنى في البحث الحالي، والذي سيتم في ضوءه قياس الرفاهية الاجتماعية وتفسير نتائج البحث. **التعريف الإجرائي**: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير بعد إجابته على فقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية الذي تم إعداده في البحث الحالي.

اعتمدت الباحثة تعريف كيز (1998) بوصفه التعريف النظري الأساسي في هذا البحث، نظراً لشمولية هذا التعريف وتكامله النظري، حيث يُعد من أكثر التعريفات رسوخاً في أدبيات علم النفس الإيجابي. وقد جمع بين التقييم الذاتي للأفراد وبين مؤشرات التفاعل المجتمعي، كما أنه يُعطي بعداً وظيفياً للرفاهية الاجتماعية من خلال التركيز على الإسهام المجتمعي والقدرة على تطوير البيئة الاجتماعية. كذلك، فإن تعريف كيز يتماشى مع طبيعة العينة المبحوثة (مديري دوائر الدولة)، كونهم يتفاعلون بشكل مباشر مع مؤسسات المجتمع والجماهير، ويُتوقع منهم الإسهام الفاعل في تطوير البيئة الإدارية والاجتماعية. وعليه، فإن هذا التعريف يُوفر أرضية متينة لبناء مقياس دقيق وشامل للرفاهية الاجتماعية، ويدعم تفسير النتائج بصورة علمية وواقعية.

ثانياً: مفهوم السلطة الشخصية: (Personal Authority)

عرفه كل من:

- **فيدلر (Fiedler, 1964)** : "تلك السلطة التي يستمدّها الفرد من الصفات والمهارات والخبرة التي يتمتع بها في مجال عمله، مما يجعل الآخرين يحبونه ويتقبلون آرائه وأفكاره وتوجيهاته، لذلك هي سلطة راجعة إلى شخصية الفرد أكثر مما هي راجعة إلى منصبه الوظيفي" (Fiedler, 1964)

- **ويليامسون (Williamson, 1982)** : "قدرة المدير في توجيه وتنظيم أفكار العاملين لديه عبر ما يمتلكه من سمات وقدرات شخصية" (Williamson, 1982: p311).

يركّز على التأثير الفكري للمدير، لكنه لا يُبرز جانب التقبل الطوعي أو العلاقة العاطفية بين القائد والمرؤوسين .

- **تيد (Tead, 1987)** : مقدرة القائد أو المدير في التأثير على الموظفين والعاملين عبر ما يمتلكه من سمات من دون استعمال السلطة الرسمية بشكل مباشر وصارم (رشوان، 2010: ص16).
ان تعرف تيد يركّز على الفرق بين السلطة الرسمية والشخصية، ولكنه عام نسبياً ولا يوضح آليات التأثير بوضوح.

- **كوهين (Kohen, 1993)** : تلك القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين لإداء وانجاز ما يحدده القائد واستمالتهم إلى التعاون في تحقيق أهداف المنظمة (رشوان، 2010: ص16).
وترى الباحثة ان يعكس الجانب الوظيفي والأدائي للسلطة الشخصية، ولكنه أقل تركيزاً على الجوانب النفسية والعاطفية للعلاقة .

التعريف النظري: اعتمدت الباحثة على تعريف فيدلر (Fiedler, 1964) بوصفه التعريف النظري المتبنى في البحث الحالي، والذي سيتم على ضوئه اعداد مقياس السلطة الشخصية، وتفسير نتائج البحث.

اعتمدت الباحثة تعريف فيدلر (1964) بوصفه التعريف النظري للسلطة الشخصية في هذا البحث، لما يتميز به من شمولية ووضوح في التركيز على الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تشكل جوهر السلطة الشخصية، حيث يُبرز أهمية الصفات الفردية كالخبرة، والمهارات، والتأثير العاطفي في بناء سلطة الفرد بعيداً عن منصبه الرسمي. كما أن هذا التعريف يُعدّ مناسباً لطبيعة العينة المبحوثة (مديري دوائر الدولة) الذين يُحتمل أن يكون تأثيرهم مستنداً إلى خبراتهم وشخصياتهم أكثر من مجرد سلطتهم الإدارية، ما يعزز دقة القياس وصدق التفسير للنتائج المتوقعة من البحث.

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بعد إجابته على فقرات مقياس السلطة الشخصية الذي تم اعداده في البحث الحالي.

الفصل الثاني

إطار نظري

المحور الأول: الرفاهية الاجتماعية.
المحور الثاني: السلطة الشخصية.

المحور الأول: الرفاهية الاجتماعية:

المفهوم:

منذ زمن الإغريق القدماء وحتى يومنا هذا، تكشف كل النظريات ومجالات البحث في مجال الرفاهية عن طبيعة هذا المفهوم، فهل الرفاهية (موضوعية أم ذاتية)؟ بالنسبة لبعض العلماء، من الممكن التحدث عن موضوعية مفهوم الرفاهية، لأنه من الممكن التعرف على بعض الاحتياجات العالمية التي يحتاج الناس إلى إشباعها، وفي الوقت نفسه من الممكن إجراء أنواع مختلفة من القياسات من أجل معرفة إلى أي مدى يلبي الناس هذه الاحتياجات، وبالنسبة لعلماء آخرين، مثل (ديينر)، من الضروري التمييز بين الرفاهية الموضوعية والذاتية، ففي الرفاهية الموضوعية، من الممكن التعرف على الاحتياجات العالمية بينما في الرفاهية الذاتية من الضروري أن نضع في الاعتبار الجوانب النفسية لأي تقييم شخصي لجودة حياته نفسها وكذلك الجوانب الثقافية التي يمكن أن تؤثر على إدراك الحياة الجيدة، وبهذا فإن الرفاهية ظاهرة معقدة ومن الضروري الجمع بين الأساليب الموضوعية والذاتية لفهم هذا التعقيد (Forgeard et al, 2011: p98).

ويظهر هذا التعقيد كون الرفاهية تشمل: الصحة البدنية الجيدة، والعيش في بيئة إيجابية، والعلاقات الاجتماعية المثمرة، والحب والشعور بالإيمان؛ لذلك، فإن ظاهرة الرفاهية هي مفهوم معقد للغاية ومتعدد الأبعاد، وترتبط بمفاهيم وتعريفات جودة الحياة أو مدى رضا أي فرد عن حياته (Saari, 2011: p10). ووفقاً (لمايكلسون) فإن الرفاهية هي "عملية ديناميكية تمنح الناس إحساساً بكيفية سير حياتهم من خلال التفاعل بين ظروفهم وأنشطتهم ومواردهم النفسية"، ويعتقد العديد من العلماء أن الرفاهية هي بناء ثقافي يتم في بيئة ثقافية محددة بقيم وتصورات حول ما هو جيد أو غير جيد (Forgeard et al, 2011: p98).

ووفقاً (البول نوكس) أيضاً فإن الرفاهية: هي إشباع احتياجات ورغبات السكان، ويمكن حل الاحتياجات المرتبطة بعناصر مختلفة من الرفاهية بطرق مختلفة، وبشكل عام، هناك ثلاثة أنواع من الرفاهية التي ترتبط ببعضها البعض، وهي:

1. الرفاهية الجسدية/ الرفاهية المادية (الصحة واللياقة البدنية والسلامة البدنية والمال أو الدخل) وجودة بيئة المعيشة والخصوصية والممتلكات والوجبات أو الطعام والنقل والجوار والأمن والاستقرار أو الحياة.

2. الرفاهية الاجتماعية جودة واتساع العلاقة الشخصية مع الأسرة والأقارب من الأشخاص والأصدقاء المحيطين.

3. الرفاهية العاطفية أو النفسية (التأثير أو المزاج، والرضا، أو الإنجاز، وتقدير الذات، والمكانة/الاحترام، والحرية الدينية والإيمان (Felce & Perry 1995: p60).

وقد تمت منظمة الصحة العالمية تعريفاً شاملاً للرفاهية عام (1997)، حيث عرفت بأنها: مفهوم واسع النطاق يتأثر بطريقة معقدة بالصحة البدنية للشخص، والحالة النفسية، والمعتقدات الشخصية، والعلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالسمات البارزة لبيئته"، ويكشف هذا التعريف عن أهمية الصحة البدنية والرفاهية النفسية والرفاهية الاجتماعية.

الرفاهية الاجتماعية:

لقد تمت دراسة الرفاهية الاجتماعية social wellbeing من قبل العديد من التخصصات الاجتماعية منها علم الاجتماع والاقتصاد، وعلم النفس، والخدمة الاجتماعية، كما تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع الرفاهية الاجتماعية من خلال ثلاثة محاور رئيسة هي:

(أ) المتعة واللذة.

(ب) السعادة والرخاء.

(ج) حالة الرفاهية الاجتماعية.

إلا أن الأدلة النظرية والتجريبية قد كشفت عن أن الرفاهية الاجتماعية تختلف تماماً عن المتعة والسعادة (Hill, et al, 2012: p699).

كما أخذ موضوع الرفاهية الاجتماعية حيزاً من الاهتمام منذ منتصف القرن الماضي القرن العشرين، حيث تناول بعض الدارسين الرفاهية الاجتماعية بوصفها تقييماً فردياً للعلاقات الاجتماعية، والتفاعل مع المؤسسات الاجتماعية والمجتمع، مقترحين عنصرين للرفاهية الاجتماعية هما التكيف الاجتماعي والدعم الاجتماعي (McDowell, et al, 5006: p125).

كذلك تشير الأدبيات المتاحة إلى أن الأبحاث حول الرفاهية الاجتماعية تم تطويرها خلال ثلاث (مؤشرات الحالة الموضوعية، والمستوى الاجتماعي، مثل مؤشر الناتج المحلي الإجمالي) (Mitchell & Parkins, 2011: p11).

ثم تلا ذلك التوسع في المفهوم ليشمل القياسات السلوكية، مثل: (الولاء والانتماء المجموعة أو المجتمع)، ثم بعد ذلك أخذ موضوع الرفاهية الاجتماعية في العمق ليتضمن أشكالاً وأنماطاً ومستويات، مثل: تصورات الفرد تجاه الدعم الاجتماعي، كما كانت هناك محاولات عدة لاختبار الارتباط بين الرفاهية الاجتماعية وبعض العوامل الأخرى التي يمكنها أن تعدل درجة الرفاهية الاجتماعية مع مرور الوقت (Robinette, et al, 2013: p175).

إذاً نجد أن الرفاهية الاجتماعية تعكس تصور الفرد تجاه الأداء الاجتماعي، بما في ذلك التكامل الاجتماعي وقبول الآخرين، والمساهمة في المجتمع، والتماسك الاجتماعي، والتحقيق الاجتماعي، كما

أظهرت العديد من الدراسات أن الرفاهية الاجتماعية، والرفاهية النفسية بعدان مترابطان، وبفضل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع من قبل الباحثين تم التوصل إلى أن الرفاهية الاجتماعية تلعب دوراً حاسماً في الصحة الجسدية والنفسية (Van Lente et al, 2012: p268).

إذاً تختلف الرفاهية الاجتماعية عن الرفاهية الذاتية والرفاهية الموضوعية، كون الرفاهية الاجتماعية تتضمن معايير أكثر خصوصية وشخصية لتقييم أداء الفرد الاجتماعي وجودة علاقاته ومساهماته الاجتماعية، ومدى قدرته على مواجهة المهمات والتحديات الاجتماعية وشعوره بالصحة الاجتماعية والمشاركة في الحياة الاجتماعية للفرد (Snyder & Lopez, 2002: p755).

سمات الأفراد ذوي الرفاهية الاجتماعية:

تشير الدراسات والأدبيات النفسية إلى أن المديرين في المنظمات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية يتمتعون بخصائص نفسية واجتماعية تميزهم عن غيرهم، إذ نجد أن الذين يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية يشعرون بالرفقة مع زملائهم في العمل، والانتماء إلى المنظمة ككيان شامل، كذلك يكونوا أكثر ثقة انفتاحاً على آراء الآخرين، وأكثر عرضة لتجربة شعور المجتمع والانتماء والفخر؛ كما أنهم أكثر عرضة من أولئك الذين لا يتشاركون تجارب مماثلة للشعور بأنهم قادرين على المساهمة في المنظمات بطرق ذات مغزى (Wissing, et al, 2022: p68).

وقد أكدت الأبحاث السابقة أن أصحاب الرفاهية الاجتماعية تختلف تجاربهم الاجتماعية داخل المجموعات التنظيمية، كونهم يرتبطون مع المجموعات بشكل أقوى من غيرهم، ويختبرون درجات متفاوتة من القبول الاجتماعي والانتماء في مجموعات مختلفة (Steffens, et al, 2017: p303).

وقد أثبتت النتائج أن العلاقات الاجتماعية لأصحاب الرفاهية مع المديرين والزملاء تكون إيجابية في العمل، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج بشكل أكبر من خلال دمج دور الثقة داخل مساحة العمل؛ وهذا يسلط الضوء على أهمية التبادل الاجتماعي، المتجذر في نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، والتي تنص على أن المديرين يبادلون ما يتلقونه، في حين نجد أن المديرين الذين يعانون من علاقات اجتماعية سيئة يشعرون بأنهم "عالقون" وملزمون بالبقاء في علاقة مع رؤسائهم (Karatepe, 2012: p495).

إن الموظفين المقيمين في مكان عمل إيجابي وداعم يثقون في منظماتهم ويطورون ارتباطاً عاطفياً وشعوراً بالالتزام، وهو ما يتضح من خلال زيادة الرضا عن الوظيفة، ويشعر المديرين بالامتنان للمنظمة ويكونون أقل عرضة لترك العمل لأنهم يميلون إلى مواءمة الخطط وأهداف المهنة، ويخشون خسارة الفوائد الاجتماعية مثل هياكل الدعم الاجتماعي والتدريب والتطوير، كما تعزز العلاقات الإيجابية في مكان العمل الرفاهية الاجتماعية للموظفين، وتعزز الأداء الوظيفي المبتكر (Khoreva& Wechtler, 2018: p227).

الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المتغيرات:

أهتم الباحثون بدراسة الرفاهية الاجتماعية مع العديد من سمات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية والحالات الاجتماعية وظروف الحياة (Thorbecke, 2009: p96).

فقد أشار "(دونيفا)، 2018" إلى وجود علاقة بين الرفاهية الاجتماعية والتكيف الاجتماعي والدعم الاجتماعي، إذ يشير التكيف الاجتماعي إلى الرضا الشخصي عن العلاقات وإمكانية الوفاء بالأدوار الاجتماعية، في حين تعنى بالدعم الاجتماعي جودة الاتصالات في الشبكة الاجتماعية للشخص والشعور بالحماية فيما يتعلق بهذه الاتصالات (Dunaeva, 2018: p566).

وتوصل ("كيز وزملاؤه") Keyes & Shapiro أن الرفاهية الاجتماعية ترتبط بدرجة كبيرة مع أسلوب حياتنا، وإمكانية اتباع التقاليد الخاصة بنا والإيمان بالمجتمع، والتفاعل الآمن مع الآخرين، وتوصل إلى أن الرفاهية الاجتماعية تحدد تطورنا المهني ومسارنا الوظيفي، فضلاً عن تحقيق الذات الإبداعي، كونها تعتمد غالباً على اتصالاتنا وشبكاتنا الاجتماعية (Keyes & Shapiro, 2004: p214).

في حين وجد (كليفتون وهارتر) (Clifton & Harter, 2021) إن تدني الرفاهية الاجتماعية أرتبط مع الشعور بالوحدة المزمن والعزلة الاجتماعية اللذان يضران بالصحة البدنية والعقلية للفرد (Clifton & Harter, 2021)، كما وجد (كورتين وكانب، 2012) أن العزلة الاجتماعية للموظفين تؤثر سلباً على النتائج الفردية والتنظيمية.

كذلك أشار بعض الباحثين أن أقوى مؤشر ينبئ بالرفاهية الاجتماعية هو الوضع المهني يليه جنس الذكورة، كما وجد ("كوري كيز") Keyes & Shapiro، في دراسته الأصلية من تطوير المقياس أن الجنس كان مؤشراً قوياً للرفاهية الاجتماعية بشكل عام، مع الأخذ في الاعتبار أن الذكورة تحديداً كانت مرتبطة بشكل أقوى بالرفاهية الاجتماعية، كما كان هذا الاتجاه أقل اتساقاً عند تحليله بشكل منفصل داخل كل بعد من أبعاد الرفاهية الاجتماعية بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هناك تأثيراً قوياً للتفاعل بين الحالة المهنية والجنس مع كون الوضع المهني أكثر أهمية للرفاهية الاجتماعية عند المرأة منها عند الرجل (Keyes & Shapiro, 2004: p216).

وفي دراسة أخرى، استخدم ("كوري كيز") Keyes الأبعاد الخمس للرفاهية الاجتماعية، بالإضافة إلى قياسات الرفاهية الاجتماعية والنفسية بوصفها مؤشرات للصحة العقلية، ووجد مرة أخرى أن مستوى الرفاهية الاجتماعية يرتفع مع زيادة سنوات التعليم، كما وجد أن الأمريكيين من أصول أفريقية يتمتعون بمستوى أعلى من الرفاهية، مقارنة بالقوقازيين المنحدرين من أصول إسبانية، أما فيما يتعلق بالجنس بين العرقين المختلفين، فقد وجد أنه لا يوجد فروق ملحوظة بين الذكور والإناث، ولكن كان هناك تأثير متفاعل بين الجنس والعرق حيث أفصح الرجال ذوو البشرة السوداء عن مستوى أعلى في الرفاهية الاجتماعية والصحة العقلية على النقيض من النساء ذوات البشرة السوداء (Keyes, 2007: p99).

من جانب آخر، يشير مفهوم الرفاهية الاجتماعية إلى تقييم ظروف الفرد ووضعه في المجتمع، فالأفراد يعبرون عن رفايتهم ليس فقط من خلال الرضا عن العلاقات الشخصية والحياة الأسرية والحالة الصحية، والوضع المالي والوظيفي، وإنما أيضاً من حيث العلاقات مع الجوانب المختلفة في البيئة (Moser, 87, 2009)، لقد كشفت الدراسات التجريبية أن الوجود في المنزل، أو البقاء في الحي، والإدراك الإيجابي لمكان المعيشة يرتبطان بشكل وثيق بشعور الرفاهية الاجتماعية وجودة الحياة (Wright & Kloos, 2007) كما تم إثبات أن علاقة المرء بالبيئة المعيشية هي مفتاح لفهم الرفاهية (Rollero & Piccoli, 2010) من ذلك يظهر أن التعلق بالمكان والبيئة المادية يدعم أهمية الجوانب الاجتماعية من الحياة؛ بل إن الاندماج الاجتماعي أحد مكونات الرفاهية الاجتماعية- يقوي الشعور بالأمان في الحي الذي يعيش فيه الفرد، بل يزيد من ثقته في الجيران (Wright & Kloos, 2007: p 202) . 85; Rollero & Piccoli, 2010: p 202

نظريات مفسرة للرفاهية الاجتماعية:

(1) نظرية منهج الرفاهية الاجتماعية (1973):

يفترض إريك ألارت إن الرفاهية نظام ذو ثلاثة أبعاد مختلفة للاحتياجات (الامتلاك- الحب- الكينونة)، فيشير "الامتلاك" إلى الظروف المادية التي يحتاج الناس إلى إشباعها للبقاء على قيد الحياة؛ ويتعلق "الحب" بالاحتياجات الاجتماعية، مثل الدعم الاجتماعي والهوية الذاتية التي تتطور في الحياة الاجتماعية، أما "الكينونة" فتشير إلى النمو الشخصي، وتعد هذه الأبعاد الثلاثة وفقاً لـ (ألارت) مهمة في فهم وإشباع أي نوع من أنواع الرفاهية، وهو يرى أن للرفاهية يمكن أن يكون لها قياسات موضوعية وذاتية في كل بُعد، على سبيل المثال يمكن أن يكون لبُعد الحب مقاييس موضوعية وذاتية أيضاً، مثل تقرير ذاتي عن تصور الشخص لهذه المشاعر (Kulkarni, 1990: p 268).

وبهذا تظهر الرفاهية الاجتماعية لدى الأفراد في ضوء عنصر شيوخ الحب والانتماء والعلاقات الاجتماعية في المنظمة، كون الحرمان من القدرة على تطوير علاقات عاطفية داعمة من الحب والرعاية والتضامن، يجعل العاملين يشعرون بالاغتراب التنظيمي، والشك بالآخرين، وعدم المساواة وينتهي بالعزلة الاجتماعية وترك هذه المنظمة (Nelson & Prilleltensky, 2010: p 186).

لذا تؤكد النظرية أن الحرمان من الاحتياجات الاجتماعية، مثل: الحب والدعم العاطفي، يؤدي إلى عواقب سلبية مثل: الاغتراب التنظيمي، ضعف الثقة بالآخرين، وعدم المساواة، هذا الشعور بالعزلة يُضعف من قدرة الأفراد على التفاعل الاجتماعي، مما قد يؤدي إلى تركهم للمنظمة أو انسحابهم من الحياة الاجتماعية النشطة.

(2) نظرية تقرير المصير (الحاجات الثلاثة) إدوارد ديسي وريتشارد ريان (1985):

هي نظرية تشرح الدافعية والاتجاهات الشخصية، وهي تهتم بوصف نمو التوجهات الطبيعية والحاجات النفسية لدى الأفراد، كما تصف النظرية تحديداً الأسباب التي تقف خلف اختيار الناس ودوافعهم لأداء النشاط من دون أي تدخلات خارجية أو مقاطعة لرغبتهم الداخلية، لذا تهتم نظرية تقرير المصير (الحاجات الثلاثة) بوصف سلوك الأفراد من خلال قياس مدى ارتباط أداء السلوك بالتحفيز الداخلي واختيارهم الذاتي لأدائه (Deci & Ryan, 1985: p 200).

ويمكن القول ان بواذر هذه النظرية بداءات في الثمانينات حيث كانت هناك مقارنات بين الدافع الداخلي والدافع الخارجي ومن خلال الفهم المتراكم لهذه المقارنات وللدور الذي يلعبه الدافع الداخلي بدأت تتشكل نظرية تقرير المصير (الحاجات الثلاثة) في التسعينات وتحديداً في (1985) على يد الباحثان إدوارد ديسي وريتشارد ريان ومن ثم بدأت تطبيقات هذه النظرية تظهر جلياً من عام (2000)، ضمن أحد أهم مبادئ هذه النظرية هي النظرة المعاكسة لدور الحافز الخارجي (مثل استخدام المال أو الجائزة، أو التخويف بالعقاب أو الطرد من المؤسسة) في التحفيز السليم والمستمر، وكذلك في تقديم حياة صحية ونفسية منسجمة مع النفس، حيث يتم وصف أعلى مستوى للدافعية (الدافعية الداخلية) بأنه المبادرة إلى أداء العمل حباً فيه ولكونه شيقاً ومرضي في حد ذاته، وهذا على العكس من (الدافع الخارجي) والذي يعكس مفهوم أداء العمل من أجل نيل مكسب مادي أو خوفاً من نتائج سلبية (Ryan & Deci, 2000: p 68).

وتتركز نظرية تقرير المصير على الاعتقاد بأن الطبيعة البشرية تُظهر سمات إيجابية مستمرة، وأنها تُظهر مراراً وتكراراً الجهد والقوة والالتزام في حياتهم الذي تسميه النظرية "نزعات النمو المتأصلة"، إذ يمتلك الأفراد أيضاً احتياجات نفسية فطرية تشكل أساساً للدوافع الذاتية وتكامل الشخصية، وتحدد النظرية ثلاثة احتياجات فطرية تسمح، إذا أُرضيت، بالمهمة والنمو الأمثل:

وهذه الحاجات النفسية الفطرية تدفع الأفراد لتحقيق التكامل الشخصي والنمو الذاتي فعندما تُشبع هذه الاحتياجات، ينمو الأفراد في بيئة متكاملة نفسياً واجتماعياً، مما يؤدي إلى رفاهية شاملة، وهذه الحاجات بالتفصيل كالآتي:

1. الكفاءة:

يشير بُعد الكفاءة إلى حاجة الأفراد للشعور بالإنجاز وإثبات قدراتهم، عندما ينجح الفرد في أداء المهام ويتلقى تقديراً يعكس كفاءته، فإن ذلك يُعزز شعوره بالثقة والرضا، وفي سياق الرفاهية الاجتماعية، يتحقق هذا البُعد عندما يتمكن الأفراد من الإسهام بفعالية في مجتمعاتهم أو منظماتهم ويشعرون بالتقدير لما يقدمونه، على النقيض، يؤدي الإحساس بعدم الكفاءة أو الفشل إلى انخفاض مستوى الرفاهية ويضعف الرغبة في التفاعل الاجتماعي (Deci & Ryan, 2000: p 231).

2. الشعور بالارتباط:

يُركز هذا البُعد على الحاجة للشعور بالانتماء إلى شبكة اجتماعية دافئة وداعمة. عندما يشعر الأفراد بالارتباط الإيجابي مع الآخرين ويجدون فيهم دعماً عاطفياً ومعنوياً، فإنهم يختبرون مستوى أعلى من الرفاهية الاجتماعية. كما تعزز العلاقات الصحية الثقة والانفتاح، بينما يؤدي غياب هذه العلاقات إلى الشعور بالعزلة الاجتماعية وانخفاض الرضا عن الحياة. (Ryan & Deci, 2001: p148)

3. الاستقلال الذاتي:

يمثل الاستقلال الذاتي حاجة الفرد للتحكم في قراراته وأفعاله دون تدخل خارجي، ويشير هذا إلى أهمية احترام خيارات الأفراد وتقديم الفرص لهم للتعبير عن أنفسهم بحرية. في بيئة اجتماعية تعزز الاستقلال الذاتي، يشعر الأفراد بأن لديهم السيطرة على حياتهم، مما يسهم في رفاهيتهم العامة. من جهة أخرى، يؤثر القمع أو التوجيه القسري سلباً على الإبداع والارتباط بالمجتمع، مما يقلل من مستوى الرفاهية. (Deci & Ryan, 2017: p177)

وتبرز النظرية أهمية الدافع الداخلي كعنصر رئيسي للرفاهية؛ فعندما تكون تصرفات الأفراد مدفوعة بحبهم للعمل نفسه وليس بالحوافز الخارجية مثل: المال أو العقاب، تتحقق مستويات أعلى من الرضا والرفاهية. هذا المفهوم يعزز فهم الرفاهية الاجتماعية كعملية تتطلب بيئة تدعم حرية الاختيار والإبداع بدلاً من التوجيه القسري (Ryan & Deci, 2000: p 235)

(3)نظرية التعلق (1990):

في هذا السياق، يجب ذكر نظرية التعلق التي اقترحها عالم النفس والمحلل النفسي البريطاني (جون بولبي)، التعلق هو رابط عاطفي عميق يربط شخصاً بآخر (بولبي، 1990)، تهتم نظرية التعلق بالعلاقات بين الناس، وخاصة العلاقات طويلة الأمد، بما في ذلك بين الوالد والأطفال وبين الشركاء الرومانسيين والزملاء والأصدقاء، وعلى الرغم من بولبي استخدم هذا المصطلح لأول مرة أثناء دراساته المتعلقة بعلم النفس التنموي للأطفال من خلفيات مختلفة، عمل كطبيب نفسي في عيادة إرشاد الطفل في لندن، حيث شارك في علاج الأطفال المضطربين عاطفياً لا انه وجد ان التعلق يؤثر على علاقات البالغين ويؤثر على صحتهم ورفاهيتهم النفسية والاجتماعية (Bowlby, 1990: p 67).

ويقنع علماء النفس المعاصرون أيضاً بأهمية التعلق من حيث تطور الفرد الاجتماعي والعاطفي والمعرفي وغالباً ما يستخدمون نظرية التعلق (لبولبي) في تحليل مشاكل التكيف مع بيئة البالغين بالحصول على المزيد من الراحة والحماية، وقدرة الافراد على تطوير احتراماً أقوى لأنفسهم ويصبحون أكثر استقلالية، ويتمتعون بعلاقات اجتماعية جيدة، في حين الفشل في ذلك يجعل الافرار يعانون من الاكتئاب والقلق، ولا يستطيعون إقامة علاقات صحية ومريحة ودائمة مع الآخرين، فعندما لا يتمكن

الأفراد من إقامة علاقات آمنة، فإنهم غالباً ما يواجهون مشاكل طوال حياتهم، ويجعلهم يشعرون بالتخلي والإهمال الذي لا يسمح للبالغين بالحفاظ على علاقات فعالة، وإيجاد الدعم الاجتماعي إذا احتاجوا إليه والعمل بشكل طبيعي بشكل عام (Dunaeva, 2018: p 570).

وأظهرت أبحاث بولبي ثلاثة أنماط للتعلق تؤثر بشكل مباشر على تطور الرفاهية الاجتماعية:

1. التعلق الآمن: الأفراد الذين يشعرون بالأمان يطورون علاقات صحية ومستقرة، ويترجم هذا النمط إلى قدرة أفضل على بناء شبكات اجتماعية داعمة، الاحترام الذاتي، والتعامل مع التحديات الاجتماعية بمرونة، ويُعد هذا النوع من التعلق أساساً للرفاهية الاجتماعية لأنه يوفر شعوراً بالأمان والثقة في الآخرين.

2. التعلق المقاوم للقلق: يتميز هذا النمط بمشاعر مختلطة من التعلق والغضب نتيجة استجابات انفعالية واجتماعية غير متسقة ، يؤثر هذا النمط سلباً على العلاقات الاجتماعية؛ حيث يكون الأفراد أكثر حساسية تجاه الرفض وأقل استقراراً في بناء علاقات طويلة الأمد، هذه المشاعر يمكن أن تؤدي إلى القلق الاجتماعي وصعوبة في الحفاظ على الروابط العاطفية.

3. التعلق المتجنب: ينتج عن الإهمال أو الانفصال العاطفي من قبل مقدمي الرعاية، ويؤدي هذا النمط إلى صعوبة الثقة بالآخرين أو التفاعل معهم بصدق، مما يقلل من القدرة على إقامة علاقات صحية وداعمة، الأفراد الذين يعانون من هذا النمط يميلون إلى تجنب العلاقات الحميمة، مما يؤثر سلباً على الرفاهية الاجتماعية. (Mikulincer & Shaver, 2007: p 163)

لذا هناك علاقة بين التعلق والرفاهية الاجتماعية لا تقتصر على الطفولة بل تمتد إلى مرحلة البلوغ، فالأفراد الذين تكون لديهم أنماط تعلق آمنة يتمتعون بعلاقات شخصية ومهنية ناجحة، مما يعزز إحساسهم بالانتماء والدعم الاجتماعي، في المقابل، تؤدي أنماط التعلق غير الآمن إلى شعور بالعزلة الاجتماعية وصعوبة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي (Gillath, Shaver, & Mikulincer, 2005: p 621)

(4) نموذج العوامل الستة للرفاهية النفسية كارول رايف (1999):

طور هذا النموذج على يد (كارول رايف) التي تفترض ان هناك ست عوامل تحدد رفاهية الفرد النفسية وسعادته، تكون مسؤولة عن العلاقات الإيجابية مع الآخرين، التمكن الشخصي، الشعور بالهدف والمعنى في الحياة وتعمل على النمو والتطور الشخصي، وترى (رايف) ان وصول الفرد الى حالة الرفاه النفسي تجعله حالة اتزان لا تتأثر بأحداث الحياة الصعبة.

وترى (رايف) أنه يمكن للرفاهية النفسية أن تتأثر بالسلب أيضاً، كما هو الحال في بيئة عمل مهينة وغير مجزية، والالتزامات التي لا يتم الإيفاء بها، والعلاقات غير المرضية، للتفاعلات الاجتماعية تأثير قوي على الرفاهية، وللنتائج الاجتماعية السلبية تأثير يفوق تأثير النتائج الاجتماعية الإيجابية على الرفاهية النفسية، وتسبب التجارب الصادمة في الطفولة في إضعاف الرفاهية النفسية بعد البلوغ، ويمكنها أيضاً أن تضر المرونة النفسية عند الأطفال، المراهقين، والبالغين، كما تضعف الوصمة المحسوسة الرفاهية النفسية أيضاً، خصوصاً عندما تتعلق الوصمة بالبدانة أو غيرها من الأمراض والإعاقات الجسدية الأخرى (Keyes, et al, 2002: p107).

وترى (كارول رايف) (1999) ان الرفاهية الاجتماعية تظهر من خلال الإشارة إلى تأثير العوامل النفسية الأساسية على جودة العلاقات الاجتماعية وقدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع بيئته الاجتماعية، يتضح ذلك من خلال ستة أبعاد رئيسية تحدد الرفاهية النفسية وتدعم دورها الرفاهية الاجتماعية:

1. تقبل الذات وتأثيره الاجتماعي: يشير تقبل الذات إلى امتلاك الفرد موقفاً إيجابياً تجاه نفسه، بما يشمل الاعتراف بنقاط قوته وضعفه، عندما يكون الشخص راضياً عن ذاته، فإنه يميل إلى بناء علاقات اجتماعية صحية مبنية على الصدق والتفاهم، هذا التقبل يعزز من قدرة الفرد على التفاعل بثقة مع الآخرين، مما يدعم شعوره بالانتماء الاجتماعي.

2. النمو الشخصي وعلاقته بالتطور الاجتماعي: يعكس النمو الشخصي استعداد الفرد للتعلم والتطوير المستمر، كما يسهم هذا البعد في تحسين الرفاهية الاجتماعية من خلال تمكين الفرد من التفاعل بفعالية مع التغيرات الاجتماعية ومواجهة التحديات.

3. الحياة الهادفة كداعم للرفاهية الاجتماعية: إحساس الفرد بأن لحياته هدفاً ومعنى ينعكس على علاقاته الاجتماعية، فالأشخاص الذين يمتلكون أهدافاً واضحة يشاركون الآخرين رؤاهم وقيمهم، مما يعزز من التواصل والتعاون الاجتماعي، كما أن وجود غرض للحياة يدعم قدرة الفرد على تقديم الدعم للآخرين في بيئته الاجتماعية.

4. التمكين البيئي وتأثيره على العلاقات الاجتماعية: يشير التمكين البيئي إلى قدرة الفرد على التحكم بفعالية في محيطه واستغلال الفرص المتاحة، كما يتيح ذلك للفرد بناء بيئة اجتماعية داعمة تلبي احتياجاته الشخصية والمهنية، هذه القدرة على التكيف مع البيئة تعزز من شعور الفرد بالأمان الاجتماعي والاستقرار.

5. الاستقلالية وأثرها على الرفاهية الاجتماعية: الاستقلالية تعني قدرة الفرد على اتخاذ قراراته بعيداً عن الضغوط الاجتماعية، الأشخاص الذين يتمتعون باستقلالية قوية يكونون قادرين على بناء علاقات صحية غير مشروطة تعتمد على التفاهم المتبادل وليس على الاعتماد المفرط.

6. العلاقات الإيجابية مع الآخرين كأساس للرفاهية الاجتماعية: يشير هذا البعد إلى القدرة على بناء علاقات قائمة على التعاطف، الثقة، والمودة المتبادلة، العلاقات الإيجابية هي العمود الفقري للرفاهية الاجتماعية، حيث توفر الدعم العاطفي والنفسي وتعزز شعور الفرد بالانتماء (Ryff, 1989: p169).

(5) نظرية الجودة الحياتية (2002) :

تفترض هذه النظرية أن شعور الفرد بالرفاهية والرضا عن الحياة وجودتها لها محددات ذاتية لا تقدم إلا القليل للفرد، أي كما يدركها الفرد نفسه من خلال إحساسه بالرضا والسعادة، والإحباط، والتشاؤم واليأس ومن خلال الإحساس بالانفعالات الإيجابية وتحقيق الذات.

وتعتبر (نظرية شالوك) أن هذه المحددات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند قياس جودة الحياة الاجتماعية والنفسية للفرد، إذ يتم تقييم كل محدد من خلال مؤشرات ذاتية ترتبط بتجربة الشخص الفردية، مما يساعد على تقديم صورة أكثر تكاملية للرفاهية الاجتماعية:

1. السعادة الانفعالية: تشمل السعادة الانفعالية مشاعر الرضا العام، وكذلك مفاهيم الذات التي تتعلق بكيفية رؤية الشخص لنفسه، كما ترتبط هذه السعادة بانخفاض مستويات الضغوط النفسية والتوترات التي قد تؤثر سلباً على رفاهية الشخص، إن الإحساس بالراحة النفسية في هذه الحالة يعزز من جودة حياة الفرد الاجتماعية، حيث أن الرضا الذاتي يقلل من مشاعر الإحباط ويزيد من التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة (Diener, 2000: p34).

2. العلاقات بين الشخصية: تعد العلاقات بين الشخصيات جزءاً أساسياً من الرفاهية الاجتماعية، تشير هذه المؤشرات إلى كيفية تفاعل الفرد مع الآخرين من خلال التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي تبني شبكات من الدعم والمساندة، إذ أن الأشخاص الذين يتمتعون بعلاقات قوية وإيجابية مع الآخرين عادة ما يشعرون بمزيد من الأمان والدعم الاجتماعي، مما يعزز من رفاههم الاجتماعي والنفسي (Keyes, 1998: p 123).

3. السعادة المادية: تشير السعادة المادية إلى الحالة الاقتصادية للفرد، بما في ذلك مستوى الرضا عن عمله، والظروف المعيشية، مثل المسكن، بينما لا يمكننا تجاهل الأبعاد المادية في تحسين جودة

الحياة، إلا أن شالوك يشير إلى أن السعادة المادية لا تكفي وحدها، بل يجب أن يترافق هذا مع شعور داخلي بالرضا والإنجاز الشخصي في هذه المجالات (Schalock, 2004: p 206)

4. النمو الشخصي: يُعد النمو الشخصي من أهم المؤشرات التي تساهم في الرفاهية الاجتماعية، يشمل هذا المجال التطور الشخصي في جوانب مثل: التعليم، والكفاءة الشخصية، والأداء في مختلف مجالات الحياة. عندما يشعر الأفراد بالتطور والتحسين المستمر في حياتهم، فإن ذلك يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التفاعل بنجاح مع المجتمع (Ryff & Singer, 2008: p24)

5. السعادة البدنية: تعكس السعادة البدنية حالة الصحة العامة للفرد، بما في ذلك مستوى النشاط البدني، ووقت الفراغ المتاح. إن وجود جسد صحي يسمح للفرد بالانخراط بشكل أكثر نشاطاً في المجتمع، مما يعزز من قدرته على المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والانخراط في العلاقات مع الآخرين. والنشاط البدني يساعد أيضاً في تحسين المزاج والصحة النفسية، وهو عنصر أساسي في رفاهية الفرد (Deci & Ryan, 2008: p5).

6. الاندماج الاجتماعي: يشمل الاندماج الاجتماعي شعور الفرد بالترابط مع المجتمع ومشاركته في الأنشطة الاجتماعية، إذ يشير (شالوك) إلى أن الأدوار المجتمعية والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية تمنح الفرد شعوراً بالانتماء، مما ينعكس إيجابياً على رفاهيته الاجتماعية (Schalock, 2004: p 208).

من خلال هذا التحليل الشامل للمحددات تبرز الرفاهية الاجتماعية كعنصر محوري في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المجتمع، تشير (نظرية شالوك) إلى أن الرفاهية لا تتحقق فقط من خلال الإنجازات الشخصية أو المادية، بل من خلال الشعور بالاتصال مع الآخرين، والمشاركة الفعالة في الحياة الاجتماعية، وإحساس الفرد بالانتماء. وعليه تكون الرفاهية الاجتماعية محصلة للتوازن بين جميع هذه العوامل، حيث لا يكفي أن تكون الحياة مادية أو صحية فقط، بل يجب أن تكون مليئة بالعلاقات الإيجابية والأنشطة التي تساهم في نمو الفرد الاجتماعي والنفسي (Schalock, 2004: p 210).

(6) نموذج كيز في الرفاهية الاجتماعية (1998) : (النموذج المعتمد)

لقد ظهر نموذج كيز عام (1998) في ضوء اهتمامه بمجالات الرفاهية النفسية، فكان يرى أن تطور الأفراد وارتقائهم يتم عبر شعورهم بجودة الحياة المدركة (أي الرضا والسعادة بالحياة)، إذ تتعلق الرفاهية بمدى ازدهار الناس في حياتهم الشخصية والاجتماعية، على سبيل المثال، قبول الذات والشعور بالهدف في الحياة، وقد افترض (كيز) أن الرفاهية النفسية تظهر في طرائق مختلفة مثل: (الاستماع

بالعمل، وأداء أنشطة الحياة اليومية من دون قيود، وتقديم الخدمات والمنجزات الاجتماعية، والتمتع بحياة صحية خالية من الأمراض الجسمية) وفي ضوء ذلك وجد (كيز) أن هذه المؤشرات لها علاقة كبيرة بحياة الأفراد الاجتماعية، والذي قادته إلى مفهوم الرفاهية الاجتماعية، التي تظهر عبر مدى ازدهار الناس ورفاهيتهم في حياتهم الاجتماعية والمجتمعات المحلية الأوسع نطاقاً (Keyes, 2007: p95).

لذلك يقول (كيز) (Keyes, 1998) "أنه لا بد من التوسع في مفهوم الرفاهية باعتبارها ظاهرة خاصة بالدرجة الأولى إلى نهج يؤكد أن الأفراد جزء لا يتجزأ من الهياكل الاجتماعية في المجتمع، فهو يفترض أن الرفاهية شعور يظهر لدى الأفراد بأنهم جزء من المجموعات الاجتماعية والمجتمع الذي يعيشون فيه، ويدركون أنهم يستطيعون المساهمة بشيء ذي قيمة للصالح العام، لذلك نجد أن الأفراد الذين يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية يشعرون بالثقة والمواقف الإيجابية تجاه الآخرين والقدرة على جودة وتنظيم وعمل العالم الاجتماعي، وإيجاد معنى للأحداث"، ووفقاً لهذا السياق، يتم تصور الرفاهية الاجتماعية على أنها تقييم لظروف الفرد ومهامه في المجتمع (Keyes, 1998: p124).

ووجد (كيز) أنه من المهم أن يدرك الأفراد أنه يمكنهم المساهمة بطريقة فاعلة في المجتمع، وأن يقدموا إنجازات حاسمة خلال الحياة، وهذا لا يأتي إلا عبر استعداد الأفراد للقيام بما هو مطلوب منهم إزاء المجتمع، والتأثير على نحو إيجابي في مجتمعهم والارتباط به، كون ذلك يعد طريقاً للتنمية البشرية الإيجابية (Cicognani et al, 2008: p99).

وقد توصلت أبحاث (كيز وزملاؤه) إلى أن الرفاهية الاجتماعية تُعد عاملاً وقائياً يمكن أن يساهم في مرونة وصمود الأشخاص حيث يمكنهم من التعامل مع الضغوط اليومية، والمشاعر السلبية المرتبطة بها (Kennes et al, 2020: p276). كذلك تنعكس الرفاهية الاجتماعية على أداء الجماعات البشرية وإدائهم الوظيفي الإيجابي في الحياة (De Carvalho et al, 2016: p2141)، وهذا ما توصل إليه كيز (Keyes, 1998- 2005)، إذ وجد أن الرفاهية الاجتماعية تسهم في:

1. القدرة على متابعة أهداف مهمة للفرد والمجتمع.
2. تعبئة/ حشد الموارد.
3. زيادة القدرات الفردية والاستقلالية، والكفاءات الاجتماعية.
4. يحسن من العلاقات بين الشخصية وتعزيز الأفراد والمجتمع.
5. يجعل الأفراد ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يعملون بشكل جيد في الحياة (Petrillo et al, 2015: p299).

مجالات الرفاهية الاجتماعية في العمل:

طور (كيز) أبرز المفاهيم المتعلقة بالرفاهية الاجتماعية، ففي عام (1998) استطاع (كوري لي كيز) تطوير أداة خاصة تستطيع قياس الرفاهية الاجتماعية (SWBS)، وقد صوّر الرفاهية الاجتماعية على أنها تقييم لظروف الفرد وعمله في سياق المجتمع، بحيث تستلزم الرفاهية الاجتماعية الاندماج الاجتماعي للفرد، وقبول الآخرين، والمساهمة في المجتمع، وتماسك المجتمع، والتحقيق الاجتماعي، وبهذا تكون المقياس من خمسة مجالات هي: ("التكامل الاجتماعي" و"القبول الاجتماعي" و"المساهمة الاجتماعية" و"الإنجاز الاجتماعي" و"التماسك الاجتماعي") (Keyes, 1998: p117).

وقد تم دراسة هذه المجالات في سياق العمل، إذ يشير (التكامل الاجتماعي) إلى تقييم جودة علاقة الفرد بمنظمة ما، ويتألف التكامل من شعور الناس بالانتماء إلى منظماتهم ووجود شيء مشترك بينهم وبين الأفراد الذين يشكلون واقعهم الاجتماعي أو مجتمع العمل، ويعمل الموظفون بشكل أفضل عندما يشعرون بأنهم ينتمون إلى منظمة ما، ومع ذلك فقد أظهرت الأبحاث أن معظم الناس يقللون من تقدير الدرجة التي يدفع بها الناس الحاجة إلى الانتماء (هيث، 1999) ووفقاً (لكيز) (1998)، فإن (التكامل الاجتماعي) يعتمد على مفاهيم التماسك الاجتماعي والمعايير المشتركة، في مقابل الاغتراب الثقافي والعزلة الاجتماعية (سيمان، 1991)، ومن خلال التنسيق الاجتماعي، يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم وأفكارهم، التقارب مع المجتمع والارتباط ببعضنا البعض، وعلى العكس من ذلك يؤدي غياب العلاقات الداعمة ذات المغزى إلى العزلة الاجتماعية (سيمان، 1991) وعدم اليقين بشأن الانتماء (والتون وكوهين، 2007)، وهي حالة ذهنية تتميز بشكوك الأفراد حول ما إذا كان الآخرون يقبلونهم في سياق العمل (Cohen, 2022: p301).

وتظهر (المساهمة الاجتماعية) في العمل في ضوء تقييم الموظفين لقيمتهم الاجتماعية والإنجازات التي قدموها إلى منظماتهم (كيز، 1998؛ روثمان، 2013)، إذ أن الاعتقاد بأن الفرد عضو حيوي في المنظمة، وأنه يحظى بالاحترام وأن مهام العمل اليومية التي يقوم بها تضيف قيمة إلى قسمه أو فريق العمل هو جانب من جوانب المساهمة الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك تشير المساهمة الاجتماعية إلى ما إذا كان الناس يشعرون بأن ما يفعلونه يحظى بتقدير منظماتهم ويساهم في الصالح العام وإلى أي مدى (بريللتسكي وبريللتسكي، 2021: ص90).

أما عنصر (القبول الاجتماعي) فهو عنصر أساسي في تحديد القيمة الاجتماعية للفرد، لكونه يشير إلى وجهات نظر الفرد تجاه الموظفين والعاملين إلى الفرد في المنظمة، ومدى قدرته على التسامح مع الاختلافات الفردية، والمواقف الإيجابية تجاه الزملاء، لذا فالأفراد الذين يظهرون القبول الاجتماعي يثقون في الآخرين، ويعتقدون أنهم لطفاء، ويمكن أن يكونوا مجتهدين، كذلك يكون هؤلاء

متعاطفين ومتسامحين، ويشعرون بالراحة تجاه من حولهم (Prilleltensky& Prilleltensky, 2021: p188).

ويتعلق (الإنجاز الاجتماعي) بتقييم إمكانات ومسار المنظمة، كونه يستلزم إدراك أن المنظمة تنمو وتتطور، مما يحقق الإمكانات الاجتماعية لأعضائها، وبهذا يعكس التماسك الاجتماعي نظرة الموظفين إلى المنظمة ومستقبلها، بما في ذلك التفاوض بإمكانية تحول إمكاناتها إلى حقيقة من خلال المساهمة الجماعية لأعضائها، يمكن للأفراد الذين يتمتعون بصحة اجتماعية جيدة أن يتصوروا أنهم، وأشخاص مثلهم، مستفيدون محتملون من النمو الاجتماعي (Keyes & Shapiro, 2004: p278).

وأخيراً يظهر (التماسك الاجتماعي) في ضوء إدراك جودة وتنظيم الظواهر الاجتماعية في المنظمة، بما في ذلك الدعم الاجتماعي وشبكة العلاقات الاجتماعية، فيشعر الأفراد الذين يتمتعون بالتماسك الاجتماعي بأن مجتمعهم معقول ويمكن التنبؤ به، ويشعرون أنهم يستطيعون فهم ما يحدث من حولهم وإيجاد معنى في كيفية عمل المنظمة، وبهذا يحاول الأفراد الذين يتمتعون بالتماسك حماية المنظمة والحفاظ عليها عندما يواجهون الاضطرابات وعدم اليقين التنظيمي (Colenberg, et al, 2021: p330).

إن يركز نموذج (كيز) للرفاهية الاجتماعية على كيف أن تطور الأفراد وازدهارهم يعتمد على شعورهم بالرضا والسعادة في حياتهم اليومية والاجتماعية، يرى كيز أن الرفاهية النفسية لا تقتصر على الجوانب الشخصية فقط، بل تتعلق أيضاً بمدى مشاركة الأفراد في حياتهم الاجتماعية، إذ يتأثر شعور الأفراد بالرفاهية بجودة الحياة المدركة، التي تتضمن شعورهم بالانتماء والقدرة على المساهمة في المجتمع. ولذلك يرى كيز أن الرفاهية الاجتماعية تتعلق بتقييم الأفراد لظروفهم الاجتماعية ومدى قدرتهم على التفاعل بشكل إيجابي مع مجتمعاتهم (Keyes, 1998: p123).

يشير (كيز) إلى أن الرفاهية الاجتماعية لا تنفصل عن الرفاهية النفسية، بل هي جزء تكاملي منها. الأفراد الذين يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية يشعرون بالثقة في أنفسهم وفي المجتمع، ولديهم موقف إيجابي تجاه الآخرين، مما يساهم في قدرتهم على تحسين العلاقات الشخصية والتنظيم الاجتماعي. وفقاً لذلك، تُعتبر الرفاهية الاجتماعية التقييم الذي يقوم به الأفراد لظروفهم الاجتماعية ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية (Keyes, 2002: p 210).

كذلك، ووفقاً (النموذج كيز)، نجد أن الرفاهية الاجتماعية لا تقتصر على تحسين الحالة النفسية للأفراد فقط، بل تؤثر أيضاً في أداء الجماعات البشرية والمجتمعات، فالأفراد الذين يشعرون بالرفاهية الاجتماعية يتمتعون بقدرة أعلى على تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، وعلى تنظيم وتوجيه حياتهم في المجتمع بشكل إيجابي، كما أن هذه الرفاهية تساعد على تعبئة الموارد الاجتماعية، مما يعزز قدرات الأفراد على التأثير بشكل إيجابي في مجتمعهم (Keyes, 2005: p 539).

▪ مناقشة النظريات والنماذج المفسرة للرفاهية الاجتماعية:

إن النظريات والنماذج التي تفسر الرفاهية الاجتماعية تمثل إسهامات هامة في مجال علم النفس والاجتماع، إذ تجمع بين الأبعاد النفسية والاجتماعية، وتتناول مجموعة متنوعة من الجوانب التي تشكل رفاهية الأفراد، حيث نجد أن منهج الرفاهية الاجتماعية يُبرز ثلاثة أبعاد رئيسية للرفاهية: (الامتلاك، الحب، والكينونة). يتميز بتحليله الشامل للرفاهية من جوانب مادية واجتماعية وشخصية، ويتفق هذا المنهج مع باقي النماذج في التركيز على العلاقات الاجتماعية والنمو الشخصي كعناصر أساسية للرفاهية، ومع ذلك، فإنه لا يعالج بشكل مباشر الاندماج مع المجتمع بشكل واسع كما يفعله نموذج (كيز).

كما تركز (نظرية تقرير المصير) على الحاجات النفسية الثلاثة: (الكفاءة، الاستقلالية، والشعور بالارتباط) ما يميزها في تسليط الضوء على الدوافع الداخلية باعتبارها أساساً للرفاهية، وتتقاطع هذه النظرية مع ("كيز") في إظهار أهمية العلاقات الاجتماعية (الشعور بالارتباط)، لكنها تختلف في تركيزها المحدود على الحاجات الفردية دون التوسع في الأبعاد الاجتماعية الأوسع كما يري نموذج ("كيز"). أما (نظرية التعلق) تقدم تصوراً للعلاقات طويلة الأمد وتأثيرها على التطور الاجتماعي والعاطفي، وتتقاطع مع نموذج "كيز" في الإقرار بأهمية العلاقات الاجتماعية، إلا أنها تنحصر في الأبعاد الشخصية والعائلية، بينما يمتد نموذج "كيز" إلى العلاقات الاجتماعية على مستوى المجتمع بأكمله. وبالنظر إلى نموذج العوامل الستة للرفاهية النفسية نجد أنه يشمل عوامل مثل: تقبل الذات والنمو الشخصي والعلاقات الإيجابية، ويتشابه مع نموذج "كيز" في إبراز العلاقة بين الرضا الشخصي والعلاقات الاجتماعية، لكنه يركز بشكل أكبر على الجوانب الفردية للرفاهية، بينما يمنح نموذج ("كيز") مساحة أوسع للأبعاد الاجتماعية كالتكامل والمساهمة الاجتماعية.

أما (نظرية شالوك) فتؤكد على جودة الحياة الذاتية المدركة، بما يشمل الرضا الشخصي والسعادة، بينما تشترك مع "كيز" في إبراز أهمية الرضا والسعادة، فإنها تقتصر إلى التركيز على الأبعاد الاجتماعية التفاعلية مثل المساهمة الاجتماعية والتماسك الاجتماعي.

وبالنسبة إلى (نموذج كيز للرفاهية الاجتماعية): يمثل نموذج كيز إطاراً شاملاً يدمج بين المجالات النفسية والاجتماعية، ويبرز أهمية الشعور بالانتماء والمساهمة في المجتمع، ويتميز عن باقي النماذج والنظريات بتركيزه الواضح على التكامل الاجتماعي والتماسك الاجتماعي والمساهمة الاجتماعية كأبعاد رئيسية للرفاهية، كما يقدم هذا النموذج تصوراً متكاملًا يربط بين الفرد والمجتمع ويشجع على بناء مجتمع مزدهر يدعم أفراداه..

جميع النظريات تعترف بأهمية العلاقات الاجتماعية والنمو الشخصي كعوامل رئيسية للرفاهية، بينما تمتاز بعض النظريات (مثل "تقرير المصير" و"شالوك") بالتركيز على الحاجات الفردية والدوافع

الشخصية، بينما توسع "كيز" ليشمل الأبعاد الاجتماعية الكبرى مثل: التماسك الاجتماعي والمساهمة في المجتمع.

إن اعتماد نموذج (كيز) كنموذج رئيسي لتفسير الرفاهية الاجتماعية يعزز من الفهم المتكامل للرفاهية، كونه يجمع بين العناصر النفسية والاجتماعية بطريقة ديناميكية، ويركز على أهمية الإحساس بالانتماء والمساهمة المجتمعية، مما يجعله أداة فعالة لتحسين جودة الحياة الفردية والمجتمعية.

المحور الثاني: السلطة الشخصية:

مقدمة:

إن الإدارة تعتبر عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، حيث أصبح يمكن النظر إلى عناصر الإنتاج على أنها خمسة عناصر، أربعة منها مادية، وهي (1) القوى البشرية (2) المواد (3) الآلات والمعدات (4) المباني والإنشاءات، أما الخامس، فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الإدارة، ومع أن الإدارة لا تدخل بصورة مادية إلا أنها ضرورية ومهمة، لأنها هي التي تعمل على تحقيق التفاعل بين العناصر المادية الأخرى، لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية إنتاجية عالية، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى فهم المديرين لكل من المنافسين والأسواق والموردين والموزعين والممولين والمالكين والعملاء على مستوى العالم ككل (العارف، 2005: ص5).

إذا، الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة، كأفراد وجماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية، والفنية المتاحة والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة (الضبعان، 2007: ص74).

وتشكل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالها يتم التمييز بين التقدم والتخلف، فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن (تيشوري، 2006: ص19).

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة الإداريين يقومون بدور رئيس فيه، إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمروؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة الإدارية، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وطرق تحفيزه، كما يتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة، فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة إدارية سليمة وحكيمة، تستطيع

تحفيزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم (غولد سميث، 2006: ص183).

التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الإدارة:

يرجع أصل كلمة التنظيم اللاتينية Organization والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي: نظم، منظمة، عملية (أبو بكر، 2003: ص73).

ويرى (هنري فايول) Henry Fayol إن التنظيم هو "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضاً".

يمكن تعريف وظيفة التنظيم على أنها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسسية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو طبيعة العلاقات فيما بينها، بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها ومصالح العاملين (عقيلي، 2009: ص87).

أنواع التنظيم:

1. التنظيم الرسمي:

يُعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف لأنه سمة من سمات التصميم والتخطيط، حيث يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت منها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة.

ويُعتبر (ماكس فيبر) البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي، والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي (السلطاني، 2011: ص104).

2. التنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً، وعلى الرغم من أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصاً إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى

غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين، لذا يعرف (التنظيم غير الرسمي) على أنه: عبارة عن "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية" (عبد الله وآخرون، 1991: ص78).

ويتجلى التنظيم غير الرسمي من خلال عدة مظاهر من أهمها:

1. **وجود قيادة غير رسمية:** خصائص نفسية وقدرات مميزة تظهر لدى القادة (أو الموظفين) تمكنهم من الظهور والتأثير والتحكم في زملائهم بطرق خاصة.

2. **وجود قيم ومعايير مشتركة:** يهدف التنظيم غير الرسمي إلى توجيه الأفراد إلى أتباع تعليمات الإدارة وقيم ومعايير الجماعة من دون ضغوط أو عقوبات فهو يقوم على الترغيب والتأثير الشخصي (حسن، 1984: ص 463).

3. **الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ولا يتطلبها، فهي تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم ولهذا فالتنظيم غير الرسمي قنواته الخاصة في الاتصال والحصول على المعلومات ونشرها (غياث، 2004: ص90).

4. **مصالح شخصية واهتمامات متبادلة:** إن اشتراك الأفراد في نفس المهام لا يكفي لتشكيل تنظيمات غير رسمية، وإنما لا بد من وجود مصالح شخصية واهتمامات متبادلة ما بين الأفراد (الهواري، 1998: ص320) أي أن وجود الأهداف الشخصية لدى أفراد التنظيم لا تتيح لوحدها إمكانية نشوء التنظيمات غير الرسمية، وإنما يقتضي وجود اهتمام مشترك حول القضايا والأهداف التي يريدون تحقيقها.

5. **إشباع الحاجات:** يهتم التنظيم غير الرسمي بإشباع حاجاته أتباعه، وتحقيق أهدافهم، فضلاً عن تحفيز الاتباع على تقديم واجباتهم ومساهماتهم في التنظيم عبر إيجاد التوازن بين الاتباع والمنظمة (عقيلي، 1981: ص91).

مهارات السلطة الشخصية (التأثير الاجتماعي):

إن القيادة الإدارية، علم وفن في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة، لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التناسق الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة، ومما لا شك فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في التنظيم، وجمود النصوص التي تحكمه، إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادية قبل كل شيء، فهي تعتمد

وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم (زيارة، 2006: ص315).

لاشك أن القيادة الإدارية الناجحة هي أحد أهم عناصر العمل الإداري وأساس نجاحه، سواء في مؤسسات وشركات القطاع الخاص، أو في القطاع العام، ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة، فإن أهمية القيادة الإدارية بشكل عام تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد الإداري في التأثير على سلوك مرؤوسيه، وتحريكهم للعمل والإنجاز، ولا يتوقف دور القيادة الإدارية عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أية منظمة بمهام كبيرة على رأس سلمها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين وفي سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل المعلومات، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المنظمة في الوقت المحدد وبالكلفة المعقولة (SMITH, 1998: p45).

وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية ودورها الكبير في نجاح أو فشل أية منظمة، فإن علماء الإدارة ومفكرها لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل لها، بل قدموا تعاريف متنوعة لها ومختلفة من حيث الصياغة اللفظية، لكنها جميعاً متفقة من حيث المضمون على أن القيادة الإدارية هي: "قدرة المدير في التأثير على سلوك مرؤوسيه وإقناعهم بضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ أوامره وتعليماته (مياً، 2008: ص97).

واختلفت الكتاب في توجهاتهم حول المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري ذو السلطة الشخصية، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على عدد من المهارات نوضحها فيما يلي:

1. مهارة إدارة الاجتماعات:

الاجتماعات: هي جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وتحقيق التفاهم بين المجموعة، كما أنها أداة من أدوات الإدارة لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة، وحتى تكون هذه الاجتماعات أكثر فعالية فعلي مدير الاجتماع التغلب على مؤثرات الإدارة الفاعلة للاجتماع، ولعل من عوامل المساهمة في نجاح إدارة الاجتماعات وضوح الهدف من الاجتماع Talley & (Hollinger, 1998: p 45).

2. مهارة إدارة التغيير:

إن (إدارة التغيير) كما يعرفها (Susan Talley, 1998 & Hollinger) هي "ذلك التغيير الهادف والمخطط الذي يهدف إلى إحداث إصلاح في جميع جوانب ومجالات المؤسسة، لتحسين فعالية الإدارة في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة" (Talley & Hollinger, 1998: p 50)

3. مهارة إدارة المواقف الطارئة:

وتعرف بإدارة الأزمات وهي كما وصفها (أبو عايد، 2006) "عملية إدارية مقصودة تقوم على البحث والحصول على المعلومات، وهي التي تمكن مدير المؤسسة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع سواء (إنساني، إداري، اقتصادي، أو جغرافي)، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معه، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيه أو القضاء عليه أو تغيير مساره لصالح المؤسسة" (أبو عايد، 2006: ص93).

4. مهارة إدارة فريق العمل:

يعرف (William, 1995) إدارة فريق العمل على أنها "قدرة قائد الفريق على التأثير في أعضائه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وإيمانه بقدراتهم على قيادة أنفسهم تجاه تحقيق إنجازات عالية للمؤسسة، وذلك من خلال قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم"، ويشير بريس (Bryce, 1982) إلى أن "فريق العمل أكثر المفاهيم اقترانا بديمقراطية الإدارة" (William, 1995: p 62; Bryce, 1982: p) (27)

5. مهارة إدارة الجودة الشاملة:

تُعرف (الجودة الشاملة) بأنها "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة".

وبذلك يمكن القول أن إدارة الجودة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من مدير المؤسسة والعاملين بهدف النجاح على المدى البعيد وتحسين الجودة باستمرار من خلال فرق العمل، وهي طريقة فعالة للمدير في إدارة المؤسسة، إذ ليس هنالك من مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Talley & Hollinger, 1998: p) (89)

6. مهارة إدارة الصراع:

ذكر (الجندي، 1998) أن إدارة الصراع هي "الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المؤسسة ويمكنه من خلال التدخل بين أطراف الصراع، ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف المؤسسة أو أهداف أحد الطرفين"، لأن هدف مدير المؤسسة من مواجهة الصراعات وإدارتها ليس القضاء عليها بل استغلالها للنمو والتطوير والحث على التغيير الإيجابي، وتشجيع الابتكار وتنمية الموارد المادية والبشرية، والعمل بروح الفريق، والتواصل الفعال بين العاملين، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات (الجندي، 1998: ص117).

7. مهارة إدارة المعرفة:

يُعرف (السلمي، 2002) إدارة المعرفة على أنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالات ومؤشرات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تطوير في الأداء، والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة، أو قياساً إلى إنجازات المنافسين"، لذا فإن إدارة المعرفة تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي (السلمي، 2002: ص66).

خصائص القيادات القائمة على السلطة الشخصية:

إن خصال القائد تتمثل في السمات الشخصية والاتجاهات والقدرات العقلية والإبداعية، والطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات التي يتبناها حول خصال مرؤوسيه، وفيما يلي بعض هذه الخصال:

- **السمات الشخصية:** وهي السمات الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد والتي تظهر في طبيعة الاستجابات التي تصدر منه اتجاه الجماعة والمواقف التي تواجهه، كما تعمل على تحديد ميولاته اتجاه أشياء الأخرى، إضافة إلى دوراً مهماً في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد (طريف، 1993: ص126) ومن امثلة هذه السمات الانبساطية والمقبولية والتعاطف الاجتماعي

- **نسق القيم:** يرى (باريت Baret) : أن القيم هي التصورات التي من شأنها أن تقضي إلى سلوك معين، فهي بمثابة معايير ومحددات الاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، وعليه فإن تبني الفرد لقيم معينة تجعلك تتوقع منه ممارسات وسلوكيات توافق وتلك القيم، كما يرى كل من "تانبوم" و "شميدت" أن نسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئياً حجم المشاركة التي سيسمح بها للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو العمل بحرية، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبهذا يكون إما ديمقراطياً أو أوتوقراطياً.

- **مستوى الخبرة الفنية:** مستوى الخبرة الفنية للقائد يحدد مستوى المهارة الفنية التي يتقنها في العمل، كما تحدد القدرات الفكرية والعقلية والإبداعية التي تساعده على توظيف تلك الخبرات وتنميتها، وعليه فإن مستوى الخبرة يعتبر أهم محددات الأسلوب القيادي، لكونها مصدراً رئيساً للقوة ويرتكز عليها القائد في تحديد وتحقيق أهداف المنظمة والجماعة (العنزي، 2005: ص112).
- **الدافعية للإنجاز:** ويقصد بها الطموح المرتبط بالدافعية للعمل من أجل تحقيق النجاح في مجال العمل، كما عرفها (ماك ليلاند MC Ielland) بأنها: المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل"، ولذا على القائد امتلاك دافعية كبيرة للإنجاز النابعة من تحفيزه الذاتي ومن أهم السمات التي تدفع القائد للإنجاز قبول المخاطرة، الجدية قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، مع وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف بل يتعداه إلى أكثر من ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والخطط الاستشرافية (طريف، 1993: ص131).
- **مفهوم القائد عن ذاته:** حسب (بيتش Beach) أنه لكي نفهم شخصاً آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته وتتجلى أهمية تلك التصورات في سعي الفرد لأن يكون نشاطه وأسلوبه القيادي متسقاً مع ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصوراً ذاته متوازناً نجده يعمل جاهداً لأن يكون سلوكه مع مرؤوسيه ترجمة لهذا التصور والعكس صحيح، وعليه فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه المأمول للذات من شأنه أن يؤدي إلى الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعاً بقدر ما يؤدي التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضاً (Jellison & Green, 1981: p 32).
- **التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه:** إن إيمان القائد بمتابعة مرؤوسيه بشدة ودقة ليراقب ويتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين مفادها التكاسل وعدم حبهم وجديتهم في العمل، على عكس القائد الذي يترك الحرية لمرؤوسيه في تأدية العمل بما يروونه مناسباً، ويغرس فيهم الرقابة الذاتية لأنفسهم دون مراقبة الغير لهم، والتي على أساسها كانت نظرية "دوجلاس ماكريجور" نظرية (x) ونظرية (Y) (طريف، 1993: ص132).

نظريات مفسرة للسلطة الشخصية (القيادة):

ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم ورفع روحهم المعنوية ومن هذه النظريات:

1) نظرية الرجل العظيم 1841 :

ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصال الوراثية وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها أن القيادة والقوة والتأثيرات هي نتيجة أو محصلة القدرات الوراثية (الجارودي، 2011: ص23). يفرض الباحثون الذين يعتقدون بنظرية الرجل العظيم أو المرأة العظيمة، أن هناك خصائص مورثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا. إن هذه النظرية من أبسط المداخل في دراسة القيادة ويحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم، مقارنة بأية نظرية أخرى للقيادة فبالنسبة للأفراد الذين لا يشغلون مواقع قيادية يجدون في هذه النظرية نوعاً من الاقتناع والاعتقاد بأنهم غير مؤهلين لأن يصبحوا قادة وذلك لأنهم لم يولدوا مزودين بالقدرة على القيادة وقد يجد الفرد الذي يشغل موقعاً قيادياً في نظرية الرجل العظيم أنها نظرية مناسبة لأن أي إخفاق أو افتقار للفاعلية، أو التأثير يمكن أن يعزى للقدرات غير الموروثة (أسعد، 1977: ص174).

من ناحية أخرى، تشدد المنظمة التي تعتمد هذه النظرية على اختيار القادة بناءً على صفاتهم الوراثية المفترضة، ففي مثل هذه المنظمات، قد يُنظر إلى القادة كأشخاص مميزين بطبيعتهم بسبب خلفياتهم الأسرية أو العائلية، مما يؤدي إلى عملية اختيار تفضيلية تركز على الأشخاص الذين يملكون سلالة "قادة" ناجحين، وقد تؤثر هذه النظرية في أساليب اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات أو التأثير على الاتباع، حيث يُتوقع أن يكون هؤلاء القادة وراثياً قادرين على قيادة الآخرين بفاعلية، وبهذا فإن السلطة الشخصية لدى القادة هي إحدى سمات الشخصية لدى القادة العظام وذلك في ضوء قدرتهم في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم وفق ما يرغبون من قرارات وتعليمات (Cherry, 2023).

ومع ذلك، يرفض معظم علماء الاجتماع هذه النظرية، ويعتبرونها مدخلاً بسيطاً وساذجاً لفهم القيادة، إذ إن العديد من الدراسات والأبحاث لا تدعم فكرة أن القيادة هي مجرد قدرة فطرية لا يمكن اكتسابها، هذه النظريات الحديثة ترى أن القيادة هي نتيجة مجموعة من المهارات المكتسبة، والتجارب الحياتية، والظروف الاجتماعية، وليست مجرد محصلة لقدرات وراثية، ولذلك لا يتم قبول نظرية الرجل

العظيم على نطاق واسع في الأوساط الأكاديمية، حيث يُنظر إليها على أنها محدودة وغير كافية لتفسير تطور القيادة في المجتمعات الحديثة.

2) نظرية السمات 1904:

تعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة فقد اهتمت النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات هي:

1. سمات (فسيولوجية، جسمية) مثل: الجاذبية والطول والعرض، والقوة، نبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام، فقد تبين أن القادة أميل إلى أن يزدوا في أوزانهم عن تابعيهم، وأن أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع كما تبين بعض الدراسات أن هناك علاقة بين المظهر الشخصي والقادة وأن هذه الصلة تتوقف على اتجاهات المجموعة وقيمتها (طريف، 1993: ص127).

2. سمات اجتماعية مثل: الصبر واللباقة والنضج العاطفي والاجتماعي، وبنيت بعض الدراسات إن القادة أبعد الناس عن الاعتزال وأكثرهم مساهمة في شؤون الجماعة وانشغالاتها، وأميل إلى الاستمتاع بصحبة الناس وحضور الاجتماعات والتردد عليها.

3. سمات شخصية مثل: الثقة بالنفس والسيطرة، والشجاعة والاحترام، والحماسة، وروح المبادرة.

4. سمات ذاتية (نفسية): مثل الشعور بالمسؤولية، والاستعداد للتضحية، والذكاء، والمهارات الخاصة اللغوية وغيرها وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة، وبينما يرى (برتراند راسل) أن القائد الناجح لابد أن يتمتع بقدر من الثقة بالنفس، وأن تتوفر له بعض المهارات كالسرعة والحزم في اختيار القرارات البديلة، إن خصائص القائد الناجح تتطلب وجود قدرة غير عادية على الإقناع وقوة الإرادة بالإضافة إلى حصيلة كبيرة من المعرفة.

ففي المجال الإداري، هناك من يرى شخصيات قيادية وطنية، وربما تميزت بالعديد من الصفات السالفة الذكر، وأصبحت تمثل رمزاً للحب والتقدير بين مختلف فئات المجتمع في بلادها، وعلى الرغم من انتشارها، إلا أنه يوجد اتفاق حول الصفات المحددة التي من خلالها يمكن التمييز بين القائد وغيره بصوره دون سواه (دويدار، 1994: ص 298).

ولهذا ترى النظرية أن الأشخاص الذين يمتلكون مجموعة معينة من السمات والخصائص الشخصية هم الأكثر قدرة على القيادة، لكونها تعكس جانباً معيناً من الشخصية التي تميز القائد الناجح.

ومن خلال السمات المختلفة، ترى نظرية السمات أن الشخص الذي يمتلك مجموعة من هذه الخصائص سيكون مؤهلاً للقيادة، وبحسب (برتراند راسل)، القائد الناجح يجب أن يتمتع بثقة بالنفس،

وأن يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وحسم، فضلاً عن ضرورة توفر مهارات الإقناع وقوة الإرادة، في السياق الإداري، قد تميز بعض الشخصيات القيادية الوطنية هذه السمات، مما يجعلها رموزاً للتقدير والمحبة بين مختلف فئات المجتمع، لكن مع ذلك وعلى الرغم من أهمية السمات في القيادة، إلا أنه لا يوجد توافق شامل على مجموعة الصفات الدقيقة التي تميز القائد عن غيره، مما يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت هذه السمات هي العامل الوحيد في نجاح القيادة (دويدار، 1994: ص 299).

(3) نظرية المسلك والهدف (1971):

قدم هذه النظرية الكابتن (روبرت هاوس ومارتن ايفانز) وتفترض أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تكيف سلوكه، وسلوك مرؤوسيه ليكمل الظروف الموقفية، مثل: تلك الموجودة في موقع العمل، ويرى هاوس أنه حيثما يكون القائد قادراً على التعويض عن أشياء مفقودة في موقع العمل، فمن المحتمل أن يكون المرؤوسون راضين عن القائد (القحطاني، 2008: ص 99-98).

كما يفترض (روبرت هاوس ومارتن ايفانز) ان لنظرية المسلك والهدف اربعة أنماط قيادية:

1. نمط القيادة الموجهة، ويشابه نمط القيادة الاوتوقراطية.
2. نمط القيادة المساندة، القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.
3. نمط القيادة المشارك: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
4. نمط القيادة المهتم بالإنجاز: يضع القائد أهدافاً ذات تحديات للأفراد ويبيدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على أحسن ما يرام.

وإسناداً لهذا النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً، ومسهلاً قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق ذلك، فإن على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف (حريم، 1997: ص 284).

وفقاً لما سبق يمكن القول أن السلطة الشخصية للقائد تظهر في نمط القائد المساند كونه يهتم بحاجات العاملين ومشاعرهم ويدعمهم في العمل.

(4) النظرية الوظيفية (1969):

تبناها (هيرسي وبلانشارد) (Heresy et Blanchard's) وتدعى هذه النظرية نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين، وتعد من النظريات المهمة والعملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوس، في ضوء الدراسات والبحوث السابقة، طور كل من (هيرسي وبلانشارد) من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام (1972) النظرية الوظيفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي:

1. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2. الاهتمام بالإنجاز.

3. الجاهزية الوظيفية (زهران 2000: ص 272).

ويشير كل من (هيرسي، وبلانشارد) إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى الجاهزية الوظيفية للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، ولا يقتصر على الجاهزية الوظيفية للعاملين، أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:

- رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.

- قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه.

- مؤهلات الموظف العلمية والعملية.

ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال الآتي:

- تحديد القائد للأهداف.

- تحديد القائد لأدوار المرؤوسين وكيفية إنجاز الأهداف.

- التخطيط المسبق للعمل، وتحديد الأولويات.

- تحديد وقت انتهاء العمل، وطرق تقسيم الأداء.

- متابعة المرؤوسين للعمل، ومراقبة سير العمل في التنظيم.

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال الآتي:

- بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين.

- استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها عليهم.

- تشجيعه العاملين على إنجاز الأعمال، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة.

- ثناؤه على جهود العاملين وأدائهم.

لذا تمثل القيادة القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة وأهداف المؤسسة جهة أخرى، لذلك فإن القائد الإداري الناجح والفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسابات الجاهزية الوظيفية، بما يمكن من استخدام النمط القيادي الملائم وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية

بمروؤسيه، وأن يكون قادراً على تكيف سلوكهم المتغير باستمرار الأمر الذي يفرض على القائد الإداري المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب لذلك (زهران ، 2000: ص 273).

إن القيادة وفقاً لهذه النظرية تعتمد على المواقف فالقيادة موقف يوجد فيه الفرد ويحدد إمكانياته القيادية المتفاعلة مع متغيرات الموقف والذي يحدد درجة نجاحه من عدمه ومما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً، وفشلهم أو تعثرهم في مواقف أخرى والموقف عند هؤلاء يشمل: (القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه) وهذا الموقف الإجمالي وبكل عناصره المتفاعلة باستمرار هو الذي يحدد كيفية تفعيل إمكانيات الفرد القيادية ولهذا فإن القيادة هي موقف يتفاعل به القائد جماعته والظروف التي تكتنفها (زهران، 2000: ص 273).

5) نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة لردن: (Reddin's 3-D Theory of Leadership (1967)

تشتمل هذه النظرية التي طورها (ردن Reddin) على إضافة بعد جديد إلى البعدين اللذين تمت مناقشتهم في النظريات السابقة وهما بعدا العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، حيث أضاف (ردن) بعد الفاعلية فقد حلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة:

1. بعد المهمة، أو التوجه نحو العلاقة أو المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري، لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم، ومشاعرهم.

2. بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها

3. بعد العناية بالأفراد: وهو السياق الذي يعمل فيه القائد، ويتضمن عوامل مثل: طبيعة العمل، مستوى نضج الموظفين، ضغوط الوقت، ثقافة المؤسسة. (القحطاني، 2008: ص 92).

ويمكن استخدام نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة كما يلي:

1. يتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وقد أطلق عليه (ردن) مصطلح منفصل يفعل بتحويله إلى بيروقراطي.

2. يتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام عالٍ بالعلاقات وقد أطلق عليه مصطلح متصل بـ (Related) يفعل بتحويله إلى مطور (Developed) .

3. يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات وأطلق عليه (ردن) مصطلح متكامل متفان (Dedicated) ويفعل بتحويله إلى أوتوقراطي.

4. يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات وأطلق عليه مصطلح متكامل (Integrated) يفعل بتحويله إلى منفذ (القحطاني، 2008: ص93).

وبهذا قدم ردن بعداً جديداً إلى المفاهيم التي تم مناقشتها في النظريات السابقة، حيث ركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (بعد المهمة، بعد الفاعلية، وبعد العناية بالعلاقات)، هذه الأبعاد الثلاثة تساعد في تحديد أساليب القيادة المختلفة التي تعتمد على كيفية تفاعل القائد مع مرؤوسيه ومع المهام المطلوبة منه.

إن نظرية (ردن) تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد من القيادة يمكن أن يكون مثالياً في جميع الظروف، بل يجب على القائد أن يكون مرناً وقادراً على التكيف مع المواقف المختلفة، يعتمد أسلوب القيادة الأكثر فعالية على توازن الأبعاد الثلاثة التي تشمل الاهتمام بالمهمة، الاهتمام بالعلاقات، والفاعلية في تحقيق الأهداف، وعليه فإن القائد الذي يستطيع التفاعل بذكاء مع هذه الأبعاد الثلاثة وتحقيق التوازن بينها سيكون الأكثر نجاحاً في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة ومرؤوسيه على حد سواء.

6) نظرية الإدارية (Managerial Grid Theory) 1964:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى الكابتن (روبرت بليك وجان موتون)، وتعتمد النظرية على بعدي، أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في النظريات السابقة، وهما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالإنسان، واستناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخر، أو العكس، أو منخفضاً وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

1. القائد المنسحب التسيبي (Impoverished) وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

2. القائد المهتم بالإنتاج (Tasked Manager) وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً وأخيراً ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

3. القائد الاجتماعي رئيس نادي (Country dub) الذي يعطي كل الاهتمام، والتركيز على الناس، ومشاعرهم، والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً كافياً للإنتاج والعمل.

4. القائد التوفيق (Mid Road Manager) الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين، وإذا ما واجهته مشكلة، سرعان ما يضحى بأحد البعدين من أجل الآخر.

5. القائد الفعال قائد الفريق: هو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام.

إن نجد نظرية الشبكة الإدارية تشدد على أن القيادة الفعالة تعتمد على القدرة على موازنة الأولويات بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، يشير (بليك وموتون) إلى أن القيادة الناجحة تتطلب الاهتمام بالجوانب البشرية في العمل مع السعي لتحقيق الأهداف الإنتاجية، إذا استطاع القائد تحقيق هذا التوازن، فإن ذلك سيؤدي إلى بيئة عمل منتجة وصحية، حيث يشعر الأفراد بالدعم والرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة.

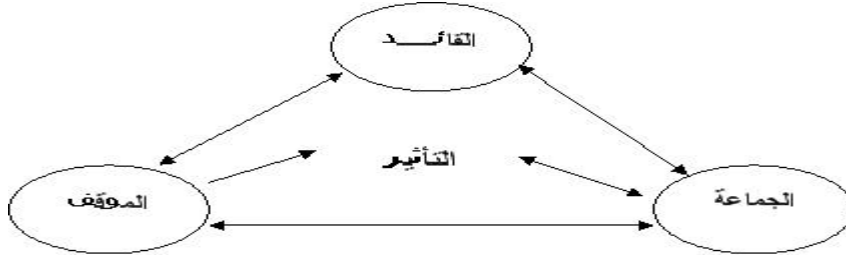
(8) النظرية التفاعلية 1937:

تعتبر النظرية التفاعلية من النظريات التي تهتم بالجانب الاجتماعي للقائد، فهي تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالقائد له سمات لا تؤهله لأن يصبح قائداً ناجحاً ما لم تكن له سمات وعلاقات اجتماعية تجعله يؤثر على جماعته (مجمي، 2004: ص33).

فالنظرية التفاعلية تعتبر القيادة: عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومروسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره، وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة (مجمي، 2004: ص33).

فالنظرية التفاعلية تهتم بجانب مهم للقائد وهو تفاعله الاجتماعي مع جماعته في العمل، ولن يكون هذا التفاعل إيجابياً إلا بنوع من الذكاء يمتاز به القائد في إطار اجتماعي وعلاقات تجعله قدوة لأتباعه، فالجانب الاجتماعي حسب (ثروندايك) من الجوانب المهمة في الذكاء والتي تسمح للقائد للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي المقام على أساس التفاعل.

وقد استخدم (هولاندر وجوليان) مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل والشكل يوضح ذلك، ويتضح من الشكل أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) حيث أنه يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لهاته التأثيرات من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من العملية التفاعلية المتبادلة.



شكل (1)

نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل

يتضح من الشكل أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد وتابعيه، حيث أن القائد يؤثر ويمكن للجماعة أن تستجيب بتأثيره من خلال تفاعلها مع البيئة وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة.

9) النظرية الموقفية فيدلر (Situational Theory) Fiedler: (النظرية المعتمد) 1967

لقد طور فيدلر Fiedler وجماعته أول نموذج للقيادة الموقفية، ويفترض أن (فاعلية القائد لتقديم أداء عالٍ للمجموعة، يتوقف على تركيب سمات الشخصية القائد، ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين) وقد تألف إطار العمل لأنموذج فيدلر من أربعة عوامل هي:

1. **تقييم أسلوب القيادة:** هو ما أشار فيدلر في النسخة الأصلية لنموذجة إلى عامل الأقل تفضيلاً وهو يصف الشخص الذي يستمد رضاه من العلاقات الناجحة بين الأفراد في حين هناك قادة يستمدون رضاهم الأساس من إنجاز المهمة (شفيق، 2009: ص 15).

2. **تركيب المهمة:** يعد تركيب المهمة العامل الموقفي الأول الذي يعني مدى كون مهمة الجماعة روتينية أو معقدة، وتشمل مكونات تركيب المهمة على: (وضوح الهدف، وتعددية المسلك للهدف والتأكد من صحة القرار، وخصوصية القرار، فإذا كانت مهمة الجماعة روتينية، فيحتمل أن تكون أهدافها محددة بوضوح، أما المهمات الأكثر تعقيداً، فقد تكون أهدافها غير واضحة، وقد تختلف طريقة إنجاز المهمة من موقف لآخر.

3. **جو الجماعة:** يقصد بجو الجماعة درجة الاحترام والثقة، والإيمان التي يبديها المرؤوسون إلى القائد، لذا فإن العلاقة كلما كانت ودية أكثر بين القائد والاتباع، كان أسهل على القائد أن يحصل على تعاون الجماعة وعلى الجهد المطلوب منها (كنعان، 2009: ص 354-357).

4. **قوة الموقع:** يتعلق هذا العامل بالقوة الملازمة للموقع أو المركز القيادي، ويعزي هذا العامل إلى مدى القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير في سلوك الأفراد، وأشار فيدلر أن أهم العناصر التي لها تأثير على فاعلية القيادة هي:

• علاقة القائد بالأعضاء، فمدى قبول الأعضاء للقائد أو للنمط القيادي يندد بسلوك الجماعة في العمل.

• هيكله المهمات فكلما زادت المهمات النمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل، ولما زادت قدرته وإمكانية ممارسته لفعاليات وسلوكيات إيجابية وسلبية كلما زادت قدرته على التأثير.

• قوة مكانة القائد، أي قدرته في التأثير بما يمنح من سلطة في توجيه سلوك جماعة العمل (Hollander,1981: p560).

وبهذا يفترض (فيدلر) ان القيادة هي نتاج تفاعل سمات الشخصية والموقف البيئي وهذه العوامل تتداخل فيما بينها لتحديد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم ويعتقد (فيدلر) بأن النمط القيادي الذي استقر عليه المدير وساعده على النجاح في عمله عامل أساسي ومتغير جوهري في تقرير العلاقة بين متغيرات الموقف القيادي، ويقترح من الإجراءات العملية لتحسين الموقف القيادي في أبعاده الأساسية كالآتي:

1. تحسين علاقة القائد مع الأعضاء بإعادة هيكله جماعة العمل بجعلها متوافقة في خلفيتها والمستوى التعليمي وخبرتها التقنية وقيمها، غير أن تحقق ذلك أمر صعب خاصة الجماعة المتحدة.
2. تكيف هيكل المهمات بتجزئة الأعمال تفصيلياً، أو بوضع اتجاهات عامة للعمل، وهنا يجب التذكير بأن بعض العاملين يحبون الأعمال الأقل هيكلية، بينما يحب الآخرون الأعمال المفضلة والمهيكلية.
3. تعديل قوة ومكانة القائد بطرق مختلفة تزيد من سلطته سواء في التغير أو في منح المكافآت وذلك لا يعني بالضرورة قدرة على استخدام تلك السلطة.

لقد أسهم (فيدلر Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام (1951) حتى عام (1967) (عبد الباقي، 2002: ص 237).

إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي (عياصرة، الفاضل، 2006: ص 143).

وتشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين: (محمد، 2001: ص 190)

1. النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

2. النوع الثاني: وهو القائد الذي يركز على المهام.

وقد طور (فيدلر) أداة أسماها الزملاء الأقل تفضيلاً (L.P.C)، والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين (عياصرة، الفاضل، 2006: ص143)، وتتطوي هذه الأداة على تحليل الأساليب القيادية وفق ثلاثة أنواع من المتغيرات الموقفية هي: (محمد، 2001: 190)

- العلاقات بين القائد وعضو التنظيم، وتعني المدى الذي يتقبل فيه أعضاء المجموعة قائدهم.

- البناء الوظيفي للمهام، ويعني درجة نمطية أو روتينية الوظيفة.

- سلطة مركز القائد وتعني مقدار سلطة القائد الرسمية وغير الرسمية في التأثير على العاملين .

وطبقاً لتحليل (فيدلر) فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة، بمعنى أنه إذا كان القائد يلقي قبولاً بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع)، وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكلة بدقة ومعلنأ عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة وتأثير للقائد على مرؤوسيه (البعد الثالث مرتفع)، فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة والعكس بالعكس؛ وافترض (فيدلر) هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية، فالتركيز على العمل هو النموذج المفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة، فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات (عياصرة، الفاضل، 2006: ص143-145).

بناء على مجموعة من الفروض والتي سماها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة) قدم نوعين من المتغيرات التي تجدد سلوك ونمط القائد: (بشير، 2020: ص98)

النوع الأول: يتمثل في شخصية القائد والنمط الذي يتبناه في تعامله مع أتباعه وفق الدرجات التي يعطيها مقياس الإنتاجية، فإذا كان تقييم القائد للعامل الذي لا يميل للعمل معه عالياً فمعنى ذلك أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل وعلاقاته وجوانبه ولا يميل على الجوانب والعلاقات الإنسانية مع العمال، **والنوع الثاني:** يعكس متغيرات موقف العمل وظروفه التي يعمل فيها القائد (بشير، 2020: ص98)

وتبعاً لنموذج (فيدلر) ليس هناك نمطاً ثابتاً في كل المواقف، بل إن تغيير الموقف يفرض النمط المناسب حسب كل موقف، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة الموقف (الثامن)، حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع، ويكون هيكل العمل غامضاً ويكون القائد ذو نفوذ ضعيف، أما في المواقف السهلة المواقف (1,2,3)، حيث تكون العلاقة بين القائد والأتباع جيدة حتى وإن كان هيكل العمل واضحاً أو غامضاً ويكون القائد ذو نفوذ قوي أو ضعيف، بينما يتفوق النمط القيادي المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة المواقف (4,5,6,7)، حيث العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه ويكون هيكل العمل غامضاً أو واضحاً ونفوذ القائد قوياً أو ضعيفاً، وبناء على المواقف الثمانية المشار إليها في

الجدول فإن ظروف ومتغيرات الموقف هي التي تحدد نمط وأسلوب القائد الناجح (بشير، 2020: ص99).

جدول (1) نموذج "فيدلر" للأنماط القيادية

رقم الحالة	01	02	03	04	05	06	07	08
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف	سهل ← متوسط ← ضعيف							
الأنماط القيادية المناسبة	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل	النمط المهتم بالعمل

وتلخيصاً للافتراض الرئيسي في نموذج "فيدلر" في أن القائد الذي يهتم بمهام العمل يكون فعالاً في تحقيق الإنتاجية في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف سواء السهلة منها أو الصعبة، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فيحقق إنتاجية جيدة في الحالات التي يكون فيها الموقف متوسط الصعوبة (بشير، 2020، ص99).

■ التعقيب على النظريات المفسرة للسلطة الشخصية:

إن النظريات المختلفة التي تفسر السلطة الشخصية والقيادة تتبنى مقاربات متنوعة لفهم العوامل التي تؤثر على قدرة الأفراد في الحصول على السلطة وقيادة الجماعات، هذه النظريات تشمل تفسيرات تركز على السمات الشخصية للقيادي، السياقات الموقفية التي يتعامل معها القائد، وأسلوب القيادة المستخدم. نظرية الرجل العظيم: تتبنى هذه النظرية فكرة أن القادة يولدون بخصائص موروثية تجعلهم قادرين على القيادة، ويُعتقد أن القيادة مرتبطة بالقوى الطبيعية التي يمتلكها الأفراد، هذا المنهج البسيط غالباً ما يُعتبر غير واقعي من قبل العلماء المعاصرين، حيث أن القيادة لا تعتمد فقط على السمات الموروثة، بل تتأثر بتفاعل القائد مع بيئته، ومن هنا يمكن القول أن هذه النظرية تتناقض مع النظريات الأخرى التي تؤكد أهمية السياقات البيئية والتفاعلات الاجتماعية في تحديد فعالية القيادة.

نظرية السمات: تأخذ هذه النظرية خطوة إضافية في اعتبار السمات الشخصية للقائد، حيث تركز على الصفات الفسيولوجية، الاجتماعية، النفسية، والشخصية التي يمكن أن تحدد قدرة الفرد على القيادة،

وعلى الرغم من انتشار هذه النظرية، فإن النقاد يشيرون إلى أنها تركز أكثر على الأفراد وتقل من أهمية السياقات الموقفية، بالمقابل تأتي نظريات أخرى مثل "النظرية الموقفية" لتتحد مع هذه الفكرة، حيث تشير إلى أن قدرة القائد على النجاح تتوقف على تفاعل السمات الشخصية مع ظروف معينة.

نظرية المسلك والهدف: تؤكد هذه النظرية على قدرة القائد في تكيف سلوكه ليتماشى مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، وتعتبر هذه النظرية أكثر مرونة من نظريات السمات، لأنها تركز على سلوك القائد وقدرته على التكيف مع متغيرات الموقف، لكن لا تركز على خصائص القائد الشخصية كما في نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم، على الرغم من ذلك، تتفق نظرية المسلك والهدف مع نظرية فيدلر الموقفية في التأكيد على أهمية ملائمة أسلوب القيادة مع مواقف معينة لتحقيق الأهداف.

نظرية الوظائف: تشدد على أن القيادة الفعالة تعتمد على جاهزية العاملين وأسلوب القيادة الذي يتماشى مع احتياجاتهم وظروفهم، هذه النظرية تشبه في جوانب منها النظرية الموقفية لفيدلر، حيث تركز على تكيف أسلوب القيادة مع الموقف وظروف العاملين، ومع ذلك تختلف نظرية الوظائف في تحديد الأبعاد المختلفة التي يجب أن يهتم بها القائد، مثل التركيز على العلاقات الإنسانية والإنجاز في العمل. النظرية التفاعلية: تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع مرؤوسيه، وتعتبر القيادة عملية تفاعلية تقوم على تفاعل القوى الثلاثة: سمات القائد، عناصر الموقف، ومتطلبات الجماعة، هذه النظرية تقارب بعض الجوانب في النظرية الموقفية، خاصة في التأكيد على أهمية التفاعل بين القائد والجماعة في تحديد فعالية القيادة، لكن تختلف هذه النظرية في التأكيد على الدور الكبير الذي يلعبه التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه.

النظرية الموقفية (فيدلر): تقدم هذه النظرية إطاراً محكماً لفهم القيادة، حيث تؤكد أن فاعلية القائد تعتمد على تفاعل خصائصه الشخصية مع مكونات الموقف، مثل تركيب المهمة وجو الجماعة، وهذه النظرية تميز نفسها عن النظريات الأخرى في تأكيدها على أن القيادة لا يمكن أن تكون فعالة دون مراعاة الموقف المحيط بالقائد، فمن خلال تقييم أسلوب القيادة، يمكن تحديد مدى توافقه مع متطلبات المهمة والظروف الاجتماعية المحيطة به، إذ تتيح النظرية الموقفية فهماً أكثر ديناميكية للقيادة مقارنة بنظريات السمات أو نظرية الرجل العظيم التي تركز على القائد فقط.

ومن ثم تتضح أهمية الاعتماد على النظرية الموقفية (فيدلر)، بالنظر إلى السياقات المتغيرة التي يواجهها القادة، تقدم النظرية الموقفية فهماً مرناً وواقعياً للقيادة، فهي تتيح تكيف أسلوب القيادة مع تحديات المواقف المختلفة، مما يرفع من فرص النجاح ويعزز القدرة على التفاعل بفعالية مع أعضاء الفريق، في سياقات العمل المختلفة، مثل المنظمات أو الفرق الميدانية، من الضروري أن يكون القائد قادراً على تقييم المواقف وتكييف استراتيجياته القيادية بناءً على تلك التقييمات، هذا يجعل النظرية الموقفية أكثر توافقاً مع التحديات المعاصرة للقيادة في بيئات العمل المتغيرة.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: أدوات البحث.
- خامساً: الأدوات الإحصائية.

يقوم هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف البحث، وتتمثل هذه الإجراءات بتحديد مجتمع البحث تحديداً دقيقاً من أجل سحب عينة عشوائية ممثلة، وبعد ذلك يقوم الباحث باختيار أدوات تتناسب مجتمع بحثه، لذلك كان لابد من استخراج خصائص القياس النفسي المناسبة التي تتمثل بتحليل فقرات أدوات البحث، والصدق والثبات، بعد تفريغ بيانات عينة التحليل ومعالجتها إحصائياً، وتمثل الخطوات الآتية استعراضاً لهذه الإجراءات وكيفية القيام بها:

أولاً: منهج البحث:

يقوم البحث الحالي على استعمال منهج البحث الوصفي وبواسطة الدراسات الارتباطية التي تهتم بتعرف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من أجل وصف تلك العلاقة وصفاً دقيقاً. وتعد هذه الطريقة من أبرز الطرائق المستعملة في دراسة المتغيرات النفسية والاجتماعية، كونها تحدد درجة الارتباط بين المتغيرات قوة واتجاهاً، فضلاً عن كونها تساعد الباحثون على تحديد المتغيرات التي بينها علاقات سببية، واستبعاد المتغيرات التي لا ترتبط معها، مما يمهد ذلك إلى إجراء دراسة تجريبية (Kellar & Kelvin, 2013: p206).

ثانياً: مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث بمديري الشعب الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر ومعاونيهم في مؤسسات ودوائر مدينة الديوانية، التي توزعت على (13) دائرة ومؤسسة. وبلغ مجتمع البحث (328) مديراً ومديرة، الذين توزعوا على (30) مديراً ومديرة، و(59) معاوناً ومعاونة، و(137) رئيساً ورئيسة، و(156) مديراً ومديرة من الشعب الإدارية. وجدول (2) يوضح مجتمع البحث:

جدول (2)

يوضح أعداد مجتمع البحث وفق المنصب الوظيفي لهذه الدوائر

المديرية	مديري الدوائر	المعاونين	رؤساء الأقسام	مديري الشعب	المجموع
الإحصاء	1	2	2	6	11
الماء	1	2	4	12	19
الزراعة	1	2	5	11	19
السجناء	1	1	-	4	6
المجاري	1	2	5	16	24
الشهداء	1	2	3	-	6
التربية	1	2	18	-	21
الجنسية	1	2	-	17	20
جامعة القادسية	18	36	79	12	145
الصحة	1	2	8	24	35

29	16	10	2	1	البلدية
35	29	3	2	1	الشباب والرياضة
12	9	-	2	1	التقاعد
382	156	137	59	30	المجموع

ثالثاً: عينة البحث:

بعد تحديد الدوائر والمؤسسات الحكومية في مدينة الديوانية، قامت الباحثة بسحب عينة البحث بالطريقة العشوائية Random Sample المتاحة من أفراد عينة البحث، بواقع (300) مديراً ومديرة، إذ حصلت الباحثة على عينة توزعت على (30) مديراً، بواقع (17) من الذكور و(13) من الإناث، و(67) معاوناً بواقع (48) من الذكور و(19) من الإناث، و(86) رئيساً ورئيسة من الأقسام العلمية والإدارية بواقع (67) من الذكور و(19) من الإناث، و(117) مدير شعبة إدارية بواقع (80) من الذكور و(37) من الإناث. ومثلت عينة البحث البالغة (300) فرداً بنسبة 79% من مجتمع البحث الكلي، بواقع (212) من الذكور بنسبة (81%) من حجم عينة البحث في حين بلغ عدد الإناث (88) وبنسبة 29%. وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

عينة البحث وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي

الجنس - المنصب	مدير شعبة	رئيس قسم	معاون مدير	مدير	المجموع
الذكور	80	67	48	17	212
الإناث	37	19	19	13	88
المجموع	117	86	67	30	300

ويعد مجموع العينة كافياً في استخراج نتائج البحث، إذ أشار "كريجي ومورجان" الى أن من المناسب للباحث سحب عينة تبلغ (169) فرداً من مجتمع البحث إذا كان يتألف من (300) مستجيباً عند مستوى ثقة 95% ومستوى دلالة (0,05) (Krejcie & Morgan,1970: p607)، في حين تحدد معادلة (ستيفن ثامبسون) في حساب حجم العينة¹ للمجتمع الذي يبلغ (300) فرداً بما مقداره (192) عند

$$^1n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

مستوى دلالة (0.05). وتعد معادلة ستيفن ثامبسون من المعادلات المناسبة في استخراج أدنى حد لحجم عينة البحث عند نسبة خطأ قليل جداً ومستوى ثقة مرتفع في تعميم نتائج البحث من العينة إلى المجتمع ككل (Thompson, 2012: p25).

وبما أن العدد المتبقي من العينة يفوق العدد الذي سمحت به الجداول الإحصائية للعينات، فإن ذلك يعد مناسباً في البحث، إذ كلما كان عدد العينة كبيراً فأنها تصبح أكثر تمثيلاً وقابلية في التعميم إلى مجتمع البحث، إذ وفقاً لرأي "أيل" (Ebel, 1972) تؤدي زيادة حجم العينة إلى التقليل من احتمال ظهور الخطأ المعياري للمعينة (Ebel, 1972: p 289 - 290).

رابعاً: أداتي البحث:

تعد أدوات البحث من الوسائل المناسبة التي ستعتمد عليها الباحثة في تحقيق أهداف بحثها الحالي، ومن أجل اختيار أدوات تتسق مع طبيعة المتغيرات ونوع العينة وعمرها، وتتسم بالصدق والثبات، فأنها اتخذت مجموعة من الإجراءات المناسبة، وكالاتي:

الأداة الأولى: مقياس الرفاهية الاجتماعية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول الرفاهية الاجتماعية، توصلت الباحثة إلى مقياس أجنبي للباحث (كيز Keyes, 1998) حول الرفاهية الاجتماعية، فهو يهتم بالرفاهية الاجتماعية العامة لدى الراشدين والمتعالجين في البيئات الغربية، لهذا السبب قررت الباحثة إعداد مقياس للرفاهية الاجتماعية ينسجم مع عينة البحث، ويهتم بقياس الرفاهية الاجتماعية في السياق الإداري، وينسجم في بيئة العمل العراقية والعربية، لاسيما أن مقياس كيز للرفاهية الاجتماعية مضى عليه أكثر من (25) سنة كونه يرجع إلى عام (1998)، وهناك بعض الفقرات لا تناسب عينة البحث مثل (لا أستطيع فهم ما يحدث في العالم). وقد مرت عملية إعداد فقرات هذا المقياس بمجموعة من الخطوات، هي:

• المصدر المباشر:

تم ذلك في ضوء خطوتين مهمتين، هما:

1. توزيع استبانة مفتوحة على عينة من مديري الدوائر، بلغت (10) مديراً ومديرة، وتضمنت الاستبانة سؤال عام تم اشتقاقه من النظرية المتبناة، مفاده:

متى يشعر المدير بالانتماء والمعنى والعلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل؟، أرجو توضيح ذلك بمجموعة من النقاط. وفي ضوء إجابات العينة توصلت الباحثة إلى مجموعة من الأفكار ساعدتها على صياغة فقرات المقياس.

2. الاستفادة من فقرات مقياس "كيز" (Keyes, 1998)، الذي يتكون من (15 فقرة) وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى تناسب عينة مديري دوائر الدولة.

المصدر غير المباشر:

قامت الباحثة بمساعدة من مشرف البحث بصياغة بعض فقرات المقياس وفق هذا النموذج، ومحاولة أن تكون ملائمة لعينة البحث.

وفقاً للمصادر المباشرة وغير المباشرة المشار اليهما في أعلاه، تألف المقياس من (20) فقرة موزعة على خمسة مجالات حددها كيز في نظريته حول الرفاهية الاجتماعية (ملحق / 2).

وقد اعتمدت الباحثة على تعليمات وطريقة "كيز" في الإجابة، التي تتكون من خمسة بدائل هي: (تتطبق علي دائماً، تتطبق علي غالباً، تتطبق علي احياناً، تتطبق علي قليلاً، لا تتطبق علي ابداً).

2. صلاحية المقياس ظاهرياً:

إن من أجل تعرف مدى صلاحية الفقرات التي تم توصل إليها في ضوء الإجراءات السابقة، قامت الباحثة بعرض مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين (ملحق / 2) الذين لديهم ألقاب علمية في العلوم النفسية من بعض الجامعات العراقية، إذ تم عرض المقياس على كل محكم بانفراد، لغرض تقويم المقياس والحكم عليه من حيث:

أ. مدى اتساق الفقرات مع التعريف النظري.

ب. الصياغة اللغوية للفقرات (وضوحها وقدرتها على إيصال المعنى المطلوب).

ج. وضوح تعليمات الإجابة على المقياس.

د. مدى انسجام بدائل الإجابة مع فقرات المقياس.

لذلك طلب من كل محكم دراسة كل فقرة من فقرات المقياس بدقة، وإبداء آراءه العملية حولها من ناحية كونها صالحة أو غير صالحة للقياس، وإذا ما كان لديه تعديل في صياغة الفقرات.

وبهذا عرضت الباحثة المقياس على (15) محكماً (ملحق/4)، والاخذ بالتوافق بين تقديرات المحكمين، لأنه كلما قل عدد المحكمين فان الاحكام تميل الى الاتصاف بدرجة من الذاتية (عودة والخليلي، 1988، ص 370)، يشير بوليت وبيك (Polit & Beck, 2006) إلى أن اعتماد نسبة اتفاق (80%) فاكثر بين تقديرات المحكمين يقلل من الذاتية بين المحكمين بدرجة كبيرة، ويمكن الاعتماد على آرائهم في تقدير صلاحية فقرات المقياس، وجدول (4) يوضح آراء المحكمين حول مدى صلاحية فقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية:

جدول (4)

آراء المحكمين في صلاحية الفقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية

المجال	فقرات المقياس	عدد الموافقين	نسبة الموافقة	عدد الراضين	نسبة الرضا
التكامل الاجتماعي	1-2-3-4	15	%100	0	%0
ذالقبول الاجتماعي	-1-2	15	%100	0	%0
	3	12	%80	3	%20
	4	14	%93	1	%7
المساهمة الاجتماعية	1	13	%87	2	%13
	2-3-4	15	%100	0	%0
الانجاز الاجتماعي	1-3-4	12	%80	3	%20
	2	15	%100	0	%0
التماسك الاجتماعي	1-2-3	15	%100	0	%0
	4	14	%93	1	%7

وجد مما سبق أن جميع الفقرات تجاوزت نسبة القبول التي اعتمدت في صلاحية الفقرة، ولم تجد الباحثة أي تعديل في صياغة الفقرات، وبقي المقياس مكون من (20) فقرة.

3. التطبيق الاستطلاعي الأول:

يؤكد عالم نفس القياس كرونباخ (Cronbach 1950) لا بد لأي باحث قبل عرض أداة بحثه على عينة البحث القيام بتجربة استطلاعية على عينة صغيرة من أفراد مجتمع البحث، التي تتراوح عادة بين (15-30) فرداً، إذ يعد ذلك ضرورياً من أجل تعرف مدى وضوح صياغة فقرات المقياس لدى العينة، وسهولة الإجابة على بدائله، وتعرف فهم تعليمات المقياس، لذلك تتيح هذه التجربة الوسيلة لتعديل فقرات المقياس حتى يكون مناسباً لعينة البحث (Fenn,2020.p308).

وبهذا الصدد قامت الباحثة باختيار مجموعة صغيرة من مديري دوائر الدولة (مديري الشعب والأقسام ومديري الدوائر ومعاونيهم) بلغ عددهم (15)، فرداً من موظفو دوائر الدولة في مدينة الديوانية، وقبل البدء بتوزيع المقياس على العينة الاستطلاعية طلب من العينة قراءة تعليمات المقياس وفقراته بدقة، وإبلاغ الباحثة إذا ما كان هناك غموضاً في تعليمات وفقرات المقياس، وتسجيل الوقت الذي استغرقه في الإجابة، فضلاً عن التأكيد على عينة التجربة الاستطلاعية بعدم ذكر الاسم على المقياس، وطمأنة العينة أن استجاباتهم ستكون غير معروفة لدى الباحثة، وستكون سرية.

وبعد إجراء هذا التطبيق ظهر للباحثة أن تعليمات مقياس الرفاهية الاجتماعية كانت واضحة ومفهومة لدى المستجيبين، واستغرق مديري الدوائر كما سجلوه على ورقة المقياس ما بين (5 إلى 11) دقيقة بمتوسط حسابي بلغ (8.200) دقائق، وانحراف معياري قدره (1.75).

4-إجراء تحليل الفقرات:

إن الهدف من إجراء تحليل الفقرات هو استخراج القوة التمييزية للفقرات والإبقاء على الفقرات المميزة في المقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة (Ebel 1972: 392) (عبد الرحمن، 1983: 85) حيث يقصد بالقوة التمييزية للفقرات مدى قدرة الفقرة على التمييز بين ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا من الأفراد بالنسبة للسمة التي تقيسها الفقرة (Shaw, 1967 : 450) ويعد تمييز الفقرات جانباً مهماً من التحليل الإحصائي لفقرات المقياس لأن من خلاله تتأكد من كفاءة فقرات المقاييس النفسية، إذ أنها تؤثر قدرة فقرات المقياس على الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد (Ebel, 1972, p399) ويؤكد (جيزلي وآخرون Chiselli, et .al) على ضرورة إبقاء الفقرات ذات القوة التمييزية في الصورة النهائية للمقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة أو تعديلها أو تجربتها من جديد. (Chiselli , et.al., 1981, p434) ويعد أسلوب المجموعتين الطرفيتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس من الأساليب المناسبة في عملية تحليل الفقرات وقد استعملتها الباحثة لهذا الغرض.

أ . المجموعتين الطرفيتين. Contrasted Groups

لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية (ملحق/5)، قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية المتاحة ، وبلغت عينة البحث (300) مديراً ومديرة، وبعد تصحيح استجابات المفحوصين وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة على الرفاهية الاجتماعية، تم ترتيب الدرجات تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة وانتهاءً بأدنى درجة التي تراوحت من (89) درجة إلى (58) درجة، وتم اختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات لمقياس الرفاهية الاجتماعية وسميت بالمجموعة العليا (81 استمارة) وتراوحت درجاتها بين (89) إلى (81) درجة، واختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت بالمجموعة الدنيا (81 استمارة أيضاً) وتراوحت درجاتها بين (73) إلى (58) درجة.

وهكذا فإن نسبة 27% العليا والدنيا من الدرجات تمثل أفضل نسبة يمكن أخذها في تحليل الفقرات، وذلك لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز، حينما يكون توزيع الدرجات على المقياس على صورة منحنى التوزيع الاعتدالي (الزوبعي وآخرون، 1981: ص74).

وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكلا المجموعتين العليا والدنيا على مقياس الرفاهية الاجتماعية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التائي (t. test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وذلك لأن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين (مايرز، 1990: ص35). وعُدَّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (160). ويوضح جدول (5) درجات القوة التمييزية لفقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية بطريقة المجموعتين طرفيتين:

جدول (5)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية بطريقة المجموعتين طرفيتين

النتيجة عند 005	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة إحصائية	2.999	0.58544	3.6230	0.89721	4.3120	1
دالة إحصائية	2.582	0.79252	4.4938	0.43390	4.7531	2
دالة إحصائية	5.763	1.33830	2.3086	1.36094	3.5309	3
دالة إحصائية	2.818	0.58794	3.6790	0.88733	4.0123	4
دالة إحصائية	4.566	0.54969	3.5309	0.91894	4.0741	5
دالة إحصائية	6.395	0.65711	3.7654	0.66967	4.4321	6
دالة إحصائية	2.831	1.50995	2.9136	1.31386	3.5432	7
دالة إحصائية	2.591	0.59654	3.2840	1.04217	3.6296	8
دالة إحصائية	4.031	0.43176	4.1605	0.50123	4.4568	9
دالة إحصائية	7.209	0.56465	4.1358	0.45372	4.7160	10
غير دالة إحصائية	1.468	0.88663	3.9630	0.70907	4.1481	11
دالة إحصائية	5.400	0.47434	4.2222	0.48591	4.6296	12
دالة إحصائية	11.880	0.71492	3.6296	0.46181	4.7531	13
دالة إحصائية	13.878	0.82458	3.0864	0.59499	4.6543	14
دالة إحصائية	6.211	1.19889	3.0123	0.81385	4.0123	15
دالة إحصائية	11.790	1.03414	1.9259	1.27257	4.0741	16
دالة إحصائية	11.638	1.13339	2.8765	0.57252	4.5185	17
دالة إحصائية	2.790	0.59633	3.6841	1.54211	3.9596	18
دالة إحصائية	4.508	1.41857	2.9877	1.18530	3.9136	19
دالة إحصائية	4.703	1.47269	2.8642	1.18439	3.8519	20

يتبين من الجدول اعلاه قدرة الفقرات على التمييز بين المجموعتين الطرفيتين ما عدا الفقرة (11).

ب/ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي):

تمثل الدرجة الكلية للمقياس بمثابة قياسات محكية آنية Immediate Criterion Measures من خلال ارتباطها بدرجة الأفراد على الفقرات ومن ثم فإن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يعني أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية وفي ضوء هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات (Lindauist, 1957: p286). التي تكون معاملات ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية. (Anastasi, 1976 : p154) وقد استعمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من الدرجة الكلية، وأظهرت

النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة لمعامل الارتباط، التي تبلغ (0.113) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298) ماعدا الفقرة (11)، ويوضح الجدول (6) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول (6)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط
1	0.174	8	0.199	15	0.446
2	0.161	9	0.303	16	0.684
3	0.335	10	0.549	17	0.619
4	0.155	11		18	0.129
5	0.314	12	0.312	19	0.260
6	0.388	13	0.663	20	0.257
7	0.248	14	0.742	-	-

ج / علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال (الاتساق الداخلي):

يعد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال إحدى المحكات التي يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مدى صدق الفقرات، إذ أنها دليل يشير إلى أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمجال، وفي ضوء هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات (Lindauist , 1957: p286)، ولأجل ذلك استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Product- Moment Correlation)) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمجالات المقياس، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة البالغة (0.113) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدول (7) يوضح معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالات مقياس الرفاهية الاجتماعية:

جدول (7)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية في مقياس الرفاهية الاجتماعية

التكامل الاجتماعي		القبول الاجتماعي		المساهمة الاجتماعية		الانجاز الاجتماعي		التماسك الاجتماعي	
ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط
1	0.137	1	0.132	1	0.276	1	0.429	1	0.284
2	0.249	2	0.188	2	0.306	2	0.709	2	0.413
3	0.280	3	0.407	3		3	0.672	3	0.460
4	0.176	4	0.121	4	0.222	4	0.726	4	0.421

د. علاقة درجة المجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس:

تم التحقق من ذلك من خلال استعمال معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين درجات كل مجال ودرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية لمقياس الرفاهية الاجتماعية، وهي تقيس تجانس مجالات المقياس ومدى اتساقها مع الدرجة الكلية للمقياس (Anastasi, 1976: p155).

ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على عينة البحث الإحصائي البالغة (300) موظف وموظفة، وأشارت النتائج إلى أن معاملات ارتباط درجة كل مجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية الحرجة البالغة (0.113)، ودرجة حرية (298) ومستوى دلالة إحصائية (0.05). والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العامل والدرجة الكلية للعوامل الأخرى لمقياس الرفاهية الاجتماعية

الدرجة الكلية	التماسك الاجتماعي	الإنجاز الاجتماعي	المساهمة الاجتماعية	القبول الاجتماعي	التكامل الاجتماعي	المجال
0.596	0.302	0.373	0.410	0.381	1	التكامل الاجتماعي
0.475	0.391	0.304	0.331	1	-	القبول الاجتماعي
0.545	0.336	0.315	1	-	-	المساهمة الاجتماعية
0.847	0.381	1	-	-	-	الإنجاز الاجتماعي
0.640	1	-	-	-	-	التماسك الاجتماعي
1	-	-	-	-	-	الدرجة الكلية

أصبح المقياس بعد استعمال الإجراءات السابقة مكون من (19) فقرة موزعة على خمسة مجالات: بواقع (4) فقرات في مجال التكامل الاجتماعي، و(4) فقرات في مجال القبول الاجتماعي، و(3) فقرات في مجال المساهمة الاجتماعية، و(4) فقرات في مجال الإنجاز الاجتماعي، و(4) فقرات في مجال التماسك الاجتماعي التي تشكل مقياس الرفاهية الاجتماعية.

4. الخصائص القياسية (السيكو مترية) لمقياس الرفاهية الاجتماعية:

يرى المختصون بالقياس النفسي ضرورة التحقق من بعض الخصائص القياسية في أعداد المقياس الذي يتم بناءه أو تبنيه مهما كان الغرض من استخدامه مثل الصدق والثبات (علام، 1986: ص209)، إذ توفر هذه الخصائص شروط الدقة والصلاحية لما يهتم المقياس بمعرفته وقياسه (عبد الرحمن، 1983: ص159) فالمقياس الصادق هو المقياس الذي يقيس ما أعد لقياسه أو يحقق الغرض الذي أعد لأجله، وأن المقياس الثابت هو المقياس الذي يقيس بدرجة مقبولة من الدقة (عودة، 2002: ص335).

أ . الصدق . Validity

يشير (أوبنهايم Oppenheim) إلى أن الصدق يدل على قياس الفقرات لما يفترض أن تقيسه (Oppenheim , 1973, p69-70) والمستوى أو الدرجة التي يكون فيها قادراً على تحقيق أهداف معينة (Stanley & Hopkins, 1972, p101) وهناك عدة أساليب لتقدير صدق الأداة إذ يمكن الحصول على تقدير كمي وفي حالات أخرى يتم الحصول على تقدير كفي للقياس (فرج، 1980: ص360) وبهذا الصدد استعملت الباحثة عدة مؤشرات للصدق وهي:

1 . الصدق الظاهري Face Validity

إن أفضل طريقة لحساب الصدق الظاهري من خلال عرض الباحث فقرات المقياس قبل تطبيقه على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات الاختبار في قياس الخاصية المراد قياسها، بحيث يجعل الباحث مطمئن إلى آرائهم ويأخذ بالأحكام التي يتفق عليها معظمهم أو بنسبة (80%) فأكثر (الكبيسي، 2010: ص265). وقد تحقق هذا النوع من الصدق في المقياس الحالي وذلك عندما عرضت فقراته على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ميدان علم النفس. كما ذكر سابقاً .

2. صدق البناء:

يعد صدق البناء (Constract Validity) أكثر أنواع الصدق قبولاً، إذ يرى عدد كبير من المختصين أنه يتفق مع جوهر مفهوم أيبيل، Ebel للصدق من حيث تشبع المقياس بالمعنى العام (الأمام، 1990: ص131)، ويتحقق هذا النوع من الصدق، حينما يكون لدينا معيار نقرر على أساسه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً. وقد توفر هذا النوع من الصدق في هذا المقياس من خلال المؤشرات الآتية:

أ. استخراج التمييز بواسطة أسلوب المجموعتين الطرفيتين.

ب. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

ج. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال.

د. ارتباط درجة المجال بالمجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس.

وتهتم الطرائق السابقة بمعرفة أن الفقرة أو المجال تقيس المفهوم نفسه الذي يقيسه المقياس

ككل، ويوفر هذا أحد مؤشرات صدق البناء (Lindquist, 1951: p 282) .

ب - مؤشرات الثبات:

إذا كان الثبات (Reliability) يعني دقة المقياس، وأنه يعرف إحصائياً بنسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي، أو مربع معامل الارتباط بين العلامات الحقيقية والعلامات الظاهرية (عودة، 2005: ص429)، فإنه يعني أيضاً الدقة والاتساق في أداء الأفراد والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالمقياس الثابت يعطي النتائج نفسها إذا تم تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرة ثانية (Baron, 1981: p 418) . وعليه قامت الباحثة باستخراج ثبات المقياس بطريقة وكما يأتي:

أولاً: (إعادة الاختبار Test- Retest):

تتضمن هذه الطريقة تطبيق المقياس على عينة ممثلة من الأفراد، ثم إعادة تطبيق المقياس عليها مرة أخرى بعد مرور فترة مناسبة من الزمن، إذ يرى آدمز (Adams) أن إعادة تطبيق المقياس للتعرف على ثباته، يجب أن يكون خلال فترة لا تقل عن أسبوعين (Adams, 1964: p 58) . ولقد قامت الباحثة بتطبيق مقياس الرفاهية الاجتماعية لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (50) موظف وموظفة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياس قامت الباحثة بإعادة تطبيق المقياس ذاته مرة أخرى وعلى العينة ذاتها، وبعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات التطبيق الأول والثاني، ظهر أن قيمة معامل الثبات للمقياس:

جدول (9)

قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقياس الرفاهية الاجتماعية

المقياس	قيمة الثبات
الرفاهية الاجتماعية	0.742

وقد عُدت هذه القيمة مؤشراً على استقرار استجابات الأفراد على مقياس الرفاهية الاجتماعية، إذ أن معامل الثبات الذي يمكن الاعتماد عليه كما يرى ليكرت (Likert) يكون من (0,63-0,93) (Lazarous, 1963: P 228) في حين يشير كرونباخ إلى أنه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني (0,70) فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبار (عيسوي، 1985: ص58).

ثانياً: الاتساق الداخلي (معامل الفا كرونباخ):

يشير معامل الثبات المستخرج بهذه الطريقة إلى الارتباط الداخلي بين فقرات المقياس، إذ يعتمد هذا الأسلوب على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورندايك وهيغن، 1989: ص79). ولحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة (الفا كرونباخ) للمقياس، وبلغ ثبات قياس الرفاهية الاجتماعية ومجالاته وفق الجدول:

جدول (10)

قيمة معامل الفا كرونباخ لمقياس الرفاهية الاجتماعية

المقياس	درجة الثبات
الرفاهية الاجتماعية	0.702

وتعد هذه الدرجة جيدة عند مقارنتها بمعيار الفا كرونباخ للثبات.

3- وصف المقياس وتصحيحه وحساب الدرجة الكلية :

تألف مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته النهائية (ملحق 5/5) مكون من (19) فقرة وبذلك فإن المدى النظري لأعلى درجة يمكن أن يحصل عليه الطالب هي (95) وأدنى درجة هي (19) وبمتوسط فرضي (57).

- المؤشرات الإحصائية لمقياس الرفاهية الاجتماعية:

إن من المؤشرات الإحصائية التي ينبغي أن يتصف بها أي مقياس تتمثل في التعرف على طبيعة التوزيع الاعتدالي، الذي يمكن التعرف عليه بواسطة مؤشرين أساسيين هما الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأنه كلما قلت درجة الانحراف المعياري واقتربت من الصفر، دل ذلك على وجود نوع من التجانس أو التقارب بين قيم درجات التوزيع (البياتي وأثناسيوس، 1977: ص168).

كذلك فإن الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) يُعدان من خصائص التوزيعات التكرارية، إذ يشير معامل الالتواء إلى درجة تركيز التكرارات عند القيم المختلفة للتوزيع ومعامل التفرطح إلى مدى تركيز التكرارات في منطقة ما للتوزيع الاعتدالي (عودة والخليلي، 1988: ص81)، فمن الممكن التمييز بين التوزيعات من خلال درجة ونوع الالتواء والتفرطح، إذ يستعمل عادة مؤشرات إحصائية للتعبير عنهما (عودة، 2002: ص24).

وهكذا نجد أن معرفة درجة تفرطح أي توزيع ونوعه ينبغي أن يقارن هذا المعامل بمقياس يتخذ أساساً لذلك، ومن المتبع أن يقارن هذا بمعامل التفرطح المقابل له في المنحنى الطبيعي القياسي، وبحساب هذا المعامل في المنحنى الطبيعي القياسي نجد أن قيمته تعادل (0.263)، فإذا زاد هذا المعامل عن هذه القيمة يكون التوزيع مسطحاً وإذا قل عنها كان التوزيع مدبباً (العاني والغرابي، 1982: ص66).

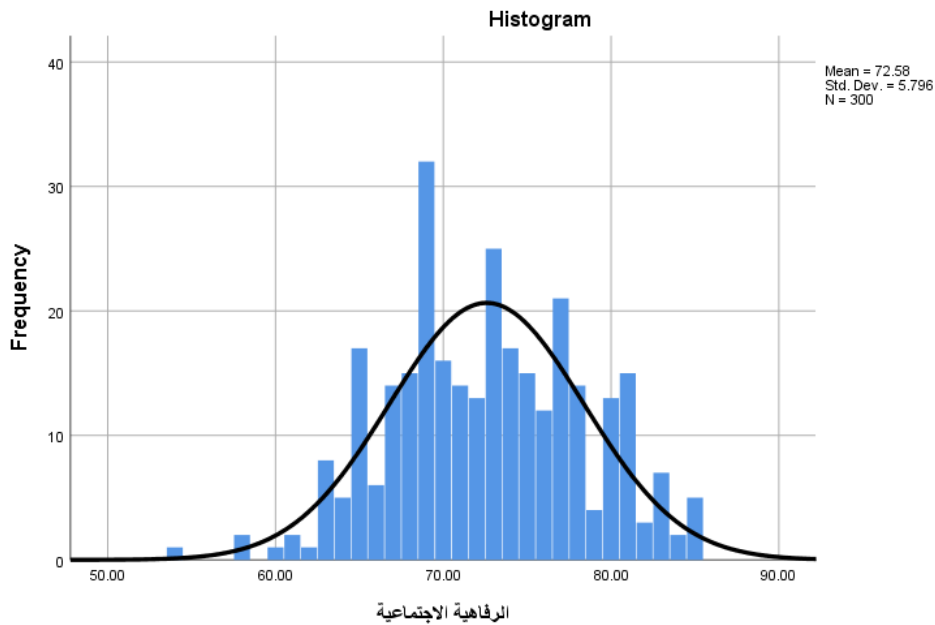
إن حساب المؤشرات الإحصائية الآنف الذكر الرفاهية الاجتماعية والركون إلى نتائج التطبيق فيما بعد، تطلب من الباحثة استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) أو ما يسمى اختصاراً (SPSS) في استخراج تلك المؤشرات الإحصائية وجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

المؤشرات الإحصائية لتوزيع افراد العينة التحليل الاحصائي على مقياس الرفاهية الاجتماعية

ت	المؤشرات الإحصائية	القيم
1	الوسط الفرضي	57
2	الوسط الحسابي	72.5833
3	الخطأ المعياري للوسط	0.33464
4	الوسيط	73.0000
5	النوال	69.00
6	الانحراف المعياري	5.79612
7	التباين	33.595
8	الالتواء	-0.015-
9	التفرطح	-0.387-
10	المدى	31.00
11	أقل درجة	54.00
12	أعلى درجة	85.00

وعند ملاحظة قيم المؤشرات الإحصائية الأنفة الذكر لمقياس الرفاهية الاجتماعية، نجد أن تلك المؤشرات تتسق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية، إذ تقترب درجات مقياس الرفاهية الاجتماعية وتكراراتها نسبياً من التوزيع الاعتدالي، مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس وشكل (2) يوضح ذلك بيانياً:



شكل (2) توزيع درجات افراد عينة البحث على مقياس الرفاهية الاجتماعية

ثانياً: السلطة الشخصية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، لم تتوصل الباحثة إلى مقياس مستقل حول السلطة الشخصية، فأكثر المقاييس ضمنت هذا المفهوم كأحد أبعاد القيادة الديمقراطية ، ومن أجل إعداد هذا المقياس قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات:

المصدر المباشر:

تم ذلك في ضوء خطوتين مهمتين، هما:

1. توزيع استبانة مفتوحة على عينة من مديري الدوائر، بلغت (10) مديراً ومديرة، وتضمنت الاستبانة سؤال عام تم اشتقاقه من النظرية المتبناة، مفاده (كيف يمكن للمدير أن يؤثر على أداء موظفيه في العمل ويتقبلون تعليماته وتوجيهاته من دون أن يفرض سلطته الإدارية أو يستخدم العقوبات في العمل). وفي ضوء إجابات العينة توصلت الباحثة إلى مجموعة من الأفكار ساعدتها على صياغة فقرات المقياس.

2. الاستفادة من فقرات المقاييس السابقة التي تتضمن السلطة الشخصية، ومن هذه المقاييس:

- مقياس (جيمس وزملاؤه، 2017): يهتم بقياس ممارسة القيادة لدى المديرين في المؤسسات والدوائر، ويتكون من (30) فقرة، يتم الإجابة عنها وفق (10 بدائل للإجابة).
- مقياس (صباح، 2017): يهتم بقياس أنماط القيادة لدى مديري الدوائر (المشارك - المسوق - الأمر - المفوض) ويتكون من 49 فقرة، يتم الإجابة عنها وفق (5 بدائل للإجابة).
- مقياس (لطفي، 2018): يهتم بقياس أنماط القيادة لدى مديري دوائر مدارس التعليم الثانوي (الاولوقراطي: المتشدد - المعتدل، والديمقراطي: الاستشاري - التشاركي)، ويتكون من 49 فقرة، يتم الإجابة عنها وفق (5 بدائل للإجابة).

المصدر غير المباشر:

قامت الباحثة بمساعدة من مشرف البحث بصياغة بعض فقرات المقياس وفق "نظرية فيدلر" (Fiedler, 1964)، ومحاولة أن تكون ملائمة لعينة البحث.

وفقاً للمصادر المباشرة وغير المباشرة المشار إليهما في أعلاه، تألف المقياس من (25) فقرة (ملحق 3/). كذلك اعتمدت الباحثة على طريقة "ليكرت" في الإجابة، التي تتكون من خمسة بدائل هي: (تنطبق علي دائماً-تنطبق علي غالباً-تنطبق علي أحياناً-تنطبق علي قليلاً-لا تنطبق علي أبداً).

2. صلاحية المقياس ظاهرياً:

وبهذا عرضت الباحثة المقياس على (15) محكماً، والاخذ بالتوافق بين تقديرات المحكمين، لأنه كلما قل عدد المحكمين فإن الأحكام تميل إلى الاتصاف بدرجة من الذاتية.

واعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر بين تقديرات المحكمين. وجدول (12) يوضح آراء المحكمين حول مدى صلاحية فقرات مقياس الرفاهية الاجتماعية:

جدول (12)

آراء المحكمين في صلاحية الفقرات مقياس السلطة الشخصية

المقياس	فقرات المقياس	عدد الموافقين	نسبة الموافقة	عدد الرافضين	نسبة الرفض
السلطة الشخصية	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-14-15-18-19-20-21-22-23-24-25	15	100%	0	0%
	11 13-17	13	87%	2	13%
	12-16	12	80%	3	20%

نجد مما سبق أن جميع الفقرات تجاوزت نسبة القبول التي اعتمدت في صلاحية الفقرة، ولم تجد الباحثة أي تعديل في صياغة الفقرات، وبقيّ المقياس مكون من (25) فقرة.

3. التطبيق الاستطلاعي الأول:

قامت الباحثة باختيار مجموعة صغيرة من مديري دوائر الدولة (مديري الشعب والأقسام ومديري الدوائر ومعاونيهم) بلغ عددهم (15)، مديراً ومديرة من دوائر الدولة في مدينة الديوانية وهم انفسهم في المقياس الاول، وقبل البدء بتوزيع المقياس على العينة الاستطلاعية طلب من عينة قراءة تعليمات المقياس وفقراته بدقة، وإبلاغ الباحثة إذا ما كان هناك غموضاً في تعليمات وفقرات المقياس، وتسجيل الوقت الذي استغرقوه في الإجابة.

وبعد إجراء هذا التطبيق ظهر للباحثة أن تعليمات مقياس السلطة الشخصية كانت واضحة ومفهومة لدى المستجيبين، واستغرق مديري الدوائر كما سجلوه على ورقة المقياس ما بين (7 إلى 13) دقيقة بمتوسط حسابي بلغ (10.550) دقائق، وانحراف معياري قدره (1.94).

4-إجراء تحليل الفقرات:

استعملت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، كونها من الاساليب المناسبة في عملية تحليل الفقرات وقد استعملتها الباحثة لهذا الغرض.

أ . المجموعتين الطرفيتين . Contrasted Groups

لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس السلطة الشخصية، قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بالطريقة الطبقيّة ذات التوزيع المتساوي، وبلغت عينة التحليل (300) مديراً ومديرة، وبعد تصحيح استجابات المفحوصين وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة على السلطة الشخصية، تم ترتيب الدرجات تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة وانتهاءً بأدنى درجة التي تراوحت من (112) درجة الى (77) درجة، وتم اختيار نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات لمقياس السلطة الشخصية وسميت بالمجموعة العليا (81 استمارة) وتراوحت درجاتها بين (112) الى (102) درجة،

واختيار نسبة (27%) من الاستثمارات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت بالمجموعة الدنيا (81استمارة أيضاً) وتراوح درجاتها بين (93) الى (77) درجة.

وبعد استخراج الوسط الحسابي والتباين لكلا المجموعتين العليا والدنيا على مقياس السلطة الشخصية، قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التائي (t. test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين أوساط المجموعتين، وذلك لأن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين (مايرز، 1990: ص35)، وعُدَّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (160). ويوضح جدول (13) درجات القوة التمييزية ل فقرات مقياس السلطة الشخصية بطريقة المجموعتان الطرفيتان :

جدول (13)

القوة التمييزية لفقرات مقياس السلطة الشخصية بطريقة المجموعتين المتطرفتين

النتيجة 0-05	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
دالة إحصائية	4.106	0.47434	4.3333	0.48241	4.6420	1
دالة إحصائية	5.922	0.75829	3.7778	0.48591	4.3704	2
دالة إحصائية	8.307	0.69544	4.0617	0.40062	4.8025	3
دالة إحصائية	7.580	0.61338	3.5432	0.34471	4.1358	4
دالة إحصائية	3.720	0.74349	4.1852	0.50000	4.5556	5
غير دالة إحصائية	0.649	0.77480	4.2716	0.67380	4.3457	6
دالة إحصائية	7.580	0.79427	3.7160	0.71708	4.6173	7
دالة إحصائية	2.557	0.85002	4.0494	0.67655	4.3580	8
دالة إحصائية	10.062	1.29898	3.0123	0.49845	4.5679	9
دالة إحصائية	9.192	0.95807	3.2099	0.77599	4.4691	10
دالة إحصائية	8.296	0.98335	3.6049	0.48908	4.6173	11
دالة إحصائية	6.841	0.70339	3.1728	0.67449	3.9136	12
دالة إحصائية	7.255	0.94868	2.6667	1.00000	3.7778	13
دالة إحصائية	3.883	1.37941	2.5185	1.02198	3.2593	14
دالة إحصائية	5.123	1.40084	2.9877	1.19838	4.0370	15
دالة إحصائية	6.916	1.37784	2.5679	1.25499	4.0000	16
دالة إحصائية	6.519	1.43178	3.4444	0.50123	4.5432	17
دالة إحصائية	2.920	0.88034	3.8889	0.65922	4.2235	18

غيردالة إحصائيا	0.070	1.16043	3.5802	1.06979	3.5926	19
دالة إحصائيا	4.723	1.64973	2.4198	1.13012	3.4691	20
دالة إحصائيا	7.355	1.32858	2.0988	1.23353	3.5802	21
دالة إحصائيا	3.283	0.87047	4.3580	0.45372	4.7160	22
دالة إحصائيا	6.599	0.87630	3.7901	0.68336	4.6049	23
دالة إحصائيا	6.463	1.17589	3.6420	0.60782	4.5926	24
دالة إحصائيا	6.666	1.37639	3.7407	0.40062	4.8025	25

يتبين من الجدول أعلاه قدرة الفقرات على التمييز بين المجموعتين الطرفيتين ما عدا الفقرة (6-19).

ب / علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي):

وقد استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product- Moment) ((Correlation لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من الدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة عند القيمة الحرجة لمعامل الارتباط، التي تبلغ (0.113) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، و جدول (14) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس السلطة الشخصية:

جدول (14)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس السلطة الشخصية

ت	درجة معامل الارتباط	ت	درجة معامل الارتباط
1	0.250	14	0.165
2	0.196	15	0.248
3	0.373	16	0.292
4	0.283	17	0.291
5	0.272	18	0.144
6	0.165	19	
7	0.323	20	0.205
8	0.159	21	0.411
9	0.584	22	0.220
10	0.582	23	0.393
11	0.358	24	0.514
12	0.245	25	0.475
13	0.430	=	=

5. التحليل العاملي Factor Analysis :

طرحَت الباحثة في ضوء هذه الدراسة سؤال مفاده هل إن الفقرات التي صاغتُها في اعداد المقياس يمكن أن تتمثل في عدة مجالات، وللاجابة على هذا التساؤل استعملت الباحثة التحليل العاملي، وقبل إجراء التحليل العاملي كان من الواجب التأكد من كفاءة المعاينة، وقد بلغت (0.691)، وهي تعد جيدة إذا كانت أكثر من (0.50)، مما يدل ذلك على توافق العينة بالنسبة الى حجمها، وهو ما يسمح في إجراء التحليل العاملي.

بعد ذلك اعتمدت الباحثة على طريقة المكونات الأساسية، التي هي من أكثر طرائق التحليل العاملي استعمالاً ودقة ولها من المزايا العديدة، منها استخلاص تشعبات دقيقة وواضحة، وكذلك فإن كل عامل يستخلص أقصى كمية من التباين (أبو حطب، صادق، 1991: ص662).

كذلك اعتمدت الباحثة في تحديد العامل على معيار كايزر (Kaiser Criterion) والذي يعتمد على حجم التباين الذي يعبر عنه العامل، فمن الأفضل الحصول على عامل جذره الكامن* (Eigenvalue) لا يقل عن واحد (1)، ومصدر تباينه أكثر من فقره، ومن ثم يكون عامل معبراً عن تباين مشترك (Guttman, 1954, p190).

لذلك يجب ان تكون العوامل الدالة في هذه الطريقة هي العوامل التي يساوي أو يزيد جذرها الكامن على واحد (1)، وعلى أن لا يقل حجم التشعبات في ذلك العامل عن (0.30) وبأكثر من فقرتين وألا فانه سيتم استبعاده، لأن العامل الذي يقل جذره الكامن عن واحد، يشير إلى قدر ضئيل من التباين في المتغيرات الأصلية ذاتها، فمن الأجدر استبعاده لعدم دلالاته (العبدوي، 2010: ص107).

وبهذا الصدد قامت الباحثة باتخاذ هذا الإجراء معياراً في التحليل العاملي في ضوء استعمال طريقة المكونات الأساسية، وذلك من خلال تحليل مقياس السلطة الشخصية المكون من (23) فقره، وعلى عينة البحث البالغ عددها (300) مديراً ومديرة، وقد تم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين هذه المتغيرات التي تكونت مصفوفة الارتباط (Correlation Matreix) التي أجري عليها التحليل العاملي، ونتج عن عملية التحليل (4) عوامل رتبت تنازلياً من حيث مساهمتها في الاشتراكات المحسوبة، إذ كان الجذر الكامن لكل عامل يزيد عن (1) درجة، بعدها استعملت الباحثة طريقة (فارماكس) للتدوير (Varimax Rotation Method) للتعرف على تشعب (Loading) الفقرات في هذا العامل، واستناداً إلى معيار (ثرستون Therston) الذي يؤكد أهمية أن تكون الفقره مشبعة بشكل له دلالاته العملية في عامل معين وضعيفة في العوامل الأخرى (أبو النيل، 1986: ص33)، وللحكم على قيمة التشعبات العاملية للمتغيرات (الفقرات) ذات الدلالة العملية، يُعد التشعب قريباً من الصفر، إذا كان أقل من (0,30)، واستعمل هذا بوصفه معيار تقبل على أساسه المتغيرات (الفقرات) في العامل، وتبين

* يستعمل الجذر الكامن محك لتحديد متى يتوقف التحليل العاملي . وهو المحك الذي يلجأ إليه الحاسوب في اتخاذ قرار التوقف عن التحليل . وأشهر الطرق التي تستعمل هذا المحك الطريقة التي اقترحها جتمان ثم طورها كايزر kaiser من بعده وأصبح اسمه (اي كايزر) يطلق عليها وهي طريقة بسيطة تتلخص في الإبقاء على العوامل التي تزيد جذورها الكامنة على الواحد الصحيح (أبو حطب، صادق، 1991: ص622).

للباحثة أن جميع الفقرات ذات معانٍ نفسية ومشبعة بهذا العامل على وفق المعيار أعلاه ولم تسقط أية فقرة من المقياس. وجدول (15) يبين تشبع الفقرات قبل وبعد عملية التدوير للعوامل الأربعة الناتجة عن التحليل العاملي، كذلك مقدار الجذر الكامن (مساهمة كل عامل بمجموع الاشتراكات)، ونسبة تباين كل عامل للتباين الكلي لمصفوفة معاملات الارتباط وهو ما يسمى (بالتباين المفسر):

جدول (15)

العوامل الناتجة من تحليل مصفوفة ارتباط فقرات مقياس السلطة الشخصية قبل التدوير وبعد التدوير

ت	1ع	2ع	3ع	4ع	ت	1ع	2ع	3ع	4ع
22	.777				22	.720	.359		
23	.690				20	.631			
8	.604	.414	-		23	.617	.351		
3	.603				21	.604			
21	.570				5	.592			
6	.523	-			17	.526			
1	.505	-		.491	3	.526			
12	.491	.320	-		18	.488	.411		
20	.463		.366		8		.812		
5	.434		.357		19		.713		
17	.390	-			9		.694		
10	.656	.326-		.308	12	.346	.496		
15	.626				1	.360		.753	
9	.469	.538			14			.662	
13	.473	.473			6	.374		.530	
18	.447	-			4			.520	.479
19	.325	.333	-		16			.348	
14	.402	.495	.640-		7		.362		.583
4	.373			.301-	11				.569
7	.344	-		.604	10		.497		.553
2		.357-		.478-	2				.544
11				.450	15			-	.518
16				.439	13			.395-	
				.319-				.338-	.462

2.176	2.275	3.041	3.499	الكامن	1.886	2.094	2.775	4.236	الكامن
9.459	9.891	13.220	15.215	المفسر	8.198	9.103	12.065	18.420	المفسر
47.786	38.326	28.435	15.215	المجمع	47.786	39.587	30.485	18.420	المجمع

تبين أن العوامل الناتجة من عملية التدوير ذات معان نفسية وفقاً للتشبعات الدالة لل فقرات، وفيما يأتي تقويم للعوامل التي نتجت بعد عملية التدوير:

العامل الأول:

يعد هذا العامل من أهم العوامل، إذ إن قيمة مساهمته كانت (3.499) وهي تمثل أعلى قيمة من مجموع الاشتراكات، وهو يفسر (15.215) من التباين المفسر، وقد تشبع هذا العامل ثمان فقرات، وجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16)

فقرات المجال الأول من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي

ت	الفقرة	درجة التشبع
22	اشجع الموظفين على ابتكار افكار جديدة	.720
20	اعمل بشفافية ووضوح مع الجميع	.631
23	اقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة حتى اشعر الموظفين اني جزء منهم	.617
21	افسح المجال المناقشة الافكار والتعرف على قدرات الموظفين	.604
5	قدرتي الشخصية تمنحني القدرة في التأثير على الموظفين	.592
17	اطبق القوانين حتى اكون قدوة لكل موظف	.526
3	تعاطفي مع مشكلات الموظفين تجعلهم يساندونني في اوقات الشدة	.526
18	يجب على المدير ان لا يتساهل مع الموظفين لانهم سيستغلونه	.488

ومن قراءة هذه الفقرات ترى الباحثة أنها تتعلق بالإيثار الاجتماعي ، لذا يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (الإيثار الاجتماعي) وهو سلوك يظهر فيه التضحية بالنفس لخدمة الآخرين والمجتمع (الشهري، 2018: ص145).

العامل الثاني:

كانت قيمة مساهمة هذا العامل في مجموع الاشتراكات (3.041) وهو يفسر (13.220) من التباين المفسر. وقد تشعب بأربع فقرات، وجدول (17) يبين ذلك

جدول (17)

فقرات المجال الثاني من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي

ت	الفقرة	درجة التشعب
8	استطيع أن أرفع أداء الموظفين من دون الضغط عليهم	812.
19	أحرص على أن يكون تعاوني رسمي مع الموظفين تجنباً للمشاكل	713.
9	أوظف مهاراتي الاجتماعية لأشعر الموظفين بأني جزءاً منهم	694.
12	تؤثر قلبي في العمل على التزام الموظفين بواجباتهم في العمل	496.

ومن قراءة هذه الفقرات ترى الباحثة أنها تتعلق بالتأثير الإيجابي ، لذا يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (التأثير الإيجابي) وهو عملية تحفيزية تهدف إلى أحداث تغيير إيجابي في سلوك أو مشاعر أو أفكار الأفراد أو الجماعات، من خلال التفاعل الإنساني والتواصل الفعال (الغامدي، 2019: ص23).

العامل الثالث:

إن قيمة مساهمة هذا العامل في مجموع الاشتراكات (2.275) وهو يفسر (9.891) من التباين المفسر. وقد تشعب هذا العامل بخمس فقرات، وجدول (18) يبين ذلك:

جدول (18)

فقرات المجال الثالث من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي

ت	الفقرة	درجة التشعب
1	استخدم الاقتناع لأجعل الموظفين يتقبلون آرائهم وأفكارهم الجديدة	753.
14	أعاني من الصراع والتوتر في علاقاتي مع الموظفين	662.
6	استخدم الدعابة في العمل حتى أخفف من الضغوط على الموظفين	530.
4	لدي من المهارة التي تجعل زملائي يشاركوني همومي ومتاعبي في العمل	520.
16	لدي رؤية مستقبلية متشائمة تجاه الموظفين في العمل	348.

وترى الباحثة أن هذا المجال يتعلق بالكفاءة الاجتماعية، الذي يمكن أن نطلق عليه اسم (الكفاءة الاجتماعية) وهي القدرة على التفاعل الفعال مع الآخرين وتحقيق التوافق الاجتماعي وإدارة العلاقات الاجتماعية بشكل مناسب (الشهري، 2018: ص102).

العامل الرابع:

إن قيمة مساهمة هذا العامل في مجموع الاشتراكات (2.176) وهو يفسر (9.459) من التباين المفسر. وقد تشبع هذا العامل بست فقرات، وجدول (19) يبين ذلك:

جدول (19)

فقرات المجال الرابع من مقياس السلطة الشخصية بعد إجراء التحليل العاملي

تسلسل	الفقرة	درجة التشبع
7	لا أميل إلى وضع حواجز نفسية ومكانية بيني وبين الموظفين	583.
11	يقوم الموظفون بأعمال إضافية دون أن اطلب منهم ذلك	569.
10	اجعل الموظفين يتقبلون ارشاداتي ونصائحي بكل رحابة صدر	553.
2	قدرتي في التحدث مع الموظفين تجعلهم ينفذون ما اطلبه منهم من دون امتعاض	544.
15	ان استثارة الموظف لمديره في العمل يجعله اتكالي	518.
13	ضغوط العمل تجبرني على عدم الالتزام ببعض الوعود الموظفين	462.

ومن قراءة هذه الفقرات ترى الباحثة أنها تتعلق بالالتزام والمبادرة، لذا يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (الالتزام والمبادرة) وهو قدرة المدير على غرس الولاء والالتزام بالمهمة، مما يدفع الموظفين الأخذ زمام المبادرة وتقديم جهود إضافية .

وبهذا بقي المقياس بعد التحليل العاملي مكون (23) فقرة، موزع على أربعة مجالات تهتم بقياس السلطة الشخصية.

• علاقة درجة المجال بدرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس:

بعد أن أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي عن وجود أربعة عوامل للسلطة الشخصية، فإنها تتساءل إذا ما كانت هذه العوامل ترتبط معا في تشكيل بنية المقياس، وكونها تقيس متغيرا واحدا وليس أبعاد مستقلة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة باستخراج العلاقة بين درجات كل مجال ودرجة المجالات الأخرى والدرجة الكلية لمقياس السلطة الشخصية. ومقارنتها بالقيمة الجدولية الحرجة لدلالة معامل الارتباط البالغة (0,113) ودرجة حرية (298) عند مستوى دلالة (0,05)

جدول (20)

مصفوفة العلاقات البينية لمجالات مقياس السلطة الشخصية

المجال	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الدرجة الكلية
الاول	1	0.441	0.453	0.406	0.755
الثاني	-	1	0.455	0.495	0.737

0.651	0.486	1	-	-	الثالث
0.579	1	-	-	-	الرابع
1	-	-	-	-	الدرجة الكلية

يتبين من جدول (20) ان مجالات المقياس تقيس متغيراً نفسياً واحداً وليس عوامل مستقلة عند تشكيل بنية مقياس السلطة الشخصية.

6. الخصائص القياسية (السيكو مترية) لمقياس السلطة الشخصية:

أ . الصدق . Validity

استعملت الباحثة عدة مؤشرات للصدق وهي:

1 . الصدق الظاهري Face Validity

وقد تحقق هذا النوع من الصدق في المقياس الحالي وذلك عندما عرضت فقراته على مجموعة من المحكمين المتخصصين في ميدان علم النفس، كما ذكر سابقاً.

2. صدق البناء:

وقد توفر هذا النوع من الصدق في هذا المقياس من خلال المؤشرات الآتية:

أ. استخراج التمييز بواسطة اسلوب المجموعتين الطرفيتين

ب. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

ج. التحليل العاملي الاستكشافي .

ب - مؤشرات الثبات:

قامت الباحثة باستخراج ثبات المقياس بطريقة وكما يأتي:

أولاً: (إعادة الاختبار Test- Retest) :

قامت الباحثة بتطبيق مقياس شخصية السلطة الشخصية لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة مكونة من (50) مدير ومديرة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول للمقياس قامت الباحثة بإعادة تطبيق المقياس ذاته مرة أخرى وعلى العينة ذاتها وهم انفسهم في المقياس الاول، وبعد استعمال معامل ارتباط (بيرسون) (Person Correlation Cofficient) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجات التطبيق الأول والثاني، ظهر أن قيمة معامل الثبات كالآتي

جدول (21)

قيمة معامل الثبات لمقياس السلطة الشخصية بطريقة إعادة الاختبار

المقياس	درجة الثبات
السلطة الشخصية	0.807

وقد عُدت هذه القيمة مؤشراً على استقرار استجابات الأفراد على مقياس شخصنة السلطة الشخصية، إذ أن معامل الثبات الذي يمكن الاعتماد عليه كما يرى ليكرت (Likert) يكون من $(-0,63)$ إلى $(0,93)$ (Lazarous, 1963: P. 228) في حين يشير كرونباخ إلى أنه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني $(0,70)$ فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبار (عيسوي، 1985: ص58).

ثانياً: الاتساق الداخلي (معامل الفاكرونباخ):

لحساب الثبات بهذه الطريقة تم استعمال معادلة الفا كرونباخ للمقياس، وبلغ ثبات مقياس السلطة الشخصية ومجالاته وفق طريقة (الفا كرونباخ):

جدول (22)

قيمة معامل الفا كرونباخ لمقياس السلطة الشخصية

المقياس	درجة الثبات
السلطة الشخصية	0.718

وتعد درجات الثبات جيدة عند مقارنتها بمعيار الفا كرونباخ للثبات.

7. وصف المقياس وتصحيحه وحساب الدرجة الكلية:

تألف مقياس السلطة الشخصية بصورته النهائية (ملحق 6) مكون من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات تشكل مقياس السلطة الشخصية، بواقع (8) فقرات لمجال الإيثار الاجتماعي، و(4) فقرات لمجال التأثير الاجتماعي، و(5) فقرات لمجال الكفاءة الاجتماعية، و(6) فقرات لمجال القبول الاجتماعي، وبذلك فإن المدى النظري لأعلى درجة يمكن أن يحصل عليه المدير هي (115) وأدنى درجة هي (23) وبمتوسط فرضي (69).

- المؤشرات الإحصائية لمقياس السلطة الشخصية:

لحساب المؤشرات الإحصائية الأنفة الذكر السلطة الشخصية والركون إلى نتائج التطبيق فيما بعد، تطلب من الباحثة استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) أو ما يسمى اختصاراً (SPSS) في استخراج تلك المؤشرات الإحصائية وجدول (23) يوضح ذلك:

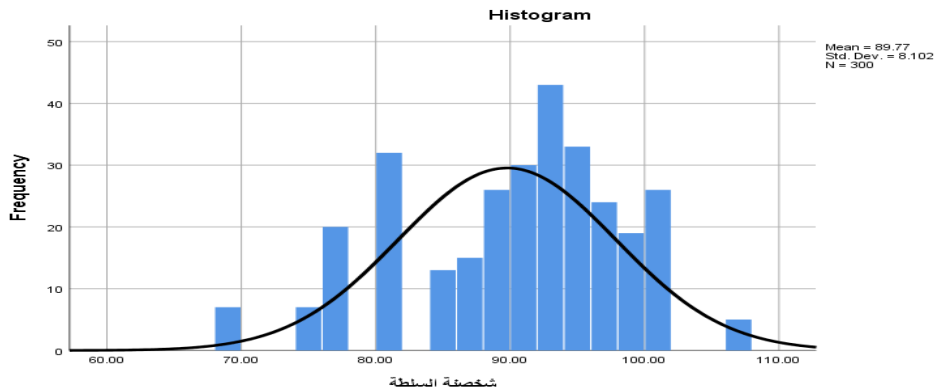
جدول (23)

المؤشرات الإحصائية لتوزيع افراد العينة التحليل الإحصائي لمقياس السلطة الشخصية

ت	المؤشرات الإحصائية	القيم
1	الوسط الفرضي	69

89.7700	الوسط الحسابي	2
0.46775	الخطأ المعياري للوسط	3
91.5000	الوسيط	4
92.00	المنوال	5
8.10160	الانحراف المعياري	6
65.636	التباين	7
-0.566-	الالتواء	8
-0.256-	التفرطح	9
37.00	المدى	10
69.00	أقل درجة	11
106.00	أعلى درجة	12

وعند ملاحظة قيم المؤشرات الإحصائية الأنفة الذكر لمقياس السلطة الشخصية، نجد أن تلك المؤشرات تتسق مع معظم مؤشرات المقاييس العلمية، إذ تقترب درجات مقياس السلطة الشخصية وتكراراتها نسبياً من التوزيع الاعتدالي، مما يسمح بتعميم نتائج تطبيق هذا المقياس وشكل (3) يوضح ذلك بيانياً:



شكل (3) المؤشرات الإحصائية لمقياس السلطة الشخصية

خامساً: الوسائل الإحصائية:

لغرض التحقق من أهداف البحث، استعانت الباحثة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في معالجة البيانات إحصائياً بالحاسبة الالكترونية، وباستعمال الوسائل الإحصائية الآتية:

1. الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية.

2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لفقرات مقاييس البحث بأسلوب المجموعتين الطرفيتين.

3. معامل ارتباط (بيرسون)، لتحقيق الآتي:

- أ . إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، ودرجة الفقرة والمجال، ودرجة المجال مع المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس.
- ب. لاستخراج الثبات بطريقة إعادة الاختبار لمقاييس البحث.
- ج. إيجاد العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية.
4. معادلة الفا للاتساق الداخلي (Alpha Formula For Internal Consistency) لاستخراج الثبات مقياس الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية.
5. تحليل التباين التثنائي لتعرف دلالة الفروق على مقياس الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي.
6. الاختبار الزائلي لتعرف دلالة الفرق على معاملات الارتباط بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
- التوصيات
- المقترحات

يتضمن هذا الفصل تقديم النتائج التي توصلت إليها الباحثة إلى جانب تفسيرها ومناقشتها فضلاً عن تقديم عدداً من التوصيات وعدداً من المقترحات، وسيتم عرض النتائج على وفق تسلسل عرض أهداف البحث وعلى النحو الآتي:

الهدف الأول: تعرف الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة:

تشير المعالجة الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث بلغ (72.5833) وبانحراف معياري قدره (5.79612) فيما بلغ المتوسط الفرضي (57) وعند مقايسة المتوسط الحسابي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي للمقياس من خلال استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهر أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (46.568) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (299) والجدول (24) يوضح ذلك.

جدول (24)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس الرفاهية الاجتماعية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
300	72.5833	5.79612	57	299	46.568	1,96	0,05

وتشير هذه النتيجة إلى تمتع مديري دوائر الدولة بالرفاهية الاجتماعية، والتي يمكن تفسيرها على وفق نموذج كيز في الرفاهية الاجتماعية (2002)، أن تمتع مديري الدوائر بالرفاهية الاجتماعية إلى تكاملهم مع فرق العمل والزملاء والجهات الأخرى، مما يعزز إحساسهم بالانتماء الاجتماعي. إضافة إلى قدرتهم على تقبل الآخرين بإيجابية، مما سهل عليهم بناء علاقات مهنية واجتماعية ناجحة، حيث أن مديري الدوائر غالباً ما يكونون في مواقع تتطلب تفاعلاً مستمراً مع الموظفين والمسؤولين، مما اتاح لهم تكوين علاقات قوية وداعمة تعزز رفاهيتهم الاجتماعية.

كذلك يأتي الشعور بالرفاهية نتيجة قراراتهم المؤثرة في دوائهم، فإنهم يشعرون بقيمة مساهماتهم، مما تعزز رفاهيتهم الاجتماعية.

وقدريتهم في تطور ونمو مؤسساتهم، باعتبارهم مسؤولين عن تطوير الأداء الإداري، قد يشعرون بأنهم في بيئة متجددة ومتطورة، مما يعزز رفاهيتهم. فضلاً عن مدى فهم العلاقات الاجتماعية والقيم التي تحكم المجتمع، مما يمنحهم شعوراً بالاستقرار والالتزان الاجتماعي.

وهذه ما يتفق مع نتيجة دراسة (Hennicks et al., 2024)، التي توصلت نتائجها إلى أن المديرين الذين يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية يحققون زيادة في الإنتاجية بنسبة 21%، وذلك لأنهم يعيشون في بيئة تقوم على الثقة المتبادلة والتكامل الاجتماعي، مما يساعدهم في خلق بيئة آمنة ومنتجة

لموظفيهم، وهذا يتماشى مع بعدي التكامل الاجتماعي والمساهمة الاجتماعية في (نموذج كيز)، أو قد تعود هذه النتيجة الى شعور المديرين بالانتماء للمجتمع المهني ومساهماتهم الفعالة في بيئة العمل.

كما أكدت دراسة (Yukl, 2013) أن تمتع المديرين بالرفاهية الاجتماعية يؤدي إلى تحفيز التواصل الإيجابي والتفاعل الفاعل بين الأفراد، مما يخلق بيئة عمل تعاونية تركز على الدعم النفسي والاجتماعي والشعور بالأمان، وهذا يعزز بعد التماسك الاجتماعي والقبول الاجتماعي في (نموذج كيز)، أو قد تعود هذه النتيجة الى تقبل المديرين الآخرين بإيجابية ويديرون علاقاتهم بطريقة فعالة.

الهدف الثاني: تعرف الفروق في الرفاهية الاجتماعية وفقا لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي لدى مديري دوائر الدولة:

لغرض تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات مديري دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) والمنصب الوظيفي (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير، مدير)، استعملت الباحثة تحليل التباين الثنائي (Tow way ANOVA) على وفق مستوى دلالة (0,05) . وجدول (25) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجاميع العينة، في حين يوضح جدول (26) الفروق وفق المتوسطات الحسابية:

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجنس والمنصب

الانحراف المعياري	المتوسط	المنصب	جنس
6.08056	73.1625	رئيس شعبة	ذكور
6.21290	72.2836	رئيس قسم	
4.83559	71.7500	معاون مدير	
5.75032	73.2353	مدير	
5.82930	72.5708	الكلي	
6.25605	71.9730	رئيس شعبة	اناث
5.74762	73.4211	رئيس قسم	
5.80129	73.1053	معاون مدير	
4.40862	72.5385	مدير	
5.74843	72.6136	الكلي	
6.13474	72.7863	شعبة رئيس	الكلي
6.09860	72.5349	قسم رئيس	
5.11947	72.1343	مدير معاون	
5.13899	72.9333	مدير	
5.79612	72.5833	الكلي	

جدول (26)

الفروق في الجنس والمنصب الوظيفي على وفق الرفاهية الاجتماعية لدى مديري دوائر الدولة

مصدر التباين	مجموعة المربعات S-S	درجة الحرية D-F	متوسط المربعات M-S	القيمة الفائية F	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة S-g
الجنس	1.162	1	1.162	0.034	3,84	0.05
المنصب	7.445	3	2.482	0.073	2.44	
التفاعل (الجنسxالمنصب)	83.528	3	27.843	0.818		
الخطأ	9939.183	292	34.038			
الكلي	1590547.000	300				
الكلي المصحح	10044.917	299				

وتبين النتائج السابقة أن:

1. الفرق وفق متغير الجنس (ذكور، إناث):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين الذكور والإناث على الرفاهية الاجتماعية لا يرقى الى مستوى الدلالة الاحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.034) مع القيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0,05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (72.5708) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (72.6136). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري الدوائر من الذكور والإناث يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نموذج كيز للرفاهية الاجتماعية (2002)، الذي يؤكد أن الرفاهية الاجتماعية تعتمد على التفاعل الاجتماعي والتكامل مع المجتمع المحيط، بغض النظر عن الفروق البيولوجية بين الأفراد، حيث يتمتع كل من الذكور والإناث في مواقع الإدارة بتجربة اجتماعية متشابهة من حيث التفاعل مع الموظفين، وبناء علاقات اجتماعية مهنية قائمة على الثقة والدعم المتبادل، مما يعزز لديهم الشعور بالرفاهية الاجتماعية.

ونظراً لأن المديرين والمديرات يتشاركون في نفس الثقافة التنظيمية والبيئة المهنية، فمن المحتمل أن يكون لديهم مستويات متقاربة من القبول الاجتماعي والتماسك داخل المؤسسة، مما يجعل الفروق غير ذات دلالة إحصائية.

وتدعم دراسة (Hennicks et al., 2024) هذه النتيجة، حيث وجدت أن الرفاهية الاجتماعية تتشكل من خلال بيئة العمل وليس من خلال النوع الاجتماعي.

2. الفرق في المنصب الوظيفي (مدير شعب، رئيس قسم، معاون مدير، مدير):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين مديري الشعب والأقسام والدوائر ومعاونيهم على مقياس الرفاهية الاجتماعية لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.073) مع القيمة الجدولية البالغة (2,44) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) إذ نجد وفق الجدول (25) تقارب درجات المتوسطات والانحرافات المعيارية مع بعضها البعض وفق متغير المنصب الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه ليس هناك فرق في درجات الرفاهية الاجتماعية وفق المنصب الوظيفي.

ووفقاً لنموذج كيز، تتأثر الرفاهية الاجتماعية بالعوامل البيئية والتنظيمية أكثر من تأثرها بالمستوى الوظيفي للفرد، فجميع المديرين، بغض النظر عن منصبهم، يتشاركون في بيئة عمل توفر لهم فرص التفاعل الاجتماعي، والدعم المهني، والتكامل مع الزملاء، مما يقلل من احتمالية وجود فروق كبيرة في مستويات الرفاهية الاجتماعية بينهم.

وفي المؤسسات التي تشجع على التواصل المفتوح والعمل الجماعي والمساهمة الفعالة لجميع المستويات الإدارية، يكون تأثير المنصب الوظيفي على الرفاهية الاجتماعية محدوداً.

ولقد وجدت دراسة (Boreham et al., 2016) أن المؤسسات التي يديرها أشخاص يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية تقل فيها الفجوات بين المستويات الإدارية المختلفة من حيث الرضا والاندماج الاجتماعي، أيضاً وجدت دراسة (Tabor-Błażewicz, 2023) أن الرفاهية الاجتماعية تتأثر بعوامل مثل دعم الزملاء وثقافة العمل أكثر من تأثرها بالمستوى الإداري للفرد.

3. تفاعل الجنس والمنصب الوظيفي:

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين مديري دوائر الدولة لكل من (مديري الشعب، رؤساء الأقسام، مديري الدوائر ومعاونيهم) من الذكور والإناث لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.818) مع القيمة الجدولية البالغة (2,44) عند مستوى دلالة (0,05)، وبذلك يظهر لم يظهر تفاعل للجنس مع المنصب الوظيفي لتأثير الرفاهية الاجتماعية، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

إن تفاعل متغيري الجنس والمنصب الوظيفي لم يكن له تأثير دال على مستوى الرفاهية الاجتماعية، أي أن الذكور والإناث، بغض النظر عن مناصبهم، أظهروا مستويات متقاربة من الرفاهية الاجتماعية، ووفقاً لنموذج كيز، فإن الرفاهية الاجتماعية تتشكل من خلال العلاقات الاجتماعية والدعم المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل، وليس من خلال التفاعل بين متغيري الجنس والمنصب.

فجميع المديرين، بغض النظر عن الجنس أو المنصب، يعملون في نفس النظام الإداري، ويواجهون نفس التحديات، ويتفاعلون مع نفس الفئات المهنية، مما يخلق مستوى متقارباً من التجربة الاجتماعية داخل بيئة العمل.

ويتفق مع تلك النتيجة دراسة (Lawler-Row & Piferi, 2006) التي أشارت إلى أن الرفاهية الاجتماعية لا تتأثر بالعوامل الفردية بقدر تأثرها بالعوامل المؤسسية والتنظيمية، مما يفسر عدم وجود تفاعل بين الجنس والمنصب الوظيفي في نتائج الدراسة الحالية.

كما وجدت دراسة (Weziak-Bialowolska et al., 2022) أن المناخ التنظيمي هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على الرفاهية الاجتماعية، وليس الجنس أو المنصب الوظيفي بحد ذاته.

الهدف الثالث: تعرف السلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة:

تشير المعالجة الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث بلغ (89.7700) وبانحراف معياري قدره (8.10160) فيما بلغ المتوسط الفرضي (69) وعند مقايضة المتوسط الحسابي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي للمقياس من خلال استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهر أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (44.404) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) و بدرجة حرية (299) والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27)

الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس السلطة الشخصية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
300	89.7700	8.10160	69	299	44.404	1,96	0,05

وتشير هذه النتيجة إلى تمتع مديري دوائر الدولة بالسلطة الشخصية، أي أن لديهم القدرة على التأثير على مرؤوسيههم وإدارة بيئة العمل بشكل فعال استناداً إلى مكانتهم وخبراتهم وكفاءتهم، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء النظرية الموقفية لفيدلر ووفقاً للنظرية الموقفية لفيدلر، فإن نجاح القائد يعتمد على مدى تطابق أسلوبه القيادي مع متغيرات الموقف، والتي تشمل:

(1) طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين: كلما كانت العلاقة قائمة على الثقة والاحترام، زادت سلطة القائد الشخصية.

(2) هيكل المهام: إذا كانت المهام واضحة ومحددة، فإن القائد يستطيع ممارسة سلطته الشخصية بشكل أكثر تأثيراً.

(3) مدى قوة السلطة الرسمية: إذا كان القائد يمتلك نفوذاً مؤسسياً لكنه يعتمد أيضاً على تأثيره الشخصي، فإن ذلك يعزز سلطته الشخصية.

وفقاً لنظرية فيدلر، فإن القادة الذين يتمتعون بعلاقات جيدة مع الموظفين يملكون سلطة شخصية أقوى، ويشير تمتع مديري دوائر الدولة بالرفاهية الاجتماعية إلى أنهم يمتلكون علاقات مهنية قائمة على الثقة، الدعم الاجتماعي، والقدرة على تحفيز المرؤوسين، مما يعزز سلطتهم الشخصية.

توضح نظرية فيدلر أيضاً أن السلطة الشخصية للقائد تكون أكثر تأثيراً في البيئات التي تتمتع بهيكل مهام واضح، بما أن مديري دوائر الدولة يعملون ضمن نظم إدارية محددة وسياسات واضحة، فإن ذلك يتيح لهم ممارسة سلطتهم الشخصية بفعالية، حيث يكون تأثيرهم مستنداً إلى كفاءتهم وخبرتهم المهنية وليس فقط على سلطتهم الرسمية.

بالإضافة إلى ذلك ترى لنظرية فيدلر، أن القادة الذين يتمتعون بنفوذ مؤسسي قوي ولكن يعتمدون على مهاراتهم الشخصية في التأثير يكون لديهم سلطة شخصية عالية، إذ تشير نتيجة البحث إلى أن مديري دوائر الدولة يتمتعون بهذه السلطة بسبب قدرتهم على الموازنة بين سلطتهم الرسمية وقدراتهم الشخصية في الإقناع والتأثير.

ولقد أكدت بعض الدراسات السابقة تلك النتيجة، حيث وجدت دراسة (Yukl, 2013) أن السلطة الشخصية تتعزز عندما يكون المدير قادراً على بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، كما أشارت دراسة (Boreham et al., 2016) إلى أن المديرين الذين يمتلكون هيكلًا وظيفيًا واضحاً يكون لديهم سلطة شخصية أكبر بسبب القدرة على اتخاذ قرارات فعالة وإدارة الموظفين بشكل أكثر كفاءة.

أيضاً وجدت دراسة (Lawler-Row & Piferi, 2006) أن المديرين الذين يستخدمون أسلوب القيادة التشاركية ويتواصلون بفعالية مع الموظفين يملكون تأثيراً شخصياً أقوى.

الهدف الرابع: تعرف الفروق في السلطة الشخصية وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي لدى مديري دوائر الدولة:

لغرض تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات مديري دوائر الدولة على وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) والمنصب الوظيفي (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير، مدير)، استعملت الباحثة تحليل التباين الثنائي (Two way ANOVA) على وفق مستوى دلالة (0,05)، وجدول (28) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجاميع العينة، في حين يوضح جدول (29) الفروق وفق المتوسطات الحسابية:

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق الجنس والمنصب

الانحراف المعياري	المتوسط	المنصب	جنس
7.97429	90.3250	رئيس شعبة	ذكور
8.28056	88.9104	رئيس قسم	
8.80157	91.3542	معاون مدير	

11.79232	87.9412	مدير	إناث
8.61544	89.9198	الكلي	
6.91464	87.4865	رئيس شعبة	
5.80431	89.3684	رئيس قسم	
6.63633	92.4737	معاون مدير	
6.43707	90.4615	مدير	الكلي
6.73580	89.4091	الكلي	
7.73964	89.4274	شعبة رئيس	
7.77249	89.0116	قسم رئيس	
8.21194	91.6716	مدير معاون	
9.77147	89.0333	مدير	
8.10160	89.7700	الكلي	

جدول (29)

الفروق في الجنس والمنصب الوظيفي على وفق السلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة

مستوى الدلالة S-g	القيمة الجدولية	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M-S	درجة الحرية D-F	مجموعة المربعات S-S	مصدر التباين
0.05	3,84	0.077	5.014	1	5.014	الجنس
	2.44	1.823	118.801	3	356.402	المنصب
		1.303	84.945	3	254.834	التفاعل (الجنس x المنصب)
		65.180		292	19032.565	الخطأ
		300			2437221.000	الكلي
		299			19625.130	الكلي المصحح

وتبين النتائج السابقة أن:

1. الفرق وفق متغير الجنس (ذكور، إناث):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين الذكور والإناث على مقياس السلطة الشخصية لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (0.077) مع القيمة الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى الدلالة الإحصائية عند (0,05) إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (89.9198) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (89.4091). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري الدوائر من الذكور والإناث يتمتعون بالسلطة الشخصية.

ويمكن التفسير وفق النظرية الموقفية (فيدلر) التي تقترض أن نجاح القائد لا يعتمد على الجنس، وإنما على مدى توافق أسلوبه القيادي مع الظروف الموقفية.

وبما أن مديري دوائر الدولة يعملون في بيئة عمل ذات هيكل تنظيمي واضح ومهام محددة، فإن النجاح القيادي والسلطة الشخصية يتوقفان على قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل بغض النظر عن جنسه.

وتشير نتائج البحث إلى أن كلاً من الذكور والإناث لديهم فرص متساوية لاكتساب السلطة الشخصية، وذلك لأن العوامل المؤثرة في السلطة الشخصية (مثل بناء علاقات جيدة مع الرؤوسين، والقدرة على التأثير، والمهارات الإدارية) لا ترتبط بشكل مباشر بالجنس وإنما بمدى توافق القائد مع المتغيرات الموقفية.

وتدعم دراسة (Yukl, 2013) هذه النتيجة، حيث وجدت أن العوامل الموقفية مثل بيئة العمل وثقافة المؤسسة أكثر تأثيراً على السلطة الشخصية من الفروق الفردية مثل الجنس.

2. الفرق في المنصب الوظيفي (مدير شعب، رئيس قسم، معاون مدير، مدير):

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين مديري الشعب والأقسام والدوائر ومعاونيهم على مقياس السلطة الشخصية لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما نقارن القيمة الفائية المحسوبة (1.823) مع القيمة الجدولية البالغة (2,44) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) إذ نجد وفق الجدول (28) تقارب درجات المتوسطات والانحرافات المعيارية مع بعضها البعض وفق متغير المنصب الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه ليس هناك فروق في درجات السلطة الشخصية وفق المنصب الوظيفي.

وتفسر تلك النتيجة وفقاً لنظرية فيدلر، التي ترى أن السلطة الشخصية للقائد تتشكل بناءً على التفاعل بين القائد والموقف، وليس بناءً على اللقب الوظيفي فقط.

ومن ثم مدراء الدوائر يعملون في بيئات متشابهة من حيث العلاقات مع الموظفين، المهام الإدارية، ومستوى السلطة الرسمية، مما يجعل مستوى السلطة الشخصية متقارباً بينهم، وفي بيئة عمل بيروقراطية أو منظمة بوضوح مثل مؤسسات الدولة، تعتمد السلطة الشخصية على القدرة على بناء علاقات جيدة والتكيف مع الظروف بدلاً من المنصب الوظيفي بحد ذاته.

وتؤكد تلك النتيجة دراسة (Boreham et al., 2016) حيث وجدت أن السلطة الشخصية لا تتأثر بالمنصب الإداري بقدر ما تتأثر بعوامل مثل التفاعل الاجتماعي، ودعم الموظفين، والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة.

3. تفاعل الجنس والمنصب الوظيفي:

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين مديري دوائر الدولة لكل من (مديري الشعب، رؤساء الأقسام، مديري الدوائر ومعاونيهم) من الذكور والإناث لا يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية عندما

نقارن القيمة الفائية المحسوبة (1.303) مع القيمة الجدولية البالغة (2,44) عند مستوى دلالة (0,05)، وبذلك يظهر لم يظهر تفاعل للجنس مع المنصب الوظيفي لتأثير على السلطة الشخصية، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

وتفسر تلك النتيجة على وفق النظرية الموقفية (لفيدلر)، التي ترى إن السلطة الشخصية تنشأ نتيجة تفاعل القائد مع المتغيرات الموقفية، وليس بسبب خصائص فردية مثل: الجنس أو المنصب بحد ذاته، وتشير النتيجة إلى أن جميع المديرين، بغض النظر عن جنسهم أو منصبهم، يعملون في ظروف بيئية ومؤسسية متشابهة تفرض عليهم أسلوباً قيادياً معيناً، وبالتالي لا توجد فروق جوهرية في سلطتهم الشخصية بناءً على التفاعل بين هذين المتغيرين.

وتدعم دراسة (Lawler-Row & Piferi, 2006) هذه النتيجة، حيث وجدت أن السلطة الشخصية تُبنى على التفاعل الاجتماعي الفعال والقدرة على تحفيز الموظفين، وليس على المتغيرات الشخصية مثل: الجنس أو المنصب.

الهدف الخامس: العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية:

لأجل التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجات الرفاهية الاجتماعية ودرجات السلطة الشخصية، استعملت الباحثة معامل ارتباط (بيرسون)، واختباره عند قيمة جدولية (1.96) ومستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298):

جدول (30)

يوضح معامل الارتباط والقيم التائية المحسوبة والجدولية لدرجات الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة

نوع العلاقة	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الرفاهية الاجتماعية * السلطة الشخصية	0.231	4.1	1.96	298	دالة

تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة احصائياً بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة، عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298). مما يعني أنه كلما زادت الرفاهية الاجتماعية للمدير، زادت سلطته الشخصية، والعكس صحيح، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نموذج (كيز) في الرفاهية الاجتماعية (2002) والنظرية الموقفية (لفيدلر) (Fiedler's Situational Theory) فيما يلي:

يري نموذج كيز في الرفاهية الاجتماعية (Keyes, 2002) أن المديرين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية لديهم علاقات إيجابية مع الآخرين، ويشعرون بالقبول والانتماء، مما يسهل عليهم التأثير على الموظفين واكتساب سلطة شخصية أكبر.

والسلطة الشخصية تعتمد على القدرة على الإقناع، بناء العلاقات الجيدة، وإلهام الآخرين، وهي مهارات تتعزز عندما يشعر المدير بالرفاهية الاجتماعية العالية.

ويشير (كيز) إلى أن الأفراد ذوي الرفاهية الاجتماعية العالية يميلون إلى امتلاك مهارات اجتماعية قوية تمكنهم من القيادة والتأثير، مما يفسر ارتفاع مستوى السلطة الشخصية لديهم.

فعندما يشعر المدير بالاندماج الاجتماعي والثقة في بيئة العمل، فإنه يكون أكثر قدرة على التواصل بفعالية واتخاذ قرارات قيادية ناجحة، مما يعزز سلطته الشخصية.

على جانب موازى ترى نظرية فيدلر الموقفية أن فعالية القيادة تعتمد على التفاعل بين أسلوب القائد والظروف المحيطة به، فالقادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية يميلون إلى أن يكونوا قادة موجهين نحو العلاقات، مما يجعلهم أكثر قدرة على كسب احترام وثقة موظفيهم، وبالتالي يزداد مستوى سلطتهم الشخصية.

فيدلر يوضح أن السلطة الشخصية لا تعتمد فقط على المنصب الرسمي، بل تتأثر بشدة بالعلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال، مما يعني أن المديرين الذين يشعرون بالرفاهية الاجتماعية يكونون أكثر قدرة على بناء هذه العلاقات.

القائد الذي يشعر بالاندماج الاجتماعي والقبول من الآخرين سيكون أكثر تأثراً وقدرةً على الإقناع، مما يزيد من سلطته الشخصية وفق النظرية الموقفية.

ومما سبق يتضح أن نموذج كيز يوضح أن الرفاهية الاجتماعية تؤدي إلى بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، مما يعزز القدرة على التأثير والقيادة، ونظرية فيدلر تفسر كيف تؤدي هذه العلاقات إلى زيادة السلطة الشخصية، حيث يتمكن المدير من التأثير على بيئة العمل من خلال تفاعلاته الاجتماعية الإيجابية، أيضاً العلاقة الإيجابية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية تتماشى مع فرضية أن القيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الآخرين، وليس فقط على موقعه الإداري.

ولقد أشارت دراسة (Yukl, 2013) إلى أن المديرين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية يكونون قادرين على خلق بيئة عمل تحفز على التواصل الإيجابي، وتعزز الشعور بالأمان والانتماء، مما يزيد من تأثيرهم وسلطتهم الشخصية، بينما أوضحت دراسة (Lawler-Row & Piferi, 2006) أن الرفاهية الاجتماعية تعزز سمات التسامح، والمرونة، والإبداع الإداري، والفاعلية الذاتية، مما يجعل المدير أكثر قدرة على التأثير وإقناع الموظفين، وبالتالي تعزيز سلطته الشخصية.

من جهة أخرى، أكدت دراسة العنزي (2005) أن المديرين القادرين على توظيف سماتهم الشخصية والمهارات القيادية بفعالية يكونون أكثر نجاحاً وتأثيراً من الإداريين التقليديين، مما يبرز أهمية السلطة الشخصية في تحقيق الأهداف القيادية، كما وجدت دراسة إسماعيل (1998) أن السلطة الشخصية شرط أساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق الإصلاح الإداري، حيث تتيح للمديرين القدرة على التأثير الإيجابي على الموظفين، مما يعزز من جودة العمل والأداء المؤسسي.

الهدف السادس: الفروق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي:

لغرض التعرف على دلالة الفرق الإحصائي في العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث الحالي وفقاً لمتغيري الجنس والمنصب الوظيفي ، تطلب من الباحثة معرفة درجات معاملات الارتباط لدى المديرين وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي على متغيري البحث، واستخراج قيمهما المعيارية ومن ثم تطبيق الاختبار الزائي لمعامل الارتباط لعينتين مستقلتين (البياتي واثناسيوس، 1977: ص279) ومن ثم مقارنتها بالقيم الزائية الجدولية البالغة 1,96 ، والجدول (31) يوضح ذلك:

جدول (31)

معاملات الارتباط والقيم المعيارية والزائية المحسوبة للعلاقة بين متغيري البحث على وفق متغير الجنس والمنصب الوظيفي

العلاقة	المتغير	معامل الارتباط	القيم المعيارية لمعامل الارتباط	القيمة الزائفة المحسوبة	القيمة الزائفة الجدولية	مستوى الدلالة 0,05
الرفاهية الاجتماعية * السلطة الشخصية	الذكور	0.153	0.153	2.08	1,96	دالة إحصائية
	الإناث	0.395	0.42			
	مدير شعبة	0.17	0.17	0.23		غير دالة إحصائية
	رئيس قسم	0.137	0.137			
	مدير شعبة	0.17	0.17	1.98		دالة إحصائية
	معاون مدير	0.449	0.48			
	مدير شعبة	0.17	0.17	0.41		غير دالة إحصائية
	مدير	0.218	0.218			
	رئيس قسم	0.137	0.137	2.06		دالة إحصائية
	معاون مدير	0.449	0.48			
	رئيس قسم	0.137	0.137	0.37		غير دالة إحصائية
	مدير	0.218	0.218			
	معاون مدير	0.449	0.48	1.14		غير دالة إحصائية
	مدير	0.218	0.218			

وفقاً للجدول أعلاه يتبين لدينا أنه:

- يوجد فرق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية عند مستوى دلالة 0.05، إذ ترتفع هذه العلاقة لدى مديرات الدوائر بدرجة أكبر من مديري الدوائر من الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنموذج كيز (2002)، ترتبط الرفاهية الاجتماعية بتكوين علاقات قوية قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي، مما يعزز قدرة القائد على التأثير في الآخرين وإدارة بيئة العمل بكفاءة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مديرات الدوائر يتمتعن بمستويات أعلى من الرفاهية الاجتماعية مقارنة بنظرائهن الذكور، مما ينعكس على قدرتهن على ممارسة السلطة الشخصية بفعالية، يمكن تفسير ذلك من خلال:

- (1) ارتفاع مستوى التعاطف والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية لدى الإناث مقارنة بالذكور، مما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر تفاعلية وثقة متبادلة.
- (2) قدرة المديرات على توظيف العلاقات الاجتماعية في التأثير على الموظفين وتحفيزهم، وهو عنصر أساسي في ممارسة السلطة الشخصية وفقاً للنظرية الموقفية لفيدلر، التي ترى أن القائد الفعال هو من يستطيع تكيف سلوكه القيادي وفقاً للموقف وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة.
- (3) احتمالية أن تكون بيئات العمل التي تديرها النساء أكثر دعماً ومراعاة لاحتياجات الموظفين، مما يساهم في زيادة الشعور بالرفاهية الاجتماعية ويعزز من سلطتهن الشخصية.

- يوجد فرق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية عند مستوى دلالة 0.05، إذ ترتفع هذه العلاقة لدى معاوني الدوائر بدرجة أكبر من مديري الشعب الإدارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية فيدلر الموقفية، فإن القادة الذين يتمتعون بعلاقات قوية مع فرق العمل لديهم قدرة أكبر على التأثير في مرؤوسيه، وبالتالي تكون سلطتهم الشخصية أكثر فاعلية، يمكن تفسير ارتفاع العلاقة بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية لدى معاوني الدوائر مقارنة بمديري الشعب الإدارية من خلال العوامل التالية:

- (1) غالباً ما يكون معاونو مدراء الدوائر أكثر تواصلاً وتفاعلاً مع الموظفين بحكم طبيعة عملهم، مما يعزز مستوى الرفاهية الاجتماعية لديهم ويزيد من نفوذهم وتأثيرهم.
- (2) يميل معاونو مدراء الدوائر إلى لعب دور الوسيط بين المديرين والموظفين، مما يمنحهم فرصة أكبر لبناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم، وهي عناصر جوهرية في تكوين السلطة الشخصية.
- (3) قد يكون لمديري الشعب الإدارية دور إداري أكثر رسمياً، مما يقلل من فرصهم في بناء علاقات اجتماعية قوية تعزز من رفاهيتهم الاجتماعية وسلطتهم الشخصية.

- يوجد فرق في العلاقة الارتباطية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية عند مستوى دلالة 0.05، إذ ترتفع هذه العلاقة لدى معاوني مدراء الدوائر بدرجة أكبر من رؤساء الأقسام العلمية والإدارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نموذج كيز، إذ أن معاوني الدوائر، بحكم طبيعة عملهم، يتعاملون بشكل مباشر مع مختلف المستويات الإدارية، مما يسمح لهم بتطوير شبكة اجتماعية واسعة

داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية، أما رؤساء الأقسام العلمية والإدارية، فقد يكون تركيزهم الأساسي على المهام الفنية والتنظيمية، مما يقلل من فرصهم في تطوير علاقات اجتماعية مؤثرة تعزز من رفاهيتهم وسلطتهم الشخصية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من منظور النظرية الموقفية لفيدلر، إذ أن نجاح القائد في التأثير على الآخرين يعتمد على ملاءمة أسلوبه القيادي لطبيعة العلاقات بينه وبين الموظفين، نظراً لأن معاوني مدراء الدوائر أكثر اندماجاً في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، فإنهم يملكون سلطة شخصية أقوى مقارنة برؤساء الأقسام الذين قد يكون دورهم أكثر تخصصاً وأقل انخراطاً في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الاستنتاجات:

1. يتمتع مديرو دوائر الدولة بمستوى عالٍ من الرفاهية الاجتماعية، إذ تفوق متوسطاتهم الفعلية المتوسط النظري للمقياس، مما يدل على إدراك إيجابي للبيئة الاجتماعية داخل العمل.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرفاهية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، مما يشير إلى تشابه الشعور بالرفاهية الاجتماعية بين الذكور والإناث في مواقع الإدارة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرفاهية الاجتماعية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، مما يدل على أن الشعور بالرفاهية الاجتماعية لا يختلف باختلاف الدرجة الإدارية.
4. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرفاهية الاجتماعية والسلطة الشخصية، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الرفاهية الاجتماعية يعزز من قدرة المدير على التأثير في الآخرين.
5. أن الإناث أكثر تأثراً بالعلاقات الاجتماعية في بناء السلطة الشخصية.

التوصيات:

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الباحثة بالآتي:

- 1) إعداد برامج تدريبية حول الذكاء العاطفي والتواصل الاجتماعي للمديرين لتعزيز قدرتهم على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين وتحفيزهم على العمل، ضمن وزارة التخطيط - المركز الوطني للتطوير الإداري.
- 2) تعزيز بيئة عمل داعمة للرفاهية الاجتماعية من خلال تنظيم فعاليات اجتماعية، وأنشطة جماعية، وبرامج دعم نفسي، لتعزيز الشعور بالانتماء داخل المؤسسة، ضمن دوائر الوزارات العراقية.

(3) إعداد سياسات منظمة تعزز الرفاهية الاجتماعية، منها مرونة ساعات العمل، وتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، داخل المؤسسات الرسمية في كافة الوزارات.

(4) تعزيز الرفاهية الاجتماعية من خلال أسلوب القيادة الوظيفي، بحيث يتم مكافأة المديرين الذين يساهمون في خلق بيئة عمل داعمة وفقاً لنظرية فيدلر، مما يساعدهم على تكييف أساليب القيادة بما يتناسب مع طبيعة الفرق وظروفها، ضمن دوائر وزارة التعليم العالي ومراكز الجودة في الجامعات.

(5) تشجيع المديرين على ممارسة القيادة التشاركية التي تعتمد على التفاعل الإيجابي مع الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، لتعزيز السلطة الشخصية للمدير، في كافة الدوائر الحكومية والإدارية.

(6) تمكين المرأة في المناصب القيادية عبر توفير برامج دعم تستهدف تطوير مهارات القيادة والتواصل الاجتماعي، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تعاني من فجوة في تمثيل النساء، ضمن الإدارات العليا في الوزارات والجامعات.

(7) تطوير سياسات لتعزيز دور معاوني الدوائر ككونهم يتمتعون بعلاقات اجتماعية أوسع داخل المؤسسات، من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات والفرص لتطوير قدراتهم القيادية، ضمن مكاتب معاونين الإداريين ومؤسسات الدولة التنفيذية

(8) تطوير سياسات لتعزيز دور معاوني الدوائر، كونهم يتمتعون بعلاقات اجتماعية أوسع داخل المؤسسات، من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات والفرص لتطوير قدراتهم القيادية.

(9) إعادة هيكلة الأدوار الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية والإدارية بحيث تشمل مهامهم جوانب أكثر تفاعلية مع الموظفين لتعزيز سلطتهم الشخصية ورفاهيتهم الاجتماعية.

(10) تشجيع قادة المؤسسات في العمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي، حيث تؤدي العلاقات الاجتماعية القوية إلى تعزيز سلطة المديرين وقدرتهم على التأثير.

المقترحات:

في ضوء ما توصل إليه البحث، واستكمالاً لبحث الموضوع بشكل أوسع تقترح الباحثة ما يأتي:

(1) إجراء دراسة لتعرف العلاقة بين الرفاهية الاجتماعية والكفاءة الإدارية لدى مديري المؤسسات الحكومية.

(2) إجراء دراسة لتعرف أثر القيادة التشاركية على تعزيز السلطة الشخصية والرفاهية الاجتماعية في بيئات العمل الحكومية.

- (3) إجراء دراسة لتعرف دور الذكاء العاطفي في تحسين العلاقة بين الرفاهية الاجتماعية وسلطة المديرين الشخصية.
- (4) إجراء دراسة لتعرف دور المناخ التنظيمي في تعزيز العلاقة بين السلطة الشخصية والرفاهية الاجتماعية للقيادات الإدارية.
- (5) إجراء دراسة لتعرف أثر الضغوط الوظيفية على مستوى الرفاهية الاجتماعية والقوة الشخصية للقيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

المصادر

المصادر (References):

أولاً: المصادر العربية:

- أبو النيل، محمود السيد. (1986). الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي. بيروت: دار النهضة.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (1991). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو عايد، أحمد. (2006). إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. عمان: دار المسيرة.
- أسعد، رزق. (1977). موسوعة علم النفس. بيروت: المؤسسة العربية للدراسة والنشر.
- إسماعيل، عبد السلام. (1998). القيادة الإدارية: رؤية معاصرة. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- اكف بوبون، جان، بول ليفي، ميشيل، وجان هنتون. (2001). أدوات نجاح القائد الإداري (ترجمة محمد مرعي مرعي). دمشق: دار الرضا للنشر.
- الإمام، مصطفى محمود، وآخرون. (1990). التقويم النفسي. بغداد: مطبعة التعليم العالي، جامعة بغداد.
- بدر، طارق محمد. (2010). تأثير تأمل الذات في معرفة المزاج سمة وحالة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الآداب، جامعة بغداد.
- بشير، محمد. (2020). المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- البياتي، عبد الجبار توفيق، واثناسيوس، زكريا. (1977). الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس. بغداد: الجامعة المستنصرية.
- تيشوري، عبد الرحمن. (2006). الإصلاح والتنمية الإدارية. موقع الحوار المتمدن .
<http://www.ahewar.org>
- ثورندايك، روبرت، وهيجن، إليزيت. (1989). القياس والتقويم في علم النفس والتربية (ترجمة عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس). عمان: مركز الكتب الأردني.
- الجادري، عدنان حسين. (2007). الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية. عمان: دار المسيرة.

- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2011). قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجندي، عادل. (1998). استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي. مجلة كلية التربية، 22(2)، 1-35.
- حريم، حسين. (1997). سلوك الأفراد في المنظمات. مصر.
- حسن، راوية. (2001). السلوك التنظيمي في المؤسسات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن، عادل. (1984). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. بيروت: الدار الجامعية.
- حسن، عبد الباسط محمد. (1982). علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: دار غريب.
- حسن، علي حمد الساعدي. (2007). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. إربد، عمان: دار الكندي للنشر.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة. (دون تاريخ). مبادئ إدارة الأعمال. الشارقة: أثراء للنشر والتوزيع.
- الحيدان، خالد بن عبد الله. (2007). القيادة التحويلية وأثرها في الرضا الوظيفي. مجلة العلوم التربوية، 19(3)، 221-256.
- حيدر، يونس إبراهيم. (1999). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق: مركز الرضا.
- دركر، بيتر. (2000). ممارسة الإدارة (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير.
- دويدار، عبد الفتاح محمد. (1994). علم النفس الاجتماعي. بيروت: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- زهران، حامد عبد السلام. (2000). علم النفس الاجتماعي (الطبعة 6). القاهرة: عالم الكتب.
- زهران، عبد العزيز. (2000). الإدارة التعليمية: مفاهيمها وأساليبها. القاهرة: عالم الكتب.

- الزوبعي، عبد الجليل، بكر، محمد إلياس، والكناني، إبراهيم. (1981). الاختبارات والمقاييس النفسية. الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر. جامعة الموصل.
- زيارة، فريد فهمي. (2006). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال. عمان: المكتبة الوطنية.
- السلطاني، قاسم حسن. (2011). مبادئ الإدارة الحديثة. بغداد: دار الحكمة.
- السلمي، علي. (2001). إدارة التميز. القاهرة: دار الغريب.
- السلمي، علي. (2002). إدارة المعرفة: المفهوم والتطبيق. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر.
- شفيق، محمد. (2009). القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. القاهرة: نهضة مصر للنشر.
- الشماع، خليل محمد حسن. (2007). مبادئ الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، أحمد بن عبد الرحمن، وهيجان، عبد الرحمن بن أحمد، وغانم، بشرى بنت بدير المرسى. (2004). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- شيخا، عبد العزيز. (1993). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- الضبعان، محمد بن سلمان. (2007، يونيو 28). القيادة: أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال). <http://www.banksgate.com/vb/showthread.php>
- طريف، شوقي. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- طلال، عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطماوي، سليمان محمد. (1969). مبادئ علم الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العارف، ناديا. (2005). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عاشور، أحمد صقر. (1979). إدارة القوى العاملة (الطبعة 2). بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- العاني، صبري رديف، والغرابي، سليم إسماعيل. (1977). أسس الإحصاء. بغداد: مطبعة كلية العلوم.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- عبد الرحمن، سعد. (1983). القياس النفسي. الكويت: مكتبة الفلاح.
- عبد الله، عمر سعيد إبراهيم علي، وآخرون. (1991). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (1999). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتوم، يوسف. (1994). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الفكر.
- عقيلي، عمر وصفي. (1981). فلسفة الإدارة. حلب: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2009). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1985). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (الطبعة 3). جدة: المملكة العربية السعودية.
- علام، صلاح الدين محمود. (1986). تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي. الكويت: مطابع القبس التجارية.
- العنزي، خالد عبد الله. (2005). سمات القائد الإداري الفعال وعلاقتها بالأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العنزي، صالح. (2017). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عودة، أحمد سلمان، والخليلي، خليل يوسف. (1988). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية (الطبعة 21). عمان: جامعة اليرموك.
- عودة، أحمد سليمان. (2002). القياس والتقويم في العملية التدريبية. عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- عودة، أحمد. (2005). القياس والتقويم في العملية التدريسية (الطبعة 3). إربد: دار الأمل للنشر.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، والفاضل، محمد محمود العودة. (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.

- العيسوي، عبد الرحمن. (1985). دراسات في علم النفس الاجتماعي. بيروت: دار المعرفة الاجتماعية.
- غولد سميث، مارشال، لاين، لورانس، وفريس، إلياسا. (2006). التدريب للقيادة: كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القائد على التعلم (ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، مراجعة مازن بن فارس رشيد). الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- غياث، بوفلجة. (2004). مبادئ التسيير البشري (الطبعة 2). وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- فرج، صفوت. (1980). القياس النفسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- فيركسون، جورج أي. (1991). التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس (ترجمة هناء محسن). بغداد: دار الحكمة.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكبسي، وهيب مجيد. (2010). القياس النفسي بين التنظير والتطبيق. بيروت: العالمية المتحدة.
- الكرخي، خنساء خلف نوري رحيم. (2011). جودة الحياة لدى المرشدين التربويين وعلاقتها بالذكاء الانفعالي. جامعة ديالى.
- كنعان، درويش محمد أحمد. (2009). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. القاهرة: عالم الكتب.
- مايرز، آن. (1990). علم النفس التجريبي (ترجمة خليل إبراهيم البياتي). بغداد: جامعة بغداد.
- مجمي، ناصر محمد إبراهيم. (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس.
- محمد، صبري عبد الجبار. (2006). القدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري الدوائر في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، 1(1)، 65-75.
- محمد، عبد الرحيم. (2004). القيادة الإدارية في مواجهة تحديات العصر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخرطوم.
- محمد، موفق حديد. (2001). الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف. عمان: دار الحامد.
- محمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

- مرعي، محمد مرعي. (2002). مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية. دمشق: دار حازم.
- المشهداني، خالد أحمد فرحان. (2013). مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- المشهداني، خالد أحمد فرحان. (2014). تطبيقات في الأساليب الكمية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد. (1997). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مؤتمر الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة بنها. 11 - 12 مايو.
- الموسوي، سنان. (2004). الإداري المعاصر... الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي.
- ميا، علي. (2008). أساسيات الإدارة. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث. 23.
- الهواري، سيد. (1998). التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوك والممارسات. القاهرة: مكتبة عين شمس.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- Adams, G. S. (1964). Measurement and evaluation in education, psychology, and guidance. Holt, Rinehart & Winston.
- Amárach Consulting. (2002). Quality of life in Ireland. Dublin, Ireland: Guinness UDV.
- Anastasi, A. (1976). Psychological testing. New York, NY: Macmillan.
- Argyle, M. (2001). The psychology of happiness. London, UK: Routledge.
- Barron, F. X., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. Annual Review of Psychology, 32, 439–476.
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: The impact of employment conditions on quality of life. The International Journal of Human Resource Management, 27(6), 593–611.
- Bowlby, J. (1990). A secure base: Parent-child attachment and healthy human development. London, UK: Basic Books.
- Bryce, G. (1982). Administrative team management: Four essential components. The Clearing House, 56(1), 21–23.
- Caesens, G., Gillet, N., Morin, A. J. S., Houle, S. A., & Stinglhamber, F. (2020). A person-centred perspective on social support in the workplace. Applied Psychology, 69(3), 686–714.
- Caesens, G., Morin, A. J. S., Gillet, N., & Stinglhamber, F. (2021). Perceived support profiles in the workplace: A longitudinal perspective. Group & Organization Management, 46(5), 1–41.
- Callaghan, L. (2008). Social well-being in extra-care housing: An overview of the literature (PSSRU Discussion Paper 2528). University of Kent, Personal Social Services Research Unit.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. Journal of Management, 40(3), 796–819.
- Cherry, K. (2023). The great man theory of leadership. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311>
- Robitschek, C., & Keyes, C. L. M. (2009). Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. Journal of Counseling Psychology, 56(2), 321–329.
- Cicognani, E., Pirini, C., Keyes, C., Joshanloo, M., Rostami, R., & Nosratabadi, M. (2008). Social participation, sense of community and

- social well-being: A study on American, Italian and Iranian university students. *Social Indicators Research*, 89(1), 97–111.
- Cohen, G. L. (2022). *Belonging: The science of creating connection and bridging divides*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
 - Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 327–343.
 - Courtin, E., & Knapp, M. (2017). Social isolation, loneliness and health in old age: A scoping review. *Health & Social Care in the Community*, 25(3), 799–812.
 - Cramm, J. M., van Dijk, H. M., & Nieboer, A. P. (2013). The importance of neighborhood social cohesion and social capital for the well-being of older adults in the community. *The Gerontologist*, 53(1), 142–150.
 - De Carvalho, J., Pereira, N., Pinto, A., & Marôco, J. (2016). Psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form: A study of Portuguese speaking children/youths. *Journal of Child and Family Studies*, 25(7), 2141–2154.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
 - Demirtaş, A. S. (2020). Cognitive flexibility and mental well-being in Turkish adolescents: The mediating role of academic, social, and emotional self-efficacy. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 36(1), 111–121.
 - DeWall, C. N., & Bushman, B. J. (2011). Social acceptance and rejection: The sweet and the bitter. *Psychological Science*, 20(4), 256–260.
 - Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
 - Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees’ active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076.

- Dunaeva, V. (2018). New approaches in social well-being studies. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 566–573.
- Eble, R. L. (1972). *Essentials of educational measurement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Future Leadership Institute. (2014). The great man theory of leadership. <https://fli.institute/2014/08/19/the-great-man-theory-of-leadership/>
- Fraley, R. C. (2018). *Adult attachment theory and research*. University of Illinois.
- Franc, R., Prizmic-Larsen, Z., & Lipovčan, L. K. (2012). Personal security and fear of crime as predictors of subjective well-being. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (pp. 45–67). Springer.
- Ghiselli, E., Campbell, J. P., & Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco, CA: W. H. Freeman & Company.
- Gillath, O., Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2005). An attachment-theoretical approach to compassion and altruism. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Conceptualisations, research and use in psychotherapy* (pp. 617–635). London, UK: Routledge.
- Gronlund, N. E. (1971). *Measurement and evaluation in teaching* (3rd ed.). New York, NY: Macmillan.
- Guo, C., Tomson, G., Guo, J., Li, X., Keller, C., & Söderqvist, F. (2015). Psychometric evaluation of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF) in Chinese adolescents – A methodological study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 13(198), 1–9.
- Hennicks, E. C., Heyns, M. M., & Rothmann, S. (2024). Social well-being profiles: Associations with trust in managers and colleagues, job satisfaction, and intention to leave. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–14.
- Hill, P. L., Turiano, N. A., Mroczek, D. K., & Roberts, B. W. (2012). Examining concurrent and longitudinal relations between personality traits and social well-being in adulthood. *Social Psychological and Personality Science*, 3(6), 698–705.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W., & Shephard, V. (2005). Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 419–431.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive

advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22–42.

- Hollander, E. (1981). *Principles and methods of social psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Holt, R. R., & Irving, J. L. (1971). *Assessing personality*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jellison, J. M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to leadership: Leadership behavior as impression management. In C. L. Cooper (Ed.), *Leadership and organizational behavior* (pp. 29–47). London, UK: Wiley.
- Massy, J. L. (n.d.). *Essentials of management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Joshanloo, M., Rastegar, P., & Bakhshi, A. (2012). The Big Five personality domains as predictors of social well-being in Iranian university students. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29(5), 639–660.
- Jung, C. G. (2016). *Psychological types* (Routledge Classics). Oxford, UK: Taylor & Francis Group.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of co-worker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495–516.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonia and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219–233.
- Kennes, A., Peeters, S., Janssens, M., Reijnders, J., Lataster, J., & Jacobs, N. (2020). Psychometric evaluation of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF) for Dutch adolescents. *Journal of Child and Family Studies*, 29(11), 3276–3286.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.
- Keyes, C. L. M. (2006). Mental health in adolescence: Is America's youth flourishing? *American Journal of Orthopsychiatry*, 76(3), 395–402.

- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108.
- Keyes, C. L. M., & Shapiro, A. D. (2004). Social well-being in the United States: A descriptive epidemiology. In O. G. Brim, C. D. Ryff, & R. C. Kessler (Eds.), *How healthy are we? A national study of well-being at midlife* (pp. 1–36). University of Chicago Press.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022.
- Key-Roberts, M. (2009). The impact of positive social media intervention on social well-being (Doctoral dissertation). University of Kansas.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Dynamic organisational capabilities: The role of authentic leadership and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1–12.
- Kong, F., Hu, S., Xue, S., Song, Y., & Liu, J. (2015). Extraversion mediates the relationship between structural variations in the dorsolateral prefrontal cortex and social well-being. *NeuroImage*, 105, 269–275.
- Kong, F., Zhao, J., & You, X. (2012). Emotional intelligence and life satisfaction in Chinese university students: The mediating role of self-esteem and social support. *Personality and Individual Differences*, 53(8), 1039–1043.
- Kulkarni, K. M. (1990). *Geographical patterns of social well-being*. New Delhi, India: Concept Publishing Company.
- Kuppens, P., Realo, A., & Diener, E. (2008). The role of positive and negative emotions in life satisfaction judgment across nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 66–75.
- Lamers, S., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF). *Journal of Clinical Psychology*, 67(1), 99–110.
- Lawler-Row, K. A., & Piferi, R. L. (2006). The forgiving personality: Describing a life well lived? *Personality and Individual Differences*, 41(6), 1009–1020.

- Lazarus, R. S. (1963). *Personality and adjustment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lewis, G. J., Kanai, R., Rees, G., & Bates, T. C. (2014). Neural correlates of the “good life”: Eudaimonic well-being is associated with insular cortex volume. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9(4), 615–618.
- Li, M., Yang, D., Ding, C., & Kong, F. (2015). Validation of the Social Well-being Scale in a Chinese sample and invariance across gender. *Social Indicators Research*, 121(2), 607–618.
- Lindquist, E. F. (1957). *Statistical analysis in educational research*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Loeb, M., & Stephen, K. (1999). *Leadership for dummies*. IDG Books Worldwide.
- McFarland, D. (1977). *Management principles and practices*. (Originally by J. D. Mooney & A. C. Reiley).
- McDowell, I., & Newell, C. (2006). *Measuring health: A guide to rating scales and questionnaires* (268th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- McKevitt, C., Redfern, J., La-Placa, V., & Wolfe, C. D. A. (2003). Defining and using quality of life: A survey of health care professionals. *Clinical Rehabilitation*, 17(8), 865–870.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York, NY: Guilford Press.
- Mitchell, R. E., & Parkins, J. R. (2011). The challenge of developing social indicators for cumulative effects assessment and land use planning. *Ecology and Society*, 16(2), 1–14.
- Montpetit, M. A., Kapp, A. E., & Bergeman, C. S. (2015). Financial stress, neighborhood stress, and well-being: Mediation and moderation models. *Journal of Community Psychology*, 43(3), 364–376.
- Moser, G., & Robin, M. (2006). Environmental annoyances: An urban-specific threat to quality of life. *European Review of Applied Psychology*, 56(1), 35–41.
- Moser, G. (2009). Quality of life and sustainability: Toward person-environment congruity. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 351–357.
- Mozaffari, N., Peyrovi, H., & Nayeri, N. D. (2015). The social well-being of nurses shows a thirst for a holistic support: A qualitative study.

- International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 10(1), 277-49.
- Nelson, G., & Prilleltensky, I. (2010). Community psychology: In pursuit of liberation and well-being. New York, NY: Palgrave Macmillan.
 - Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
 - Oppenheim, A. N. (1973). Questionnaire design and attitude measurement. London, UK: Heinemann.
 - Owen, J. M., & Rogers, P. (1999). Program evaluation: Forms and approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Ozer, D. J., & Benet-Martínez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 401–421.
 - Petrillo, G., Capone, V., Caso, D., & Keyes, C. L. M. (2015). The Mental Health Continuum–Short Form (MHC–SF) as a measure of well-being in the Italian context. *Social Indicators Research*, 121(1), 291–312.
 - Piqueras, J. A., Vidal-Arenas, V., Falcó, R., Moreno-Amador, B., Marzo, J. C., & Keyes, C. L. M. (2022). Validation of the Mental Health Continuum–Short Form (MHC–SF) for multidimensional assessment of subjective well-being in Spanish adolescents. *Psicothema*, 34(2), 332–343.
 - Prilleltensky, I., & Prilleltensky, O. (2021). How people matter: Why it affects health, happiness, love, work, and society. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
 - Reality Check. (2005). Introducing ... The Canadian Index of Wellbeing. *The Canadian Review of Wellbeing*, 5(1), 1–4. http://www.atkinsonfoundation.ca/ciw/RCheck_May_2005_revised_31
 - Reinhardt, M., Horváth, Z., Morgan, A., & Kökönyi, G. (2020). Wellbeing profiles in adolescence: Psychometric properties and latent profile analysis of the mental health continuum model – A methodological study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 1–10.
 - Rioux, L. (2005). The well-being of aging people living in their own homes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 231–243.
 - Robinette, J. W., Charles, S. T., Mogle, J. A., & Almeida, D. M. (2013). Neighborhood cohesion and daily well-being: Results from a diary study. *Social Science & Medicine*, 96, 174–182.

- Robitschek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(4), 183–198.
- Robitschek, C. (1999). Further validation of the Personal Growth Initiative Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 31(4), 197–210.
- Rollero, C., & Piccoli, N. D. (2010). Place attachment, identification and environment perception: An empirical study. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2), 198–205.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39.
- Schalock, R. L. (2004). The concept of quality of life: What we know and do not know. *Journal of Intellectual Disability Research*, 48(3), 203–216.
- Schutzenberger, A. A. (2016). *The ancestor syndrome*. Warsaw: Virgo.
- Shapiro, A., & Keyes, C. L. M. (2008). Marital status and social well-being: Are the married always better off? *Social Indicators Research*, 88(2), 329–346.
- Shaw, M. E. (1967). *Scales for the measurement of attitude*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Smith, N. (1966). The relationship between item validity and test validity. *Psychometrika*, 31(1), 1–5.
- Smith, D. (1998). Invigorating change in iterative. *Management Review*, N, 45–49.

- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). The future of positive psychology: A declaration of independence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 751–767). New York, NY: Oxford University Press.
- Stanley, C., & Hopkins, K. (1972). *Educational and psychological measurement and evaluation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303–335.
- Talley, S., & Hollinger, D. (1998). *Tools for schools: School reform models supported by the National Institute on the Education of At-Risk Students*. Washington, DC: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Tabor-Błażewicz, J. (2023). Social wellbeing in the workplace: HR activities and impact. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(1002), 103–115.
- Thorbecke, E. (2009). Social well-being and progress. *Realidad, Datos y Espacio: Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 96, 1–12.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518–534.
- Van Lente, E., Barry, M. M., Molcho, M., Morgan, K., Watson, D., Harrington, J., & McGee, H. (2012). Measuring population mental health and social well-being. *International Journal of Public Health*, 57(2), 421–430.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and basic psychological needs: An agenda for future research. *Psychologica Belgica*, 60(1), 1–13.
- Wagner, C. G. (2006). The well-being of nations. *The Futurist*, 40(2), 12–15. Retrieved January 11, 2021, from www.wfs.org
- Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The good life and how to live it: Lessons from the world's longest study on happiness*. London, UK: Penguin.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Agocha, V. B., Kim, S. Y., & Donnellan, M. B. (2010). The questionnaire for eudaimonic well-being: Psychometric properties,

- demographic comparisons, and evidence of validity. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41–61.
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Lee, M. T., Chen, Y., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2022). Prospective associations between social connectedness and mental health: Evidence from a longitudinal survey and health insurance claims data. *International Journal of Public Health*, 67, 1–9.
 - William, G. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives* (3rd ed.). Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
 - William, J. (1995). *Team leadership: A management perspective*. New York, NY: Harper Business.
 - Williamson, D. S. (1982). Personal authority via termination of the intergenerational hierarchical boundary: Part II – The consultation process and the therapeutic method. *Journal of Marital and Family Therapy*, 8(1), 23–38.
 - Wills, J. (2011). *Vital notes for nurses: Promoting health*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
 - Wissing, M. P., Schutte, L., & Liversage, C. (2022). Embracing well-being in diverse contexts: The third wave of positive psychology and African imprint. In L. Schutte, T. Guse, & M. P. Wissing (Eds.), *Embracing well-being in diverse African contexts: Research perspectives*. Berlin, Germany: Springer.
 - Wright, P. A., & Kloos, B. (2007). Housing environment and mental health outcomes: A levels of analysis perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 27(1), 79–89.
 - Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
 - Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Osin, E., & Cieciuch, J. (2018). The mental health continuum-short form: The structure and application for cross-cultural studies – A 38-nation study. *Journal of Clinical Psychology*, 74(6), 1034–1052.
 - Zhang, W., Chen, Q., McCubbin, H., McCubbin, L., & Foley, S. (2011). Predictors of mental and physical health: Individual and neighborhood levels of education, social well-being, and ethnicity. *Health & Place*, 17(1), 238–247.

الملاحق

ملحق (1)

كتاب تسهيل المهمة

Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts

جامعة القادسية
الكلية الآداب
ب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ٥٩٣٩
التاريخ : ٢٠٢٤ / ١١ / ٦

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

الى / - رئاسة جامعة القادسية / شعبة الاحصاء
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...

إيماناً منا بموقفكم العلمي الكريم يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (فاطمة صالح محمد) قسم علم النفس في كليتنا وذلك للحصول على البيانات التي تخص بحثها الموسوم (الرأفة الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية)

شاكرين تعاونكم .. مع التقدير

أ. د. رافد موسى عيد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٤ / ١١ / ٦

نسخة منه الى

مكتب السيد العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير .
قسم الدراسات العليا .
الصادرة

حيدر

Arts university of Al-Qadisiya.P.O.Box .1811.Diwania -Al-Qadisiya-Iraq
الموقع الإلكتروني لكلية الآداب qu.edu.iq/art
البريد الإلكتروني art@qu.edu.iq

الآداب / جامعة القادسية - ص.ب. 1811

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب
مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

العدد : ٥٠٨٩
التاريخ : ٢٠٢٤ / ٨ / ٢٧

ت. ز. ش. م. ع.
ب. ش. م. ع.
ب. ش. م. ع.
ب. ش. م. ع.

إلى مديريّة الماء
- مديريّة الجنسية
- مديريّة التربية
- مديريّة الزراعة

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...

إيماناً بما يوقنكمه العلمي الكريم يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (فاطمة صالح محمد) قد علمت
النفس في كليتنا وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة ببحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها
بالسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة).

شاكرين تعاونكم .. مع التقدير

المحاضر الدكتور
أ.د. رافد موسى عيد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٤ / ٨ / ٢٧

نسخة منه إلى

- مكتب السيد العميد / للفضل بالاطلاع مع التقدير .
- شعبة البحث والتطوير .
- المصادر .

على ٨/٢٧

College Arts / university of Al-Qadisiya . P.O Box . 1811. Diwanla - Al-Qadisiya - Iraq
الموقع الإلكتروني لمكتب الآداب : qu.edu.iq/art
البريد الإلكتروني : art@qu.edu.iq

الآداب / جامعة القادسية - ص.ب. 1811

Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب

مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ٥٨٩
التاريخ : ١٨ / ٤ / ٢٠٢٠

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة



إلى / دائرة صحة الديوانية
- مديرية المجاري
- مديرية الاحصاء
- مديرية البلدية

م/ تسهيل مهمة

تَحِيَّة طَيِّبَةٌ...

إيماننا بموقفكم العلمي الكريم يرحى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (فاطمة صالح محمد) قسم علم النفس في كليتنا وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة ببحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية لدى مدبري دوائر الدولة).

شاكِرِينَ تَعَاوَنُكُمْ .. مَعَ التَّقْدِيرِ

أ.د. رافد موسى عبد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٤ / ٨ / ٤٧

الموافق ١٢/١٠/١٤٤١هـ
لجنة المراجعة

٢٤/٧٥
مكتب السيد العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير .
- شعبة البحث والتطوير .
- الصار .

علی ۸/۲۷

Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب

مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ٥٩٣٥
التاريخ: ٢٠٢٤/١١/٦

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

الى / - دائرة الرعاية الاجتماعية في الديوانية
- فرع غاز الديوانية والمشتقات النفطية
- مصرف الرافدين الجانب الايمن في الديوانية
- مديرية الشباب والرياضة في الديوانية
- مؤسسة السجناء السياسيين في الديوانية
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة...

إيماناً منا بموقفكم العلمي الكريم يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (فاطمة صالح محمد) قسم علم النفس في كليتنا وذلك للحصول على البيانات التي تخص بحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية)

شاكرين تعاونكم .. مع التقدير

أ.د. رافد موسى عبد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٤/١١/٦

نسخة منه إلى

- مكتب السيد العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير .
- قسم الدراسات العليا.
- الصادرة

حيدر

Republic of Iraq
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYA
College of Arts

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الآداب

مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

العدد: ٥٩٣٤
التاريخ: ٢٠٢٤/١١/٦



- ✓ الى / - مديرية شهداء الديوانية
- ✓ - دائرة التقاعد في الديوانية
- مصنع نسيج الديوانية
- معمل مطاط الديوانية
- دائرة النزاهة في الديوانية
- م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة...

إيماناً منا بموقفكم العلمي الكريم يرجى تسهيل مهمة طالبة الماجستير (فاطمة صالح محمد) قسم علم النفس في كليتنا وذلك للحصول على البيانات التي تخص بحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية)

شاكرين تعاونكم .. مع التقدير

أ.د. رافد موسى عبد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٤/١١/٦

نسخة منه إلى

- مكتب السيد العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير .
- قسم الدراسات العليا.
- الصادرة

حيدر

ملحق (2)

مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته الأولى

الأستاذ الفاضل المحترم

الجامعة الكلية اللقب العلمي التخصص العلمي

تحية طيبة

تروم الباحثة إجراء بحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة) ولتحقيق ذلك قامت الباحث بإعداد مقياس الرفاهية الاجتماعية، وفق نموذج كيز (Keyes, 1998)¹. الذي عرف الرفاهية الاجتماعية بأنها "تقييم الأفراد الذاتي حول جودة علاقاتهم الاجتماعية، وفاعلية تفاعلهم مع المؤسسات/المجتمعات الاجتماعية وكيفية استجابة الآخرين لهم، وشعورهم بإمكانية تطوير مجتمعهم.

ومن أجل إعداد هذا المقياس قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات، منها إعداد استبيان مفتوح عبر اشتقاق سؤال من نموذج "كيز"، وإعادة صياغة بعض فقرات مقياس "كيز، 1998" الذي يتكون من (15 فقرة) حتى تناسب عينة مديري دوائر الدولة، فضلاً عن صياغة بعض الفقرات من هذا النموذج. وأصبح المقياس في ضوء هذه الإجراءات مكون من (20) فقرة موزعة على خمسة مجالات، بواقع (4) فقرات في كل مجال. وقد اعتمدت الباحثة على طريقة "كيز" في الإجابة التي تتكون من ستة بدائل هي: (أوافق بشدة، أوافق إلى حد ما، أوافق بشكل قليل، لا أوافق بشكل قليل، لا أوافق إلى حد ما، لا أوافق بشدة).

ونظراً للخبرة العلمية التي تتمتعون بها في هذا المجال تود الباحثة الاستفادة من آرائكم القيمة حول كل فقرة من فقرات المقياس، ومدى انسجامها مع المجال الذي تنتمي إليه، وعينة البحث المتمثلة بمديري دوائر الدولة، وإبداء أية ملاحظات أو تعديل أو حذف أي فقرة من الفقرات).

¹ قامت الباحثة بتطوير هذا المقياس لعدة مبررات، وتتمثل بالآتي:

1. إن الباحثة ترغب في تطوير مقياس يهتم بقياس الرفاهية الاجتماعية في السياق الإداري.
3. تسعى الباحثة إلى تطوير مقياس ينسجم في بيئة العمل العراقية والعربية، وهو يختلف عن مقياس كيز الذي يهتم بالرفاهية الاجتماعية العامة من وجهة نظر الراشدين في البيئات الغربية.
2. أن مقياس كيز للرفاهية الاجتماعية مضى عليه أكثر من 25 سنة كونه يرجع إلى عام 1998، وهناك بعض الفقرات لا تناسب عينة البحث مثل (لا أستطيع فهم ما يحدث في العالم).

أولاً: التكامل الاجتماعي				
تقييم الفرد لنوعية علاقاته مع أفراد المجتمع، فهو المدى الذي يندمج فيه الفرد في المجتمع				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	أعمل بروح الفريق الواحد			
2	أشعر بالقرب من الأشخاص الآخرين في (عملي)			
3	تسبب العلاقات الوظيفية التوتر في العمل			
4	معاملي جيدة مع الموظفين			
ثانياً: القبول الاجتماعي				
إظهار الثقة تجاه الآخرين ورؤية الناس على أنهم طيبون بطبيعتهم				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	اسعى دائماً إلى الثقة بالموظفين وتقبل أذارهم			
2	أمنح الثقة للموظفين وأشاركهم في اتخاذ بعض القرارات			
3	لا يهتم الناس بمشاكل الآخرين في العمل			
4	أعتقد أن الناس طيبون			
ثالثاً: المساهمة الاجتماعية				
تقييم الفرد لقيمتها الاجتماعية، ويتضمن كذلك اعتقاد الفرد بوجود شيء ثمين لمشاركته مع المجتمع				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	لا تنتج أنشطتي اليومية أي شيء ذي قيمة لمجتمعي			
2	ليس لدي شيء مهم أساهم به في عملي			
3	أوظف قدراتي مع الموظفين بهدف انجاز المعاملات للمراجعين			
4	إن ما أقدمه من خدمة للناس يشعني بالراحة والفخر			
رابعاً: الإنجاز الاجتماعي				
اعتقاد الفرد بتطور المجتمع وإمكانية التقدم، أي رؤية المجتمع على أنه يتمتع بإمكانات النمو والتطور من خلال مواطنيه				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	يساهم عملي في جعل العالم مكاناً أفضل للجميع			
2	دائرتي لا تساعدني في تطوير نظامها الإداري			
3	يواجه نظامنا الإداري الكثير من الحواجز			
4	تحتاج الدوائر الحكومية إلى تغيير شامل في عملها الإداري			
خامساً: التماسك الاجتماعي				
تصوّر الفرد لجودة وتنظيم وسلامة المجتمع الذي يعيش فيه، أي الاعتقاد بأن المجتمع يعمل ككل متكامل				

ومتماذك، وأن الفرد عضو نشط فيه				
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	العالم معقد للغاية بالنسبة لي			
2	أحاول قدر الامكان في الحفاظ على تماسك الموظفين			
3	اقدم الاستشارات والنصائح حتى لا نواجه الأزمات في العمل			
4	كثرة الخلافات بين الموظفين يعوقنا عن العمل			

ملحق (3)

مقياس السلطة الشخصية بصورته الأولى

جامعة القادسية

كلية الآداب-قسم علم النفس

الدراسات العليا _ الماجستير

الأستاذ الفاضل المحترم

الجامعة..... الكلية.....اللقب العلمي.....التخصص العلمي.....

تحية طيبة

تروم الباحثة إجراء بحثها الموسوم (الرفاهية الاجتماعية وعلاقتها بالسلطة الشخصية لدى مديري دوائر الدولة) ولتحقيق ذلك قامت الباحث بإعداد مقياس السلطة الشخصية، وفق نظرية فيدلر (Fiedler, 1964). الذي عرف السلطة الشخصية بأنها "تلك السلطة التي يستمدّها الفرد من الصفات والمهارات والخبرة التي يتمتع بها في مجال عمله، مما يجعل الآخرين يحبونه ويتقبلون آرائه وأفكاره وتوجيهاته، لذلك هي سلطة راجعة إلى شخصية الفرد أكثر مما هي راجعة إلى منصبه الوظيفي".

ومن أجل إعداد هذا المقياس قامت الباحثة بإجراءات، منها إعداد استبيان مفتوح عبر اشتقاق سؤال من نظرية "فيدلر"، والاطلاع على المقاييس السابقة في القيادة وتبني بعض فقراتها، ومن هذه المقاييس:

1. مقياس جيمس وزملاؤه، 2017: ويهتم بقياس ممارسة القيادة لدى المدراء في المؤسسات والدوائر، ويتكون من (30) فقرة، يتم الاجابة عنها وفق (10 بدائل للإجابة).

2. مقياس صباح، 2017: ويهتم بقياس أنماط القيادة لدى مدراء الدوائر (المشارك- المسوق- الأمر- المفوض) ويتكون من 49 فقرة، يتم الاجابة عنها وفق (5 بدائل للإجابة).

3. مقياس لطفي، 2018: ويهتم بقياس أنماط القيادة لدى مدراء دوائر مدارس التعليم الثانوي، ويتكون من (49) فقرة، يتم الاجابة عنها وفق (5 بدائل للإجابة).

فضلاً عن ذلك قامت الباحثة بصياغة بعض فقرات المقياس وفق نظرية فيدلر، 1964 في القيادة.

وأصبح المقياس في ضوء هذه الإجراءات مكون من (25) فقرة. وقد اعتمدت الباحثة على طريقة ليكرت في الإجابة التي تتكون من ستة بدائل هي: (أوافق بشدة، أوافق إلى حد ما، أوافق بشكل قليل، لا أوافق بشكل قليل، لا أوافق إلى حد ما، لا أوافق بشدة).

ونظراً للخبرة العلمية التي تتمتعون بها في هذا المجال تود الباحثة الاستفادة من آرائكم القيمة حول كل فقرة من فقرات المقياس، وملائمتها مع عينة البحث المتمثلة بمديري دوائر الدولة، وإبداء أية ملاحظات أو تعديل أو حذف أي فقرة من الفقرات.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
1	استخدم الاقتناع لأجعل الموظفين يتقبلون آرائى وأفكارى الجديدة			
2	قدرتي في التحدث مع الموظفين تجعلهم ينفذون ما اطلبه منهم من دون امتعاض			

3	تعاطفي مع مشكلات الموظفين تجعلهم يساندونني في أوقات الشدة		
4	لدي من المهارة التي تجعل زملائي يشاركونني همومي ومتاعبي في العمل		
5	قدراتي الشخصية تمنحني القدرة في التأثير على الموظفين		
6	خبرتي وكفائي تجعل علاقتي مع الموظفين طيبة معهم		
7	استخدم الدعابة في العمل حتى اخفف من الضغوط على الموظفين		
8	لا أميل إلى وضع حواجز نفسية ومكانية بيني وبين الموظفين		
9	أستطيع أن أرفع أداء الموظفين من دون الضغط عليهم		
10	أوظف مهاراتي الاجتماعية لأشعر الموظفين بأني جزء منهم		
11	أجعل الموظفين يتقبلون إرشاداتي ونصائحي بكل رحابة صدر		
12	يقوم الموظفون بأعمال إضافية من دون أن أطلب منهم ذلك		
13	تؤثر قلبي في العمل على التزام الموظفين بواجباتهم في العمل		
14	ضغوط العمل تجبرني على عدم الالتزام ببعض الوعود للموظفين		
15	اعاني من الصراع والتوتر في علاقاتي مع الموظفين		
16	ان استشارة الموظف لمديره في العمل يجعله اذكي		
17	لدي رؤية مستقبلية متشائمة تجاه الموظفين في العمل		
18	اطبق القوانين على نفسي حتى أكون قدوة لكل موظف		
19	أؤمن بفلسفة الشدة في العمل		
20	يجب على المدير أن لا يتساهل مع الموظفين لأنهم سيستغلونه		
21	أحرص على ان يكون تعاوني رسمي مع الموظفين تجنباً للمشاكل		
22	أعمل بشفافية ووضوح مع الجميع		
23	أفسح المجال لمناقشة الأفكار والتعرف على قدرات الموظفين		
24	أشجع الموظفين على ابتكار الأفكار الجديدة		
25	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة حتى اشعر الموظفين بأني جزءاً منهم		

ملحق (4)

أسماء السادة المحكمين وفق الألقاب العلمية والحروف الهجائية

ت	اسم الخبير ولقبه العلمي	الكلية	الجامعة
1	أ. د/ أحمد عبد الكاظم جوني	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
2	أ. د/ زينة علي صالح	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
3	أ. د/ صادق كاظم الشمري	كلية التربية للعلوم الإنسانية	جامعة بابل
4	أ. د/ طارق محمد بدر	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
5	أ. د/ عبد السلام جودت	كلية التربية للعلوم الأساسية	جامعة بابل
6	أ. د/ علي الجبوري	كلية التربية للعلوم الإنسانية	جامعة بابل
7	أ. د/ نغم هادي حسين	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
8	أ. م. د/ حسام محمد منشد	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
9	أ. م. د/ خالد أبو جاسم	كلية التربية قسم علم النفس	جامعة القادسية
10	أ. م. د/ زينة نزار	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
11	أ. م. د/ سلام هاشم حافظ	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
12	أ. د/ علي صكر	كلية التربية قسم علم النفس	جامعة القادسية
13	أ. م. د/ فارس هارون رشيد	كلية الآداب قسم علم النفس	جامعة القادسية
14	أ. م. د/ كهروانة هادي عودة	كلية تربية بنات	جامعة القادسية
15	أ. م. د/ هشام الكعبي	كلية التربية قسم علم النفس	جامعة القادسية

ملحق (5)

مقياس الرفاهية الاجتماعية بصورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس - الدراسات العليا

سيادة المدير المحترم

أمامك مجموعة من العبارات تهتم بمعرفة العلاقات الاجتماعية مع الزملاء في العمل. وحتى تستطيع الإجابة على المقياس، نطلب من حضرتك قراءة كل عبارة موجودة في الورقة اللاحقة بوضوح، والتأشير بالعلامة (✓) تحت البديل (الخيار) الذي يعبر تقييمك بصراحة من بين البدائل الستة الموجودة أمام كل عبارة. وستكون أجابتك سرية، والدليل على ذلك سوف لا نطلب من حضرتك ذكر اسمك على المقياس.

مثال توضيحي:

ت	الفقرة	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	تنطبق علي قليلاً	لا تنطبق علي أبداً
؟	معاملتي جيدة مع الموظفين			✓		

لطفاً من حضرتك، نرجو التأشير والتدوين للمعلومات الواردة أدناه:

الجنس: (ذكر)، (أنثى)

ما هو منصبك الحالي؟: (مدير دائرة - معاون مدير دائرة - رئيس قسم)

الباحثة

فاطمة صالح محمد

ت	الفقرة	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	تنطبق علي قليلاً	لا تنطبق علي أبداً
1	أعمل بروح الفريق الواحد					
2	أشعر بالقرب من الأشخاص الآخرين في (عملي)					
3	تسبب العلاقات الوظيفية التوتر في العمل					
4	معاملتي جيدة مع الموظفين					
5	أسعى دائماً إلى الثقة بالموظفين وتقبل أذارهم					
6	أمنح الثقة للموظفين وأشاركهم في اتخاذ بعض القرارات					
7	لا يهتم الناس بمشاكل الآخرين في العمل					
8	أعتقد أن الناس طيبون					
9	لا تنتج أنشطتي اليومية أي شيء ذي قيمة لمجمعي					
10	ليس لدي شيء مهم أساهم به في عملي					
11	إن ما أقدمه من خدمة للناس يشعروني بالراحة والفخر					
12	يساهم عملي في جعل العالم مكاناً أفضل للجميع					
13	دائرتي لا تساعدني في تطوير نظامها الإداري					
14	يواجه نظامنا الإداري الكثير من الحواجز					
15	تحتاج الدوائر الحكومية إلى تغيير شامل في عملها الإداري					
16	العالم معقد للغاية بالنسبة لي					
17	أحاول قدر الإمكان في الحفاظ على تماسك الموظفين					

					18	اقدم الاستشارات والنصائح حتى لا نواجه الأزمات في العمل
					19	كثرة الخلافات بين الموظفين يعوقنا عن العمل

ملحق (6)

مقياس السلطة الشخصية بصورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية - كلية الآداب

قسم علم النفس - الدراسات العليا

سيادة المدير المحترم

أمامك مجموعة من العبارات تهتم بمعرفة إداء الموظفين وتعاونهم مع إدارتك في العمل، ومدى التزامهم بتوجيهاتك وواجباتهم الوظيفية.

وحتى تستطيع الاجابة على المقياس، نطلب من حضرتك قراءة كل عبارة موجودة في الورقة اللاحقة بوضوح، والتأشير بالعلامة (✓) تحت البديل (الخيار) الذي يعبر تقييمك بصراحة من بين البدائل الخمسة الموجودة أمام كل عبارة. وستكون أجابتك سرية، والدليل على ذلك سوف لا نطلب من حضرتك ذكر اسمك على المقياس.

مثال توضيحي:

ت	الفقرة	تنطبق عليّ دائماً	تنطبق عليّ غالباً	تنطبق عليّ أحياناً	تنطبق عليّ قليلاً	لا تنطبق عليّ أبداً
؟	أرى أن الموظفين يتهربون عند إداء واجباتهم			✓		

لطفاً من حضرتك، نرجو التأشير والتدوين للمعلومات الواردة أدناه:

الجنس: (ذكر)، (أنثى)

ما هو منصبك الحالي؟: (مدير دائرة - معاون مدير دائرة - رئيس قسم)

الباحثة

فاطمة صالح محمد

ت	الفقرة	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	لا تنطبق علي	لا تنطبق علي أبداً
1	استخدم الإقناع لأجعل الموظفين يتقبلون آرائي وافكاري الجديدة.					
2	قدرتي في التحدث مع الموظفين تجعلهم ينفذون ما اطلبه منهم من دون امتعاض.					
3	تعاطفي مع مشكلات الموظفين تجعلهم يساندوني في أوقات الشدة .					
4	لدي من المهارة التي تجعل زملائي يشاركوني همومي ومتاعبي في العمل.					
5	قدراتي الشخصية تمنحني القدرة في التأثير على الموظفين.					
6	استخدم الدعابة في العمل حتى اخفف من الضغوط على الموظفين.					
7	لا أميل إلى وضع حواجز نفسية ومكانية بيني وبين الموظفين.					
8	أستطيع أن أرفع أداء الموظفين من دون الضغط عليهم.					
9	أوظف مهاراتي الاجتماعية لأشعر الموظفين بأني جزء منهم.					
10	أجعل الموظفين يتقبلون إرشاداتي ونصائحي بكل رحابة صدر.					
11	يقوم الموظفون بأعمال إضافية من دون أن أطلب منهم ذلك.					
12	تؤثر قلبي في العمل على التزام الموظفين بواجباتهم في العمل.					
13	ضغوط العمل تجبرني على عدم الالتزام ببعض الوعود للموظفين.					
14	أعاني من الصراع والتوتر في علاقاتي مع الموظفين.					
15	إن استشارة الموظف لمديره في العمل يجعله					

					اتكالي.	
					لدي رؤية مستقبلية متشائمة تجاه الموظفين في العمل.	16
					اطبق القوانين على نفسي حتى أكون قدوة لكل موظف.	17
					يجب على المدير أن لا يتساهل مع الموظفين لأنهم سيستغلونه.	18
					أحرص على أن يكون تعاوني رسمي مع الموظفين تجنباً للمشاكل.	19
					أعمل بشفافية ووضوح مع الجميع.	20
					أفسح المجال لمناقشة الأفكار والتعرف على قدرات الموظفين.	21
					أشجع الموظفين على ابتكار الأفكار الجديدة .	22
					أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة حتى اشعر الموظفين بأني جزءاً منهم.	23

ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

Abstract:

Social well-being represents a fundamental factor in enhancing job performance and improving the overall quality of professional life, particularly within administrative settings. Similarly, personal authority is regarded as a vital dimension of managerial leadership, as it embodies a manager's capacity to influence others and make sound, effective decisions.

In light of this, the current study seeks to investigate the relationship between social well-being and personal authority among managers of state departments. It does so by identifying their levels, exploring the differences according to gender and job position, and analyzing the correlations between these two variables.

To achieve this, the study designed measurement instruments specifically adapted to the Iraqi context, drawing on modern scientific models and theoretical frameworks. A wide sample of managers from government institutions in Al-Diwaniyah was included, giving the research both scientific depth and practical significance. The results highlighted the levels of social well-being and personal authority, clarified the variations and relationships between them, and offered practical recommendations aimed at developing the work environment and improving administrative performance.

The objectives of the study were as follows:

- 1) Social well-being among government department managers.
- 2) The significance of statistical differences in (social well-being) among government department managers according to the following variables:
 - Gender (male, female).
 - Job title (department director, assistant director, department head, division director).
- 3) Personal authority among government department managers.
- 4) The significance of statistical differences in (personal authority) among government department managers according to the following variables:
 - Gender (male, female).
 - Job title (department director, assistant director, department head, division director).
- 5) The correlation between social well-being and personal authority among government department managers.
- 6) Differences in the correlation between social well-being and personal authority among employees according to gender and job title.

Study methodology:

The researcher used the descriptive, correlational method.

Study population:

The current research community consisted of directors of administrative divisions, heads of departments, department directors and their assistants in the institutions and departments of the city of Diwaniyah, which were distributed over (13) departments and institutions.

The study sample:

The researcher selected the research sample using the Random Sample method available from the research sample individuals, amounting to (300) male and female managers. The researcher obtained a sample distributed among (30) managers, amounting to (17) males and (13) females, (67) assistants, amounting to (48) males and (19) females, (86) heads of scientific and administrative departments, amounting to (67) males and (19) females, and (117) administrative division directors, amounting to (80) males and (37) females. The research sample amounted to (300) male and female managers, representing 79% of the total research community, amounting to (212) males, amounting to (71%) of the research sample size, while the number of female managers amounted to (88) female managers, amounting to 29%

Study tools:

To achieve the objectives of the study, two instruments were required to measure social well-being and personal authority. After reviewing previous studies, the researcher found no tools suitable for the Arab and Iraqi context; therefore, it was necessary to develop a new instrument to measure social well-being, which initially consisted of 20 items based on Keyes' model of social well-being (2002). The validity of this scale was confirmed through face validity and construct validity (discrimination, correlation with total and domain scores). Its reliability coefficients were 0.742 using the test-retest method and 0.702 using Cronbach's alpha. After extracting its psychometric properties (validity and reliability), the scale was finalized to 19 items with six response options. As for the variable of personal authority, the researcher also developed a scale based on Fiedler's Situational Theory, which initially consisted of 25 items. Its validity was confirmed through face validity and construct validity (discrimination, correlation with the total score, and factor analysis). The reliability coefficients were 0.807 using the test-retest method and 0.718 using Cronbach's alpha. After extracting its psychometric properties, the scale was finalized to 23 items with five response options.



After conducting statistical analysis of the study data, the results appeared as follows:

- 1) The study results indicated that government department managers enjoy social well-being.
- 2) The study results indicated no differences between males and females in social well-being.
- 3) The study results indicated no differences between job positions (division director, department head, assistant director, director) in social well-being.
- 4) The study results indicated no differences between males and females and job positions (division director, department head, assistant director, director) in social well-being.
- 5) The study results indicated that government department managers enjoy personal authority.
- 6) The study results indicated no differences between males and females in personal authority.
- 7) The study results indicated no differences between job positions (division director, department head, assistant director, director) in personal authority.
- 8) The study results indicated no differences between males and females and job positions (division director, department head, assistant director, director) in personal authority.
- 9) The study results indicated a positive relationship between social well-being and personal power among government department managers.
- 10) The study results indicated differences in the correlation between social well-being and personal power, favoring women.
- 11) The study results indicated differences in the correlation between social well-being and personal power, favoring department assistants.

Based on the results of the current research, the researcher presented a set of recommendations and proposals.

**Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Al-Qadisiyah University
College of Art
Department of Psychology
Master's degree**



Social Well-being and Its Relationship with Persona Authority

**A Dissertation presented to the council of college of
Art in Al-Qadisiyah University as a part of
requirements to get a Master certification in
Psychology**

**Submitted By
Fatima Saleh Mohammed**

**Supervised by
Assistant Professor
Ali Abdul Raheem salih**

1447A.H

2025A.D