



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

القيادة وفعاليتها في العملية الإدارية.

دراسة حالة : مديرتي التجارة و السياحة والصناعات التقليدية لولاية ميلة.

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

زموري كمال

إعداد الطلبة :

- بن الشاوي فريدة.
- بعداش هناء.
- ثعلوب الياس.

السنة الجامعية: 2012/2013

الإهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي إلى كل صاحب فكر و دين إلى كل من اختار الإسلام منها جا لحياته ، إلى كل من يعمل في قلبه حبا لخالفه و رسوله محمد صلى الله عليه وسلم . إلى أئمة إنسانية في الوجود ، إلى التي لا يوفى قدرها أي كلام و عمل ، إلى من علمني ووقفها إلى جنبي كيفه أنظر لغدي ، إلى من منعتني من خير أن تسألني ، إلى من ضحت بحياتها و آمالها من أجلنا ، أمي الجنون أدامها الله و حفظها من كل كرب . إلى دليلي في زمن ضاع فيه الدليل إلى أستاذي الجليل ، إلى مثلي الأعلى في الحياة ، إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى من حمل هموم الدنيا و شقائها كي تكون لنا مكانة و شأن بين الناس ، إلى من تعدى الصعاب ليوطننا إلى ما نحن عليه ، إلى تاج راسي و دليلي أبي العزيز أطل الله في عمره .

إلى من كانوا سندي في الحياة ، إلى من عشت بينهم و ترعرعت ، إلى من قاسموني أفراحي و أحزاني ، إلى من يعني قربهم الشيء الكثير ، إخوتي : إبراهيم ، صهيب ، تقوي ، صفاء .

إلى كل الأهل و الأقارب .

إلى أجمل و أئمة ما منعتني الدنيا أعز من أحببتهم في الله إلى من رفاقي بالأخص

"عباس"

إلى من تقاسما معي هذا العمل المتواضع " فريضة هناء ."

إلى اللذين يذكرهم قلبي ونسيهم قلبي .

العباس

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله و بالله نستعين و الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و أصحابه و التابعين و من تبعهم بالإحسان إلى يوم الدين ، و بفضل الله تعالى الذي يسرني و وفقني في مواصلة مشواري الدراسي و إتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى أعظم مخلوقة في هذا الوجود، إلى النبي و هبتي الحياة و كانت سر وجودي، إلى من علمتني معنى الصبر و عدم اليأس إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، فضاء المحبة و بحر العنان ، ريحانة الدنيا و بهجتها ، إلى رمز الحب و بلسم الشفاء، إلى القلب الناصع إليك أمي الغالية و الحبيبة "محبوبة" إلى من جرع الكأس فارحاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواق عن دربي ليحمد لي طريق العلم أبي العزيز "مجد الله" إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس الصافية إلى رياحين حياتي جذتي و قرة عيني أطل الله في عمرها، و أمي الثانية الخالصة الغالية بريزة.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكرهم فؤادي إلى الأعمدة التي أطل أرتكز عليها للصمود إخوتي: رياض و زوجته مريم ، نذير ، زهير ، بلال . إلى توأم روحي و رفيقة دربي ، إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة و معاً سررت الدرب خطوة بخطوة صديقتي العزيزة "مروة" . الآن تفتح الأشعة و ترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم و أحبوني صديقاتي العزيزات: أسماء، فاطمة، هند، أميرة، ياسمين، كنزة، أسماء، نبيلة ، نادية ، دلال ، لمياء ،

إلى اللذان شاركاني في إنجاز هذا العمل "هناء" ، "الياس"

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى كل من حمل لي ذرة ود و محبة في قلبه.

ولم أذكرهم لأن مكانتهم تتعدى حيز الورقة.

فريدة

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات
التي لعلي لا أملك أن أحملي منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
إلى الذي ينفق له قلبي باستمرار ، ضياء قلبي ونور بصري " : محمد صلى الله عليه
وسلم."

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، فضاء المحبة وبحر العنان ، ريحانة الدنيا
وبهجتها : أمي الغالية " وحيدة".

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال ، إلى والدي العزيز حفظه الله " أحمد".
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي: مها ، سناء.
إلى الذين أحاطوني بمساعدهتهم وبحبهم أهلي و أقاربي بالأخص: عمي حمودي
بولعراس، وطلا غنية بوالعيش .

إلى رفيقتي دربي وصديقتي التي وضعهما القدر في طريقي وكانتا أجمل قدر إلى من
عرفت معهم معنى الصداقة كل باسمه وأخص بالذكر:
زينب ، مروة ، يسرى ، مسعودة ، كنزة ، سميرة دمبري ،

والذان شاركاني في إنجاز هذا العمل: فريدة، الياس.

:

إلى كل زملائي وزميلاتي عبر مراحل الدراسة الجامعية : نبيلة، نذير ،
دلال، صابر، أميرة، ياسمين، نادية، لمياء، هند، لبنة ، منى .

إلى من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة رفعت من معنوياتي.
"رشيد".

- إلى كل من يعني وجودي له شيئا في حياته.

- إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

هنا

الإهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي إلى كل صاحب فكر و دين إلى كل من اختار الإسلام منهاجا لحياته ، إلى كل من يعمل في قلبه حبا لخالقه و رسوله محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى أئمة إنسانية في الوجود ، إلى النبي لا يوفي قدرها أي كلام و عمل ، إلى من علمني و قوفها إلى جنبي كيف أنظر لغدي ، إلى من منحتني من خير أن تسألني ، إلى من ضمت بحياتها و آمالها من أجلنا، أمي العيون أدامها الله و حفظها من كل كرب.

إلى دليبي في زمن ضاع فيه الدليل إلى أستاذي الجليل ، إلى مثلي الأعلى في الحياة ، إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى من حمل هموم الدنيا و شقائها كي تكون لنا مكانة و شأن بين الناس ، إلى من تحدى الصعاب ليوصلنا إلى ما نحن عليه ، إلى تاج راسي و دليبي أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى من كانوا سندي في الحياة ، إلى من عشت بينهم و ترعرعت ، إلى من قاسموني أفراحي و أحزاني ، إلى من يعني قربهم الشيء الكثير ، إخوتي : إبراهيم، صهيب، تقوي، صفاء.

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى أجمل و أسمى ما منحتني الدنيا أعز من أحببتهم في الله إلى من رفاقي بالأخص عباس.

إلى من تقاسما معي هذا العمل المتواضع " فريضة هنا."

إلى اللذين يذكرهم قلبي و نسيم قلبي.

الياس



الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعني لا أملك أن أحملي منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :
إلى الذي يخفق له قلبي باستمرار ، ضياء قلبي ونور بصري " : محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، فضاء المحبة و بحر العنان ، ريحانة الدنيا وبهجتها : أمي الغالية " وحيدة" .

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال ، إلى والدي العزيز حفظه الله " أحمد" .
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليهما للصمود أخواتي : مها ، سناء .
إلى الذين أحاطوني بمساعدتهم وحبهم أهلي و أقاربي بالأخص : عمي حمودي بولعراس ، و طالا غنية بوالعيش .

إلى رفيقتي دربي و صديقتي التي وضعهما القدر في طريقي وكانتنا أجمل قدر إلى من عرفت معهم معنى الصداقة كل بإسمه وأخص بالذكر :
زينب ، مروة ، يسرى ، مسعودة ، كنزة ، سميرة دمبري ،
واللذان شاركاني في إنجاز هذا العمل : فريدة ، الياس .
إلى كل زملائي وزميلاتي عبر مراحل الدراسة الجامعية : نبيلة ، نذير ، دلال ، صابر ، أميرة ، ياسمين ، نادية ، لمياء ، هند ، لبنة ، منى .

إلى من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة رفعت من معنوياتي .
" رشيد" .

- إلى كل من يعني وجودي له شيئا في حياته .

- إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع .

هناء

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات
التي لعلي لا أمك أن أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
إلى الذي يخفق له قلبي باستمرار ، ضياء قلبي ونور بصري" : محمد صلى الله عليه
وسلم."

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، فضاء المحبة و بحر العنان ، ربحانة الدنيا
وبهبتها : أمي الغالية "وحيدة".

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال ، إلى والدي العزيز حفظه الله " أحمد".
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي: مها ، سناء.
إلى الذين أحاطوني بمساعدتهم وحبهم أهلي و أقاربي بالأخص: عمي حمودي
بولعراس، و طاطا خنية بوالعيش .

إلى رفيقتي دربي و صديقتي التي وضعهما القدر في طريقتي وكانتا أجمل قدر إلى من
عرفت معهن معنى الصداقة كل بإسمة وأخص بالذكر:
زينب ، مروة ، يسرى، مسعودة، كندة، سمية دمبري،

والذان شاركاني في إنجاز هذا العمل: فريدة، الياس.

:

إلى كل زملائي وزميلاتي عبر مراحل الدراسة الجامعية : نبيلة، نذير
، دلال، صابر، أميرة، ياسمين، نادية، لمياء، هند، لبنة ، منى .

إلى من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة رفعت من معنوياتي.
"رشيد".

- إلى كل من يعني وجودي له شيئا في حياته.

- إلى كل هؤلاء جميعا أهدى هذا العمل المتواضع.

هنا

الإهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي إلى كل صاحب فكر و دين إلى كل من اختار الإسلام منهاجا لحياته ، إلى كل من يعمل في قلبه حبا لخالفه و رسوله محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى أئمة إنسانية في الوجود ، إلى النبي لا يوفي قدرها أي كلام و عمل ، إلى من علمني و قوفها إلى جنبي كيف أنظر لغدي ، إلى من منحتني من خير أن تسألني ، إلى من ضمت بحياتها و آمالها من أجلنا، أمي العيون أدامها الله و حفظها من كل كرب.

إلى دليلي في زمن ضاع فيه الدليل إلى أستاذي الجليل ، إلى مثلي الأعلى في الحياة ، إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى من حمل هموم الدنيا و شقائها كي تكون لنا مكانة و شأن بين الناس ، إلى من تحدى الصعاب ليوصلنا إلى ما نحن عليه ، إلى تاج راسي و دليلي أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى من كانوا سندي في الحياة ، إلى من عشت بينهم و ترعرعت ، إلى من قاسموني أفراحي و أحزاني ، إلى من يعني قربهم الشيء الكثير ، إخوتي : إبراهيم، صهيب، تقوي، صفاء.

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى أجمل و أسمى ما منحتني الدنيا أعز من أحببتهم في الله إلى من رفاقي بالأخص عباس.

إلى من تقاسما معي هذا العمل المتواضع " فريضة هنا."

إلى اللذين يذكرهم قلبي و نسيم قلبي.

الياس

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

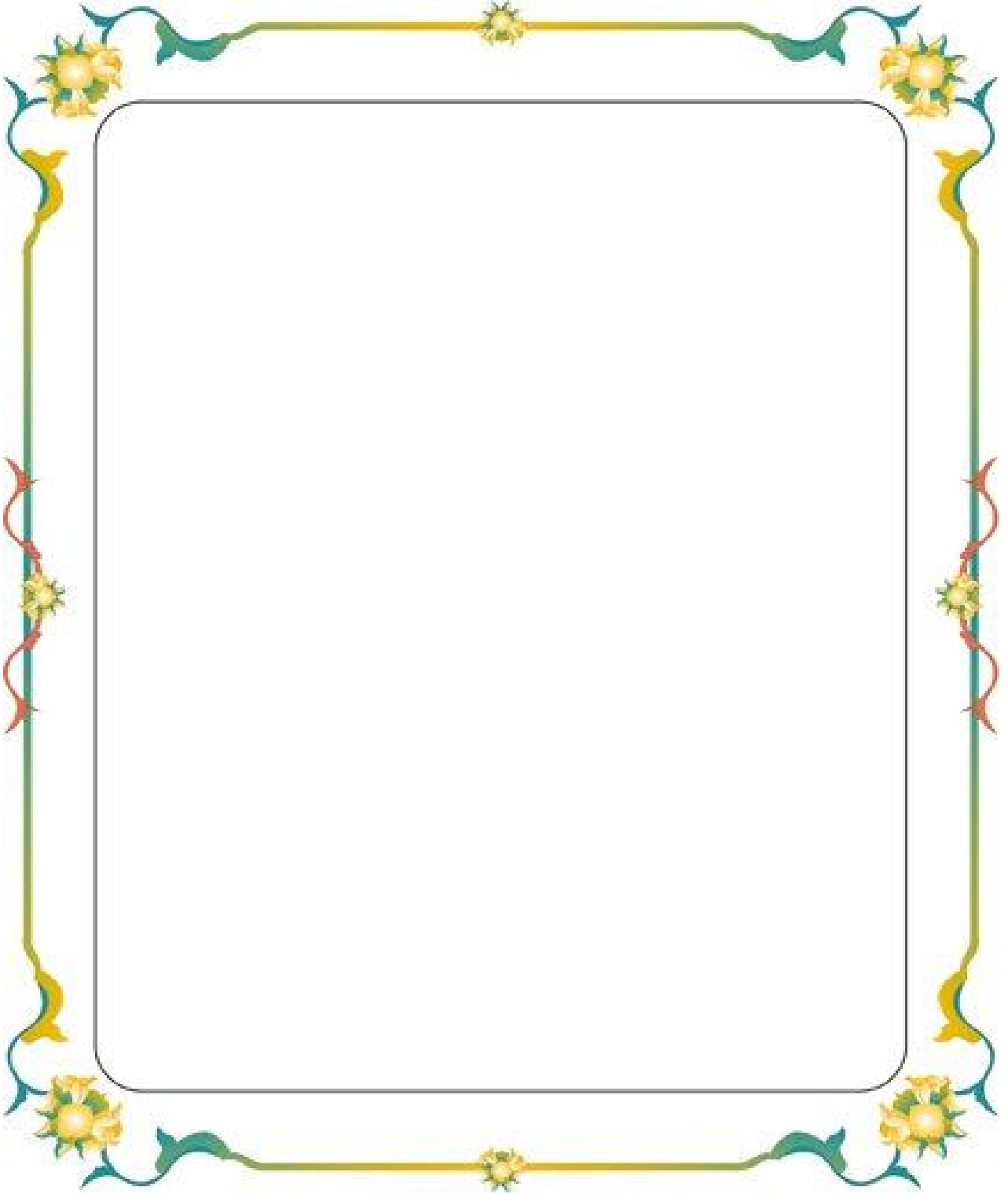
"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا
ترضاه و أدخلني برحمتك في عبائك الصالحين " النمل 19 -

بفضل الله و عونہ و بعد جهود و مثابرة ، تم إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي
نتوجه من خلاله بالشكر الأول و الآخر و الظاهر و الباطن لله جل ثناؤه و تقدرت
أسماؤه أن حجب إلينا العلم ، و يسر لنا سبله و رزقنا تلقيه على أيدي أهله الطيبين
و المخلصين ، و نسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول و العمل ، إنه ولي
ذلك و القادر عليه.

و من تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل فضلهم و جهودهم ، و أن
نعترف لهم بحقهم ، و على رأسهم الأستاذ المشرف زهوري كمال ، تواضعه أولا
و عطائه و توجيهاته القيمة و التي أمدتنا يد العون و منحنا الثقة و التي أنت
السبب المباشر و الحافز لإتمام هذا العمل المتواضع ، أما نتقدم بالشكر الخالص
للذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و معاملاته الصادقة الجادة المؤطر السيد كمال
و كل عمال مديرية التجارة ، دون أن ننسى أستاذنا الفاضل
بوسالم بوبكر على ما أفادنا به من معلومات قيمة ساعدتنا في تحسين هذا العمل.
أما لا يفوتنا أن نشكر من أن عوننا في هذه المذكرة عمال مديرية السياحة وخاصة
المدير الكريم.

دون أن ننسى أساتذتنا الكرام لمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
بالأخص قشي محمد الصالح ، جمال لطرش ، حراق مصباح و كل الزملاء
سنة الثالثة تخصص مالية.

كما نشكر آل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.
وإلى آل من ساهم ولو بكلمة طيبة رفعت من معنوياتنا.



تَشْكُرُ رَأْسَهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّهِ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَيَّ وَالِدِي وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " النمل 19 -

بفضل الله و عونه و بعد جهود و مثابرة ، تم إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي نتوجه من خلاله بالشكر الأول و الآخر و الظاهر و الباطن لله جل ثناؤه و تقدست أسماؤه أن حبه إلينا العلم ، ويسر لنا سبله و رزقنا تلقيه على أيدي أهله الطيبين و المخلصين ، و نسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول و العمل ، إنه ولي ذلك و القادر عليه.

و من تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل فضلهم و جهودهم ، و أن نعتزف لهم بحقهم ، و على رأسهم الأستاذ المشرف زهوري كمال ، تواضعه أولاً و عطائه و توجيهاته القيمة و التي أمدتنا يد العون و منحنا الثقة و التي أنته السبب المباشر و الحافز لإتمام هذا العمل المتواضع ، أما نتقدم بالشكر الخالص للذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و معاملاته الصادقة الجادة المؤطر السيد كمال و آل عمال مديرية التجارة ، دون أن ننسى أستاذنا الفاضل بوسالم بوبكر على ما أفادنا به من معلومات قيمة ساعدتنا في تحسين هذا العمل. أما لا يفوتنا أن نشكر من أن عوننا في هذه المذكرة عمال مديرية السياحة وخاصة المدير الكريم

دون أن ننسى

أساتذتنا الكرام لمعهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأخص قشي محمد الصالح ، جمال لطرش ، حراق مصباح و كل الزملاء ،

سنة الثالثة تخصص مالية.

كما نشكر آل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وإلى آل من ساهم ولو بكلمة طيبة رفعت من معنوياتنا.

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
إلى الذي يحقق له قلبي باستمرار ، ضياء قلبي ونور بصري " : محمد صلى الله عليه

وسلم."

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، فضاء المحبة و بحر العنان ، ربحانة الدنيا
وبهجتها : أمي الغالية " وحيدة".

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال ، إلى والدي العزيز حفظه الله " أحمد".
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخواتي: مها ، سناء.

إلى الذين أحاطوني بمساعدتهم وحبهم أهلي و أقاربي بالأخص: عمي حمودي بولعراس، وطاقا
نخبة بوالعيش .

إلى رفيقتي دربي و صديقتي التي وضعها القدر في طريقي وكانت أجمل قدر إلى من عرفت
معهم معنى الصداقة كل بإسمه وأخص بالذكر:
زينب ، مروة ، يسرى ، مسعودة ، كنزة ، سمية دميري .

واللذان شاركاني في إنجاز هذا العمل: فريدة، الياس.

:

إلى كل زملائي وزميلاتي عبر مراحل الدراسة الجامعية : نبيلة، نذير
، دلال، صابر، أميرة، ياسمين، نادية، لمياء، هند، لبنة ، منى .

إلى من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة رفعت من معنوياتي.

"رشيد".

- إلى كل من يعني وجودي له شيئا في حياته.

- إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

هناء

الإهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسألُه أن يجعله خالصا لوجهه
الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي إلى كل صاحب فكر و دين إلى كل من اختار الإسلام
منهاجا لحياته ، إلى كل من يعمل في قلبه حبا لخالقه و رسوله محمد صلى الله عليه و

سلم.

إلى أعلی إنسانة فی الوجود ، إلى التي لا یوفی قدرها أي كلام و عمل ، إلى من علمنی وقوفها إلى جنبي كيف أنظر لغدي ، إلى من منعتني من خیر أن تسألني ، إلى من ضحت بحياتها و آمالها من أجلنا، أمي الجنون أدامها الله و حفظها من كل كرب.

إلى دليلي في زمن ضاع فيه الدليل إلى أستاذي الجليل ، إلى مثلي الأعلی في الحياة ، إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى من حمل هموم الدنيا و شقائنا كي تكون لنا مكانة و شأن بين الناس ، إلى من تعدى الصعاب ليوطننا إلى ما نحن عليه ، إلى تاج راسي و دليلي أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى من كانوا سندي في الحياة ، إلى من عشت بينهم و ترعرعت ، إلى من قاسموني أفراحي و أحزاني ، إلى من يعني قربهم الشيء الكثير ، إخوتي :

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى أجد و أعلی ما منعتني الدنيا أعز من أحببتهم في الله إلى من رفاقي

إلى من تقاسموا معي هذا العمل المتواضع " فريضة،هنا."
إلى كل من لم أذكرهم لأن مكانتهم تتعدى حيز الورقة.

الياس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	خط سلوك القائد	(1-1)
31	أنواع القرارات	(1-2)
33	مراحل إتخاذ القرار	(2-2)
47	مصادر الأداء	(3-2)
54	نموذج معدل لمسار - الهدف في القيادة-	(4-2)
59	العناصر الأساسية التي تشكل الثقافة التنظيمية	(5-2)
69	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للتجارة ميلة	(1-3)
71	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية بميلة	(2-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	الفروق الجوهرية بين القادة والمديرين	(1-1)
35	عوامل إتخاذ القرار	(1-2)
41	وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة	(2-2)
78	تحليل عينة المعلومات العامة	(1-3)
79	عينة نمط القيادة الإدارية	(2-3)
80	تحليل عينة سمات القيادة الإدارية	(3-3)
83-82	تحليل عينة القيادة الإدارية	(4-3)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بميلانة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي (تي):

في إطار التحضير لشهادة ليسانس على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص مالية ، وذلك تحت موضوع:

القيادة وفعاليتها في العملية الإدارية

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا
دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير
البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطلبة:

- بن الشاوي فريدة.
- بعداش هناء.
- ثعلوب الياس.

I	الإهداء.....
II	تشكرات.....
III	قائمة الأشكال.....
IV	قائمة الجداول.....
V	اللاحق.....
(أ-و)	المقدمة.....
ب	1- إشكالية البحث.....
ب	2- الفرضيات.....
ب	3- أسباب إختيار البحث.....
ج	4- أهمية البحث.....
ج	5- أهداف البحث.....
د	6- الدراسات السابقة.....
د	7- حدود البحث.....
هـ	8- منهج البحث.....
هـ	9- أدوات البحث.....
و	10- خطة البحث.....
و	11- صعوبات البحث.....
(27-2)	الفصل الأول: الإدارة والقيادة.....
2	تمهيد الفصل الأول.....
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة.....
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة.....
4	المطلب الثاني: أنواع الإدارة.....
5	المطلب الثالث: خصائص الإدارة.....
6	المطلب الرابع: وظائف الإدارة.....
10	المبحث الثاني: الأسس النظرية للقيادة.....
10	المطلب الأول: ماهية القيادة.....
12	المطلب الثاني: أنواع القيادة.....
15	المطلب الثالث: وظائف القيادة.....
17	المطلب الرابع: أهمية القيادة.....
18	المبحث الثالث: أهمية وخصوصية القيادة الإدارية.....
18	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
19	المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية.....

20	المطلب الثالث: نظريات القيادة
24	المطلب الرابع: القيادة الرائدة (الناجحة)
26	خلاصة الفصل الأول:
(65-28)	الفصل الثاني: دور القيادة في إدارة المنظمة
28	تمهيد الفصل الثاني
29	المبحث الأول: تأثير القيادة على إتخاذ القرار الإداري
29	المطلب الأول: ماهية القرار
30	المطلب الثاني: أنواع القرارات ومراحل إتخاذها
36	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في إتخاذ القرار
38	المبحث الثاني: تأثير القيادة على إدارة المورد البشري
38	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المورد البشري
42	المطلب الثاني: الأداء البشري
47	المطلب الثالث: مساهمة القيادة في تحسين أداء العاملين
54	المبحث الثالث: تأثير القيادة على ثقافة المنظمة
54	المطلب الأول: نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة
56	المطلب الثاني: خصائص وعناصر ومحددات الثقافة التنظيمية
60	المطلب الثالث: أهمية الثقافة وعلاقتها بالقيادة
65	خلاصة الفصل الثاني:
(86-67)	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع القيادة الإدارية في مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميله
67	تمهيد الفصل الثالث
68	المبحث الأول: تقديم عام حول مديرتي السياحة والتجارة لولاية ميله
68	المطلب الأول: المفهوم والنشأة
72	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرتي
74	المبحث الثاني: عرض الإستبيان وعينة الدراسة
74	المطلب الأول: تقديم الإستبيان
75	المطلب الثاني: محتوى وخصائص الإستبيان
77	المبحث الثالث: دور القيادة في تحسين أداء مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميله
78	المطلب الأول: دراسة الإستبيان وتحليله
83	المطلب الثاني: مبررات ونتائج الإستبيان
86	خلاصة الفصل الثالث:
(90-87)	الخاتمة
(94-92)	قائمة المراجع
(101-96)	الملاحق

مقدمة:

إن التطور الحاصل في حياتنا, خاصة خلال القرن 20م و21م أوجبت أحداث تغييرات مست عدة ميادين السياسية منها, والإدارية والثقافية والاجتماعية... إلخ.

فعلى مستوى الإدارة مثلا: ظهرت نظريات خاصة بكيفيات التسيير الإداري وطرقه وأساسياته, فكان منها النظريات التقليدية (الكلاسيكية) ثم الماركسية ثم إلى ما ظهرت نظريات حديثة ...

أظهرت النظريات الحديثة أساسيات الإدارة الناجحة, فبرزت لهذه الأخيرة عدة وظائف: تتمثل في التخطيط الذي يمثل وضع الخطط مختلفة المدى لضمان نجاح الإدارة في المؤسسة المعنية مهما كانت طبيعتها, ثم وظيفة التنظيم: بمعنى توزيع المهام على الجهات المعنية, الرقابة والتوجيه, مراقبة مدى القيام بالمهام الموكلة للأطراف المعنية وتوجيه الإنحرافات... إلخ. وقبل هذه الوظائف كلها تكون القيادة موضوع بحثنا: وقد ظهرت لها عدة تعاريف, إلا أنها بكل شمولية تعني قدرة الشخص القائد التأثير في العاملين من خلال ما يمتلكه من سلطة. وسمات شخصية (الخبرة ومهارة) وإمكانات علمية (الكفاءة) ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. و يلعب المديرون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات, وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقف وتصرفات المديرين, ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل الإهمال, الاحتلاس, التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص للمؤسسة, يتبين أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة, إذ لا يمكن أن نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك, لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة, وأساليب التنظيم الحديثة, فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها, وهو ميدان القادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة, وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

فظهرت بتطور العالم وظهور مفهوم العولمة مجموعة كبيرة من القيادات لاحصر لها تختلف باختلاف إمكانات الشخص القائد. وعلى أساس كفاءة القائد يتحدد نجاح المؤسسة وبهذا نجد أن القيادة. هي أساس وركيزة الإدارة والقائد, هو لب وجوهر أو العنصر الفعال والمؤثر الأكبر في الفشل أو النجاح .

حيث أظهرت الدراسات السابقة أنه يمكن للقائد تحفيز ودفع العمال نحو الأمام أو العكس من خلال سماته, أو دوافع وحوافز مادية أو غيرها تختلف باختلاف نوع رضا العاملين في المنظمة المعنية .

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة, وللقيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة.

1- إشكالية البحث :

ولإبراز أهمية الارتباط بين القيادة وتأثيرها على الإدارة قمنا بطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة في الرفع من فعالية العملية الإدارية في المؤسسات الجزائرية ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بالقيادة ؟ وما هو نمط القيادة السائدة ؟
- ✓ ما مدى تأثير السمات الشخصية للقائد في القيادة؟
- ✓ ما هو دور القيادة الإدارية في التأثير على مستوى أداء العاملين وعلى ثقافة المنظمة ؟
- ✓ كيف يمكن للقيادة أن تلعب دورا إستراتيجيا في تحسين أداء مديريتي التجارة والسياحة لولاية ميللة ؟

2- الفرضيات

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها ونضع منهجا للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتثلة في ما يلي:

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.
- النمط القيادي السائد على أساس تطور المجتمعات هو القيادة الديمقراطية أو حتى التكنوقراطية.
- تلعب صفات وسمات القائد الشخصية الدور البارز والمهم في التأثير على القيادة فكلما كان القائد متميزا في صفاته كلما كانت القيادة فعالة , والعكس صحيح.
- القيادة الفعالة تساهم في رفع أداء العاملين وفي دعم وتوعية منفذ القرار وفي خلق مناخ تنظيمي يساعد على التسيير الفعال للمنظمات وهذا مرتبط ارتباطا وثيقا بسمات القائد الشخصية ومهاراته وإتقانه لفن التسيير وحتى وإن اعتمد التسلسل في معاملاته للمرؤوسين لكن عليه أن يدرك يوجههم للطريق السليم.
- تلعب القيادة دورا متميزا في تعزيز أداء مديريتي التجارة والسياحة لولاية ميللة

3-أسباب اختيار البحث

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة وفعاليتها في العملية الإدارية بالمؤسسة نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصنا؛
- ندرة الدراسات والبحوث في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛
- الرغبة في إثراء مكتبة المركز الجامعي لميللة بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية؛

- بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلو من معالجة دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

4- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- ✓ تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة؛
- ✓ اتخذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا رئيسيا في دراساتهم، إذ نجد في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال وعلمي النفس و الاجتماع بفروعهما المختلفة؛
- ✓ يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة؛
- ✓ يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة، وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، خاصة في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكيد بفعل المنافسة الحادة؛
- ✓ الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا وفرنسا أين نجد مراكز بحثية وتدريبية في القيادة، وهو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لامتلاكها نخبة قيادية كفأة ونزيهة، في المقابل نجد الحاجة ماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.

5- أهداف البحث

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة. باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد؛
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات؛
- الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها؛
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية؛

- إبراز واقع القيادة الإدارية في مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميلسة وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وهو ما قد يساعد هذه المديرتين في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها .

6-الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عالجت موضوع القيادة الإدارية، ومن أحدث هذه البحوث الجامعية نذكر ما يلي:

✓ محمد شويح: مقومات وشروط القيادة الإدارية، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، سنة 2001، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر.

حاول الباحث الوقوف على تلك المقومات والشروط التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين ليقوموا بدورهم في التسيير الفعال مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية وخدمية، كما استخدم تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات، إلا أنه اقتصر على استبيان واحد وجهه للقادة الإداريين مما جعل تقييمه لتوافر المقومات والشروط القيادية فيهم ذاتيا وغير موضوعي، كما أن أغلب القادة في العينة كانوا مجرد رؤساء مصالح بسيطة، مما جعل تعميم استنتاجات الباحث على المؤسسات غير واقعي.

✓ بوسام بوبكر : فكرة القيادة الإدارية وتطبيقها في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير لسنة 2001 في كلية العلوم القانونية والإدارية بالجزائر.

حاول الباحث دراسة ملامح الشخصية الإدارية المرغوب فيها والناجحة، وكذا كيفية اختيار وتدريب القادة الإداريين، كما تطرق إلى أساليب وأنماط التسيير من طرف هؤلاء القادة، كل هذا من خلال المقارنة بين ما جاء به الفكر الإسلامي والفكر الوضعي الغربي، وقد اعتمد الباحث كثيرا على النصوص القرآنية والأحاديث النبوية في معالجة البحث، إلا أن المقارنة التي قام بها الباحث كانت أقرب للإطار النظري منه إلى البحث الميداني، حيث اعتمد على المسح المكتبي لجمع المعلومات عن الموضوع دون التزول أكثر إلى الميدان لدراسة حالة المؤسسات والقيادة الإدارية بها،

✓ بن يونس الطاهر: أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير لسنة 1997 بكلية العلوم الإنسانية بالجزائر.

حاول الباحث دراسة الأساليب أوالانماط القيادية المناسبة التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون وفقا للموقف الذي يواجهونه، وهذا بتطبيق النظرية المعيارية للقرارات الإدارية لـ : فروم ويتون، وذلك لمعرفة ما إذا كان القادة يوافقون بين المشكلة التي يعالجونها و النمط القيادي الملائم في عملية اتخاذ القرار، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها عدم تمكن الإطارات في المؤسسة موضع الدراسة من التمييز بين أنماط القيادة، مما جعلهم يطبقون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية، إضافة إلى غياب المشاركة في اتخاذ القرار مما أدى إلى الصراعات داخل المؤسسة.

7- حدود البحث

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في مصطلحات، مكان وزمان البحث.

■ فمن جانب مصطلحات البحث فهي تتمثل أساسا في القيادة الإدارية باعتبارها متغيرا مستقلا، حيث ركزنا على دراسة سماتها وأنماطها، بالإضافة إلى أداء العاملين (المرووسين) باعتباره متغيرا تابعا، حيث قمنا بدراسة بعض العوامل المساهمة فيه كالتحفيز، عمل الفريق و تغيير اتجاهات العاملين.

■ أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مديرية التجارة والسياحة لولاية ميله باعتبارها من أهم المؤسسات العمومية الإدارية، وهذا بفعل الجهود التي يبذلها العاملون بشكل عام والقادة بشكل خاص.

■ أما من حيث المدى الزمني للبحث فقد تركز بحثنا على دراسة القيادة و فعاليتها في العملية الإدارية حيث تم توزيع استبيان على عينة الدراسة خلال شهري مارس وأفريل 2013.

8- منهج البحث

اعتمدنا في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية بمدخلها المختلفة، وكذلك عند دراسة السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على مديرية التجارة والسياحة لولاية ميله بسبب ملاءمتها لموضوع وغرض الدراسة وتوفرهما على قيادات إدارية

9- أدوات الدراسة

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

✓ المسح المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع القيادة الإدارية، وخاصة في مجال نظريات وسمات القيادة، دون أن ننسى الاعتماد على تحليل بعض الوثائق الداخلية في مديرية التجارة والسياحة.

✓ الملاحظة : وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، فخلال وجودنا مديرية التجارة والسياحة حيث تركزت ملاحظتنا على تلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة، وكذا التفاعل والاتصال بينهم وبين مرؤوسيههم قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

✓ المقابلة: أجرينا عدة مقابلات مع قادة إداريين ومرؤوسيههم في كل من مديرية التجارة والسياحة حيث يعتبر الاتصال مع هؤلاء أداة جيدة لفهم وتقييم العلاقات بين القادة والمرؤوسين، رغم أن هذا الأمر قد يتسم بالحذر و الحيطه من جانب المرؤوسين خاصة.

✓ الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجهنا استمارتي أسئلة لكل من القادة والمرؤوسين بهدف المقارنة بين إجابات الطرفين، وهو ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيانين اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.

10- خطة البحث

أما فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول .

تناولنا في الفصل الأول الإدارة والقيادة، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، أين عالجنا في المبحث الأول مفهوم الإدارة من حيث تعريفها، عناصرها، تمييزها عن بعض المفاهيم التي قد تتداخل معها، منها، أما المبحث الثاني فيتناول تطور القيادة عبر مدارس الفكر الإداري المختلفة: الكلاسيكية ، العلاقات الإنسانية السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة، أما في المبحث الثالث فحاولنا عرض المداخل المختلفة لتفسير القيادة الإدارية والتي ظهرت عبر تطور دراسات القيادة الإدارية وهي المداخل الفردية ، السلوكية، الموقفية وأخيرا المدخل المشترك.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المنظمة، وقمنا بتقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث حيث يعتبر المبحث الأول تأثير القيادة على إتخاذ القرار الإداري، تمييزه عن بعض المفاهيم، علاقته ببعض المفاهيم المشابهة وأخيرا مستويات أو مصادر الأداء في المنظمة والتي يعتبر أداء العنصر البشري من أهمها، وهو موضوع المبحث الثاني الذي تأثير القيادة على أداء المورد البشري، علاقته بالرضا، تقييمه وأخيرا المحددات التي تتحكم فيه والتي تعتبر القيادة الإدارية ربما من أهمها، لذلك عالجنا في تأثير القيادة على ثقافة المنظمة من خلال وظائف التحفيز ، بناء العمل لفرقي وتعديل اتجاهات العاملين.

أما الفصل الثالث فمخصص لدراسة الحالة على مستوى المديرين، أين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يعتبر كتقديم للمديرين يتناول تطوره وتنظيمه، تحليل نشاطاته المختلفة، وضعية الموارد البشرية فيه أما المبحث الثاني فيعالج تقديم الاستبيان الموجه للقادة الإداريين والذي يحتوي على تقديم الاستبيان وعينة الدراسة في البداية، ثم دراسة أنماط وسمات ودور القيادة الإدارية كل هذا من وجهة نظر القادة الإداريين، أما المبحث الثالث فيعالج هو الآخر تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين لتحديد موقفهم ورأيهم في نمط وسمات ودور قادهم في أدائهم، حيث نعتقد أنه عن طريق المقارنة بين موقفي القادة والمرؤوسين يمكن أن نخرج بتقييم موضوعي وجيد للقيادة الإدارية ودورها في المديرين.

11- صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات لعل أهمها كان عند تحليل سمات القيادة الإدارية في الجانب النظري ، فنتيجة لتشعب هذه السمات وتداخلها وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب مع منهجية تقسيم البحث التي انطلقنا منها والتي تتطلب تقسيم هذه السمات ضمن مباحث ومطالب وفروع.

أما في الجانب التطبيقي من البحث فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات عن طريق المقابلات مع القادة الإداريين ومرؤوسهم في مديرية التجارة عكس مديرية السياحة التي لقينا فيها كل الترحاب والتسهيلات حول أسلوب، سمات ودور القيادة به، وهذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المديرين مما جعل الجميع حذرا في إجاباته وخاصة المرؤوسين.

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الانساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات والقطاعات الحكومية . والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق إستغلال الإمكانيات المادية والبشرية .

وتمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق الأهداف وغايات المنظمة وهذا أدى إلى الإعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة.

وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة .

المبحث الثاني : الأسس النظرية للقيادة .

المبحث الثالث: أهمية وخصوصية القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة في الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة والشائكة. لأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير. بالإضافة إلى التأخر الكبير في الإهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري. وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسة تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها. ومن أجل الوقوف عن ماهية الإدارة قسمنا المبحث إلى: تعريف الإدارة وأنواع الإدارة بالإضافة إلى خصائص الإدارة ووظائف الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

تعددت تعريفات الإدارة إلا أن أهم التعاريف الشاملة لمفهومها هي:¹

- 1- الإدارة هي تحديد ما يحث أن يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحدد ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف .
 - 2- الإدارة هي تنظيم إستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة .
 - 3- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة .
 - 4- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين .
 - 5- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصفة النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف .
 - 6- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.
- إلا أن تعريف الإدارة من المنظور التنظيمي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى .

اما حسب الموسوعة الاجتماعية هو انها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ويقول "Ralph Davies" الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

ويعرف " Jone F.me": الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع .

¹ محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 11.

يقول "Henri Fayol": أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب .

وعليه نستنتج أن تعريف الإدارة مرتبط بوجود هدف كما أن تطبيق عملية الإدارة يجب أن يركز على الجماعة وليس على الأفراد . وأن الأعمال الإدارية تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق الإدارة مع ضرورة التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبلية .

المطلب الثاني : أنواع الإدارة

للإدارة عدة أنواع لا يمكن حصرها لتعدد المفاهيم لكن أهمها ما يلي :

- الإدارة السياسية وتشمل الإدارة التي تقوم بها الدولة والحكومة الإستشارية والإدارة الأحزاب .
- للحزب الإدارة الكاملة وتمثل سبل نجاح الأحزاب وسر سقوط الأحزاب في العالم الإسلامي .
- الإدارة السياسية الإسلامية ومن أمثلتها إدارة شؤون المسلمين في العالم، الإدارة المركزية واللامركزية . مساوئ ومحاسن الحكومة المركزية إلخ.
- الإدارة الدينية وتمثل خاصة في الحاجة إلى علماء الدين . نظام الشورى كيفية تنظيم الحوزة العلمية _ الإدارة المالية .
- إدارة الطوارئ وتبين كيفية التعامل مع المتغيرات .
- الإدارة الدولية وتضم الإدارة العربية والوثيقة الدولية لحقوق الإنسان ، إدارة منظمة العفو الدولية .
- كما هنالك أنواع أخرى تتمثل خاصة في .
- إدارة العلاقات العامة وإدارة الجودة / إدارة الأزمات / إدارة المشاريع / إدارة الموارد البشرية / إدارة الوقت / إدارة المستشفيات / إدارة الإتصال / إدارة التغيير / إدارة الأنظمة / إدارة التسويق / إدارة المخاطر ...

المطلب الثالث : خصائص الإدارة

ومن أبرز خصائص الإدارة ما يلي: ¹

1/ الإدارة نشاط إنساني :

ليست نشاطا ميكانيكيا أو آليا أو كيميائيا فالإدارة تقوم على توجيه جهد الإدارة عبارة عن نشاط إنساني مهني إنساني وما يقوم جماعي في حدود المنظمة الإدارية وبالتالي فإنها تعتمد بصفة أساسية على العنصر البشري على كفاءة هذا العنصر وما يبذله من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من جهد وقد كان طبيعيا أن يهتم الباحثون في علم الإدارة التي اثرها في العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه .هذا وان كان ظروف إجتماعية وإقتصادية يكون ناتج عن الحانب السلوكي في الإدارة قد نشأ مؤخرا بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية وما الإهتمام بدراسة عنها من تغيير واضح في الحياة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.

2/ الإدارة نشاط هادف:

لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة إذا ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها. النشاط حق التدخل أو تركت لكل فرد سلطة تنفيذ الأعمال لأن ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين في مثل هذه المهام يؤدي إلى إختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع

من الفوضى إشتراكهم جميعا في القيام والإختصاصيات بناء على ما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الأهداف ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والصلاحيات العلمية واللياقة الخلقية والصحية الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والمقدرة الفنية .

3/ الإدارة نشاط حتمي:

تعمل هذه الإدارة توجيه أي تجمع بشري من أجل تحقيق هدف محدد ومرسوم سلفا وجعل مهمة الإدارة وموكله الى شخص معين أو هيئة حتى يقوم بالمهام .ما جعل من الحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف قصد تبسيط المهام وتنظيم المنظمة .وهي تعد ضرورة في جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة فهي تسود جميع المستويات الإشرافية سواء في مستوى أعلى فلا تقتصر على وظيفة المدير العام وإنما تمتد لتصل إلى وظيفة ملاحظ العمال وغيره من المستويات المختلفة الإدارية أو الإشرافه الثاني أو الثالث....إلخ.

حتى تحقيقها وتلك هي الحتمية .فلا وجود لأي تجمع بشري بلا إدارة .ما دام له أهدافه المخططة سلفا والساعي نحو الإدارة الملازمة لبني البشر منذ فجر التاريخ وحتى الآن .

¹ محمد فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

المطلب الرابع : وظائف الإدارة

الفرع الأول: هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

أولاً : علم الإدارة : العلم مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل .ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن الإدارة ليست بالعلم مقارنة بعلم الكيمياء و الفيزياءمثلا .

ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها ان هذا العلم يعد حديثا نسبيا والضامن الصعب .بمكان القيام لتجارب معلمية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري¹ .

أو علم الإدارة هو مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد

ثانياً: الإدارة مهنة: هل الإدارة مهنة هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الإعتبار أن المهنة عمل يتطلب الحصول على شهادة مثل الطلب والقانون .فطبقا لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة ولكنه لو إعتبرناها عملا مخصصا لخدمة الآخرين فإنها تعتبر مهنة² .

ثالثاً : الإدارة كفن : بمعنى مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والمواهب التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العلمية .رغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادئ ونظريات . ورغم الإتجاه الواسع نحو إستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة .

أي أنه لو أخذت تعريف الفن فإن معناه أن تصل إلى الاهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة ونجد كثيرا من الناس يعتمدون على فن الإدارة من خلال الصفات الربانية التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة إذا نصل إلى نتيجة أن الإدارة.

1/الفريق الأول: يصير على أن الإدارة فن وليست علم ويشهدون بذلك بكثير من رجال الأعمال الموجودين في المملكة العربية السعودية .الذين حققوا نجاحات باهرة دون إستخدام العلم .

2/الفريق الثاني : يصد على أن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول ويستشهد أيضا بأن رجال الاعمال الذين درسوا وأعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية ومن وجه نظرنا فإن الإدارة علم وفن في آن واحد .فلو أخذنا رجال الأعمال في السعودية الذين حققوا نجاحا باهرا .

إنما حققوه نتيجة إمتلاكهم موهبة ربانية ولكن بعد التوسع في أعمالهم جميعهم .أستعانوا بخبراء في علم الإدارة .فإن الكثير من الأعمال سوف تعتمد على طريقة التجربة والخطأ وهذا فيه أستنزاف وطاقة مهدرة للطاقات المادية والبشرية داخل الإدارة .إذا الإدارة علم وفن .

¹ سعد نائف البرطوني، الإدارة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2000 ص 16.
² خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،والطباعة ،عمان الأردن، 1999 ص 220 .

ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والإجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي.

__ لازال المديرون يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبدئية

__ لازالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط

عملية ثابتة ومستقرة .

نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة والدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن¹:

- 1- الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن. بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي والمنهج العلمي في إتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة وعلى أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية .
- 2- الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم. بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية . بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم .
- 3- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة في الأول علم ثم فن وفي الثانية فن أكثر منها علم .

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة إقترابها من العلم والفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات .

الفرع الثاني : أهم وظائف علم الإدارة

إطلاقاً من مبدأ أن الإدارة علم يقول على مبادئ ونظريات تهدف إلى قيادة وتحفيز مرؤوسين نحو أهداف مسطرة مسبقاً فنستنتج أن للإدارة عدة وظائف ممثلة في:

1/ التخطيط²: غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن تفعل .. ومن يقوم به .

وآين ومتى وكيف ؟ بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف مفهوم التخطيط العام يجب على 04 أسئلة هي :

ماذا نريد أن نفعل ؟ آين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ماهي العوامل التي ستساعدنا عن تحقيق الهدف ؟ ماهي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وماهو البديل الأفضل ؟

من خلال التخطيط ستحدث طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والإدارات , والمنظمة ككل لمدة أيام وشهور وحتى سنوات قادمة للتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

¹ عمر سعيد ،مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2003 ص ص 31 – 32 .
² نفس المرجع السابق ، ص 33.

__ تحديد الموارد المطلوبة __ تحديد عدد الموظفين (فنيين مشرفين) ومدراء المطلوبين __ تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي) __ تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .
يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو إتساعه إلى 03 فئات مختلفة تسمى¹:

-التخطيط الإستراتيجي: يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكل جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل .وغاية التخطيط الإستراتيجي هي إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

__ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
__ تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

-التخطيط التكتيكي: يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية . كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة .

-التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله .ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الإستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثل على الخطط ذات الإستخدام الواحد خطة الموازنة .أما أمثلة الخطط مستمرة الإستخدام فهي خطط الإجراءات .

12/ التنظيم²:

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات " وارين بلنكت " و " ريمو نداتتر " في كتابهم " مقدمة الإدارة " عرفا وظيفة التنظيم بأنها عملية دمج الموارد البشرية من خلال هيكل رسمي .يبين المهام والسلطات هناك 04 أنشطة بارزة في التنظيم .
__ تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
__ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
__ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
__ تصميم مستويات إتخاذ القرار .
الخصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة . كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

¹ أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، دار الجامعة، 78 شارع زكرياء الغنيم ، الإسكندرية ، مصر، السنة 40ص .
² عمر سعيد ،مرجع سبق ذكره ، ص 71- 72 .

• الخطوات الخمس في عملية التنظيم .

1/ **إحترام الخطط والأهداف :** الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها . من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مستويات جديدة لبعض الإدارات القديمة كما يمكن إلغاء بعض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات إتخاذ القرارات فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن .

2/ **تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف :** ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءا بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وإنتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة .

3/ **تصنيف الأنشطة:** المدراء مطالبون بإنجاز 03 عمليات وفحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعة (تسويق . إنتاج..... إلخ).

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات . البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

4/ **تفويض العمل والسلطات :** إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدأ الإدارات . الطبيعة الغاية . المهام . وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة . هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية .

5/ **تصميم مستويات العلاقات :** هذه الخطوة تحدد العلاقات الرلسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسى فيقوم بالتالي .

— يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .

— يجعل القرار النهائي تحت السيطرة .

3/ التوظيف: ¹

الناس المتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب و المحافظة للمئ المواقع الشاغرة فيها . من خلال التوظيف . التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية و إختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

يمكن تبين التوظيف على انها عملية مكونة من 08 مهام صممت تزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين .

— تخطيط الموارد البشرية .

— توفير الموظفين .

— الإختيار .

— التعريف بالمنظمة .

— التدريب والتطوير .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

__ تقييم الأداء.

__ المكافآت والترقيات وخفض الدرجات.

__ النقل وإنهاء الخدمة .

4/ التوجيه: 1

بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي .توظيف العاملين فيها.

تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية .في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة .والإرشاد والعلاقات الإنسانية .بمذه الأسباب تعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

المبحث الثاني : الأسس النظرية للقيادة

كما قلنا سابقا القيادة هي وظيفة من وظائف الإدارة وقصد التعريف بما إنطلاقا من تحديد أهميتها قررنا تقسيم المبحث كما يلي :ماهية القيادة وأنواع القيادة بالإضافة إلى وظائف القيادة وأهمية القيادة.

المطلب الأول : ماهية القيادة

إن إختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن لذلك وليدا للصدفة . ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه .إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور طبيعيا وتحديد مفهوم القيادة أمر صعب لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة وتداخلها مع مفاهيم أخرى .إضافة إلى الجدل القائم في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى .وسنحاول الإشارة إلى أقرب التعاريف من وجهت نظرنا .

الفرع الأول : القيادة لغة

أصل كلمة القيادة باليونانية واللاتينية يعني يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Archein مشتقة من الفعل اليوناني leadership .بمعنى الشخص الموجه أو المرشد أو الهادى ومعناه . الفعل Leader يحرك أو يقود .أما لكلمة قائد Ager الآخرين .بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجهه أو أشخاص آخريّن يقبلون هذا التوجيه² .

¹ محمد إسماعيل بلال ،مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، عمان ، 2004 ، ص 230 .
² نواف كنعان ،القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2007 ،ص ص 86 – 87 .

الفرع الثاني : القيادة اصطلاحاً

للقيادة عدة تعاريف .

- 1_ حسب Koontz odonnel . هي عملية التأثير التي قام بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ¹.
 - 2_ يعرفها O.Tead . هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وحثهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. ².
 - 3_ وقد عرفها ليكرت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحقهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ³.
 - 4_ وهناك من عرف القيادة على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على إلتزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ووفقاً لما قاله وارين بينس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة. ⁴.
 - 5_ أما عن تعريف القيادة الإدارية فهناك من يعرفها على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستحالة بقصد تحقيق هدف معين ⁵.
- من هنا نستنتج ان القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين يجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير والإتكال على سلطاته .

¹ محمد الخامس وسعيد مزاع المخلافي، القيادة الإدارية والتربوية ، زهوان للنشر الأردن، عمان، 2009، ص 110.

² نفس المرجع السابق، ص 110.

³ محمود معني محمود عياصرة ومروان، محمد بني أحمد ،القيادة والرقابة الإدارية والإتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008 ،ص 140.

⁴ زيد منير عوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية .رسالة لنيل شهادة الماجستير،

⁵ نفس المرجع السابق ،ص 25.

المطلب الثاني : أنواع القيادة

الفرع الأول : القيادة والإدارة

الجدول رقم (1-1): الفروق الجوهرية بين القادة والمديرين

المديرين	القائد
__ يدير المنظمة	__ يبدع في العمل في المنظمة
__ يسألون كيف ومتى	__ يسأل ماذا ولماذا
__ يركزون على النظام	__ يركزون على الناس
__ يقومون بالأشياء بطريقة صحيحة	__ يفعلون الأشياء الصحيحة
__ يحافون على الحالة	__ يطورون الحالة
__ يعتمدون على السيطرة	__ يوحون بالثقة
__ لديهم منظور قصير الأمد	__ لديهم منظور طويل الأمد
__ يقبلون بالأمر الواقع	__ يقومون بتحدي الأمر الواقع
__ عينهم على الأرض	__ عيونهم نحو الأفق
__ يقلدون غيرهم	__ يبتكرون كل جديد
__ يستنسخون التجارب	__ يظهرون تجارب أصلية
__ يهتمون بالمهام والإنجاز.	__ يهتمون بالناس
	__ يركزون على المهام .

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على محمد محمود غاين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة 2009 ص 139 .

ومنه نجد أن :

__ رجل الإدارة معني بالحاضر أما القائد فيهتم بالتطوير أو التغيير باستمرار وعامل إضطراب الأوضاع المستقرة عن طريق تحريك المؤسسة أو الفريق بغرض التنمية والتطوير.

__ المدير يحتل مركز سلطة معينة وهذا يعني أنه قائد . أما القائد يستمد سلطته من قوة تأثيره على الآخرين .

__ الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف والإمكانيات للعملية أما في القيادة فيبدع ويخطط ويدرك الأهداف المستقبلية للمنظمة .

_ القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي عن طريق المركز أو الخبرة فإن القيادة إستعداد و مواصفات ومؤهلات معينة تنمو عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق¹.

الفرع الثاني : نمط القيادة من حيث أسلوب القيادة

وهذا النمط ينتشر في التنظيمات الرسمية وفي هذه الحالات يتأثر القائد بالمدرسة التي ينتمي إليها وشخصيته والعوامل التي ساهمت في تكوين القائد وهذه الأنماط هي :

1/ القيادة الديكتاتورية : ويقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره وفي ظل هذا النمط القيادي لا يكون هناك نقاش أو تفاهم فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية. وبالرغم من النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة و انتظام العمل و زيادة الانتاج على المدى القصير الا ان له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الافراد . حيث تتدن روحهم المعنوية و يزداد الصراع و يظل العمل مرهونا بوجود القائد فاذا ما غاب انفرط تماسك العمال و اضطراب العمل لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الانتاجية .

2/ القيادة الأوتوقراطية : وقد اطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لانها تقوم على التحفيز السليبي القائم على التخويف والتهديد او القيادة الامرة غير التوجيهية . فهي قيادة مركزة ولكنها اقل استبدادا وتسلطا من القيادة الديكتاتورية . فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم والقائد هنا يستخدم اسلوب الثواب والعقاب و يكون تركيزه الى ما بعد الانتاج و يهمل العلاقات الانسانية و لا يراعي ميول و رغبات و حاجات التابعين² . وهناك مجموعة من المميزات يتميز بها القائد الاوتوقراطي وهي كما يلي :

1_ يتخذ القرارات بنفسه ويستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويض السلطة.

2_ علاقته مع المجتمع محدودة و يظهر التعالي و الانفرادية .

3_ متحمس الى العمل بدرجة كبيرة ويتدخل فيه و يعتبر متابع جيد

4_ يعقد اجتماعات قصيرة بهدف اصدار تعليمات والوامر لا يترك مجالاً لمناقشة قرارات

5_ لا يعبر العلاقات الإنسانية أي إهتمام ولديه معايير ثابتة لتقييم الاداء

¹ محمد محمود غابن ، القيادة الفعالة والقائد الفعال ، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة ،الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، 2009 ص 139 .
² محمود معنى محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثالث: التمييز بين القيادة والرئاسة

الرئاسة هي الصلاحية الرسمية لتوجيه إصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة. والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركز رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية إتجاههم¹.

وقام Cecil Gibb بوضع مجموعة من النقاط للفرقة بين القيادة والرئاسة وإختارنا منها مايلي :

__ تم تقلد الرئيس موضوع الرئاسة من خلال نسق المنظم من الإجراءات والقواعد. وليس من خلال الإعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة .

__ أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لإهتماماته وإتجاهاته، وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الإعتبار .

__ لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة وأن وجد فهو ضعيف عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه .

__ توجد هوة وفجوة واسعة في حاله الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للإحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في أحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين افراد الجماعة.

__ من هذا نجد أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح وتظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس أما سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته .

الفرع الرابع : أهم تصنيفات القيادة

يمكن تصنيف القيادة التي عدة أنماط أولا هي :

أولا : نمط القيادة من حيث السلطة: وتقسم إلى:

1/ القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها².

2/ القيادة غير الرسمية : وهي تلك القيادة التي يمارها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في المستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا ان مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة، والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا. فهناك الكثير من النقبين في بعض المنظمات لما كون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات وجوهر القيادة هنا ذو منبع غير رسمي كونه يتم في إطار علاقات إنسانية³. وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة. فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعا في شخص واحد.

¹ ظاهر الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، 1997 عمان، الأردن، ص 173.

² السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إبتراك للنشر والتوزيع مصر، 2001 ص: 46

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، المملكة العربية المتحدة، 1993 ص ص 226- 227.

3/ قيادة ديمقراطية: هي القيادة التي تتم بالمرؤوسين وقد أسماهم البعض القيادة الإنسانية والبعض الآخر اسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. فهي تقوم أساسا على إحترام شخصية الفرد و حرية الإختيار والإقناع وإن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب.

فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض. وهذا النوع من القيادات يهتم ببعث الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب إهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك تعتبر كما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً¹

4/ قيادة حرة أو فوضوية: وهي قيادة عدم التدخل. فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك لتابعين الجدل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويتركهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على إتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق أو الإحباط وعدم إحترام الشخصية القائد وتعبير أقل الأنماط القيادية فعالية².

المطلب الثالث: وظائف القيادة:

لاشك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات خاصة ولا تأتي بالمال أيضا بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك برماد الأمور بثيقة³. وتتعدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة المهام وتختلف هذه الوظائف بإختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم ومن أهم الوظائف التي يقوم بها القائد مايلي⁴.

1/ القائد كمصدر للفلك حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2/ القائد كخبير. فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية الإدارية.

3/ القائد كمبرمج للسياسة. حيث يتولى وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها .

4/ القائد كنموذج وقدوة ورمز. فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

5/ القائد كممثل خارجي للجماعة. فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجتها وإلتزامها مع الآخرين.

6/ القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية. فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة.

7/ القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية. فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

¹ محمود معنى محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة الإدارية والإتصال الإداري ، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 153.

² نفس المرجع السابق ص: 154.

³ محمد محمود غباين، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

⁴ السيد عليوة، مرجع سبق ذكره ، ص 104.

8/ القائد كراع أبوي . فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة . حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله وهو أيضا يهتم بأفراد الجماعة ويرعى مصالحه .

9/ القائد كمخطط . فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب الغنل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني أما جاري فقد وضع تصنيف آخر الوظائف القيادية والمتمثل في :¹

✓ **وظائف القيادة الهيكلية / التركيبية :** إن الإجراءات والقواعد التي تضعها المنظمات لا يمكن أن تكون كاملة وكافية فعند وجود فجوات تنظيمية فإن من وظائف القادة أن يقدموا التعليمات والإجراءات والأدوات والطرق التي تساعد على تأدية المرؤوسين لعملهم لسد هذه الفجوات .

✓ **وظائف القادة في خلق الدافعية والإلتزام :** لقد وضعت مجموعة من الإفتراضات المتعلقة بكيفية سلوك القائد من أجل تحقيق إلتزام الموظفين وزيادة دافعتهم للعمل فمنظور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة إقترحوا الإشراف المحكم من أجل تحقيق إلتزام الموظفين أما من منظور حركة العلاقات الإنسانية فقد إقترحوا القيادة الداعمة التي ترفعوا من الروح المعنوية للموظفين . بينما إفترضنا المدرسة السلوكية القيادة المشتركة . بمعنى الإشتراك في وظيفة القيادة بين القائد والتابعين بحيث يشارك التابعين في صنع القرارات وبالتالي يزيد إلتزامهم بتنفيذها . -

✓ **بناء قيم المنظمة :** يقع على عاتق القائد أكثر من أي شخص آخر في المنظمة ، مهما نشرت القيم الرئيسية والمعتقدات والتوقعات التي توجه عمل المنظمة وبكلمات أخرى فإنه الشخص ، الذي يجب أن يشكل ثقافة المنظمة ويضعها في القلب المرغوب ويوضح نظام القيم ويثبت فيه الحياة .

وحتى يتمكن القائد من تحقيق الوظائف السالفة الذكر فإنه لابد من توافر بعض الأمور² :

_ أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقوده .

_ أن يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله . إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد . لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على إتباع موصلا لتحقيق الهدف .

¹ السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

² زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المطلب الرابع: أهمية القيادة :

ماذا يمكن أن يحدث للتجمعات البشرية أو للمنظمات لولا عدم تميز فرد منها عن البقية من قدراته الفكرية والتصورية ،ومن هنا تبرز أهمية القيادة في حياة البشرية ومدى قدرة القائد على تغيير مسار حياة الجماعات كمايلي :

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة .وأن أهمية مكائنها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي سيري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية .وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها وللقيادة أهمية في عدة جوانب وهي :

1- أهمية القيادة من الجانب التنظيمي للإدارة :

ليست القيادة مجرد إصدار للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في حدودها ولكن الدور الأساسي والهام للقيادة هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية مم يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .ودورة يبرز أيضا من قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيههم من خلال وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة .¹

2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

تبرز أهمية القيادة من الجانب الإنساني للإدارة من تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل .²

3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم .إمتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم قادة ومرؤوسون خارج نطاق العمل في شكل إتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات متنوعة لأعضائها وتبرز أهمية القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات وإستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم .وإذا كان للقيادة أهمية مؤثرة في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل إجتماعية من خارج التنظيم ومن داخله .وتنعكس وتؤثر على سلوك القائد .³

4- أهمية القيادة في الجانب الخاص بأهداف الإدارة:

تعتبر القيادة قيمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هوالمسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد تتبع أهمية القيادة في هذا المجال من الأسباب التالية.

أثما الوسيلة التي لاغنى عنها تحويل الأهداف إلى نتائج وتفصيل عناصر الإنتاج وبدون القيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة وكما يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة وتصرفات وسلوك القيادة تؤثر على أفراد المنظمة .⁴

¹ سميرة صالحى، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمروسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر

باتنة، 2007-2008 ص 14

² نواف كنعان،مرجع سبق ذكره ، ص 111.

³ سميرة صالحى، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

⁴ علاقي مدخي عبد القادر ، الإدارة ، مكتبة دار جدة ،المملكة العربية السعودية،بدون سنة النشر، ص 101.

المبحث الثالث : أهمية وخصوصية القيادة الإدارية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية قصد الوصول إلى القيادة الرائدة أو الناجحة ولهذا تم تقسيم المبحث كمايلي: مفهوم القيادة الإدارية ومقومات القيادة الإدارية، نظريات القيادة بالإضافة إلى القيادة الرائدة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

كما قلنا سابقا تطرق كثيرون إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة. وتعرف القيادة بأثما النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية والتأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

مهما تعددت مفاهيم القيادة فإنها لا تبتعد أو ربما يمكن حصرها في المفهومين التاليين:²

1/ المفهوم الوصفي: الذي يذهب إلى تعداد الصفات المرغوب توفرها في القائد الإداري الواحد ويمكن إعتبارها مقومات عامة للقيادة. فهي التي تمجد البطل السوبرمان الرجل العظيم وتجسدها كذلك دراسات الرجل المبدع ونظرية القائد الفعال ونظرية قوة القائد ونظرية سلوك القائد إلى غير ذلك.

2/ المفهوم الوظيفي: الذي يعتبر القائد مراد فالكبار موظفي الدولة الذين يتصلون بالسلطات السياسية المباشرة وعددهم لا يشكل إلا نسبة طفيلة من الموظفين العموميين في البلد الواحد.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية: إن تحليلنا الدقيق لمفهوم القيادة أجبنا على بعض المقومات والمعوقات.

الفرع الأول: المقومات : هناك مقومات متعددة للقيادة الإدارية منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب أهمها:

* الحيوية الذهنية * الوعي الهذفي وتحسس الإتجاه * الحماس الرشيد في تنفيذ العمل * الإستقامة * المودة والتعاطف مع من يلتف حوله في العمل * القدرة على التصميم والتقدير والإرشاد * المهيمنة الفنية .

ويمكن أن تضيف إلى هذه الصفات أو المقومات التالية :

1_ النضوج والإستقرار العاطفي 2_ القابلية على إعتداع على النفس والثقة بها وتعمل المسؤولية 3_ القدرة على التطبع للمهام الجديدة 4_ المرونة الإجتماعية . 5_ الصبر أمام الضغوط .
إن كل هذه الصفات تساعد ولاشك على أداء القائد الإداري لأدواره الإدارية بصورة فعالة في مجال التغيير والتطوير.

الفرع ثاني: المعوقات : وهناك معوقات أبرزها :

1/ أن توقعات الجماهير وأولي الأمر من القائد الإداري في الشعوب المتخلفة تفوق كثيرا ما يجابه نظيره في الشعوب المتقدمة . هذا إلى جانب النقص الواضح في التقنية والجهل المطبق ووجود جماعات طاغية متعددة وقيم راتجة مختلفة تحاول أن تؤثر سلبا في أنظمة الإدارة كل هذه الأمور تجعل القائد الإداري في هذه الشعوب يحارب بيد واحدة وهو محاط من جميع الجهات بجماهير فارغة أفواهاها منتظمة منقوطة لتحت عليه التراب .

2/ وجود الشبكة المتوترة داخل الدائرة الواحدة أو الدوائر المتعددة العامة و المشدودة بين من يريد أن يعمل ويغير وبين من يود المحافظة على الوضع القائم وهناك عوامل تساعد على وجود بيئة مشحونة وتوتر يشرف معظم وقت القائد الإداري إلى أن يجعله لا يتمكن من إنجاز أعماله التي جاء من أجله بغية تنفيذ السياسة العامة على الوجه الأكمل الأمر الذي يتسبب في تصديق سمعته حتى ولو كان ذا مزايا عالية .

4/ أن المشاكل التي تحيط بالقائد الإداري قد تتأتى من النظام الإداري والسياسي¹ فوجود المصادر المتعددة اتعيين وإزدواج منابع المسؤولية يعملان في كثير من الأحيان على شل عمل القائد الإداري فكثيرا ما يجري تعيين شخص أو أشخاص لدائرة أو دوائر دون علم القائد الإداري . وقد يحدث العكس في بعض الأحيان . كما يؤدي تعدد مصادر المسؤولية أو ثنائيتها إلى ضعف حدة الأمر وتوجيه القائد الإداري على إتباعه وهي أمور لا يمكن نكران تأثيرها في كفاية الأداء وفي عملية النمو والتغيير .
والخلاصة فإن كل هذه المعوقات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القيادة الإدارية و إلتزاماتها وهوية إنتمائتها وعلى قواها الذهنية والمادية .

¹ زيد منير عبوي ،مرجع سبق ذكره ، ص61-62.

المطلب الثالث: نظريات القيادة:

إن المنظمة تحتاج إلى نظام حوافز من أجل الدفع بأعضائها إلى العمل وتجعل العامل والموظف ينحذب إليها. وهو ما يجعل الكثير من المفكرين يبحثون من أجل إيجاد الحل المناسب للمنظمات وهو ما أدى ظهور الكثير من النظريات .

الفرع الأول: نظرية السمات: وقد أجريت دراسات متعددة عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن إستعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف والتحقق بالتالي من السمات تجعل من شخص ما قائداً إدارياً أفضل من غيره وقد تبني الدراسة الطريقة الإستقرائية عن السمات القيادية وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد. وتضم نظرية الرجل العظيم ونظرية ستوجديل .

أولاً: نظرية الرجل العظيم: تعد نظرية السمات أو الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة إذ تعود جذورها لعهد الإغريق والرومان. حيث كان الإعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين فإذا صح هذا القول فإنه مثالا واضحا للإعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعا فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثية تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والإبتكار واللون. قد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات منها ما قدمه تيد في كتابه فن القيادة سمات وصفات عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، الشعور بالفرض والإلتزام والحماس، والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والكمال، والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية، واليأس في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه.¹

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا. خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال. لأنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال التجارب والدراسة والإطلاع. كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتمامها على صفات القائد ذاته وإعتبرتها من الطبيعة وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير على هذه الصفات. لذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن إيجاد محددات يمكن إعتقادها لتحديد صفت القائد.²

ثانياً: نظرية ستوجديل: يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائداً ناجحاً إلى مايلي:³

المقدرة وتتضمن الذكاء طلاقة اللسان اليقظة الأصالة والعدالة.
مهارة الإنجاز. وتتضمن الثقافة التعليم المعرفة الواسعة القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
تحمل المسؤولية وتتطلب المبادأة الثقة بالنفس المثابرة الإعتقاد على النفس الرغبة في التفوق والطموح
لمشاركة وتتطلب النشاط في النواحي الإجتماعية المساهمة والتعاون القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة .

¹ زواتيني عبد العزيز، الممارسة وعلاقتها بتحفيز العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص 33.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،

ص 229.

³ نوف كنعان، مرجع السابق، ص 15.

المكانة الاجتماعية وتتطلب الشعبية. أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون القائد مركزا اجتماعيا وماليا .

القدرة على تفهم الموقف. وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين وقدرة على تحقيق أهدافها التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

الفرع الثاني: النظرية السلوكية

أدى عدم إستطاعة نظرية السمات تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أي تغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدوا كنشاط يمارس وأهمها: نظرية الخط المستمر.

شكل رقم (1-1): حط سلوك القائد

سلوك القائد الأوتوقراطي				سلوك القائد الديمقراطي			
مجال الحرية للمرؤوسين				استعمال السلطة من القائد			
يتخذ القائد القرار ويبلغه للجماعة	يتخذ القائد القرار ويقنع به الجماعة	يقدم القائد أفكاره ويتقبل الأسئلة	يقدم القائد قرارات أولية قابيلة للتغيير	يقدم القائد المشكلة ويتقبل الإقتراحات وبعدها يتخذ القرار	يحدد القائد أبعاد المشكلة ويطلب منهم اتخاذ القرار	يسمح القائد للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعه لهم	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على عمر محمود غاين ، القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 203.

من الشكل أعلاه: حددت النظرية العلاقة بين القائد ومسؤوليه على أساسا خط متواصل-وتبين نهاية الطرف الأيسر. هذا الخط سلوك المركزي الأوتوقراطي بينما نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي. وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين هاتين الخط المذكور والذي يحدد هذه الأساليب وهي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمسؤوليه في المشاركة في إتخاذ القرارات وتشير هذه النظرية إلى:

-ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه في كل الأوقات وأن سلوك القيادي الفعال هو الذي تلائم وتنكيف مع الموقف.

- إن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالإعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات المسؤولين والهدف المراد تحقيقه لا يختار القائد أسلوبا دكتاتوريا أو ديمقراطيا، وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلائم مع الموقف الإداري.

الفرع الثالث: نظرية X و Y

قدم هذه النظرية Mc Gregor حيث:

أولا: النظرية X : تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان بطبيعته لا يجب العمل، أناني، قليل الطموح نسبيا وخامل لا يريد تحمل المسؤولية ويعمل بأقل جهد ممكن ويميل إلى الإعتماد على غيره ولا يبالي بحاجة التنظيم وأهدافه، وهو ميال إلى مقاومة مظاهر التغيير، ويهمه قبل كل شيء الأمان والإطمئنان في العمل وأخيرا هو سهل الإنقياد ومستعد لتصديق الإشاعات ويرغم الفرد على العمل، وتزويده بحافز الأمان والإطمئنان في العمل، والحافز المادي الذي يتمثل في الأجور والمكافآت والحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية¹، ويوجه الفرد توجيها دقيقا، وأحكام الرقابة الشديدة والدقيقة عليه حيث لا يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون الإشراف والمتابعة.

كما تؤمن نظرية X بأن يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمسؤولين، فالمسؤولون عليه بالطاعة وهو مكره ومجبر وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ².

ثانيا: النظرية Y :

فقد راحت في الفترة التي تلت مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة، حيث أصبح للنموذج القيادي المرغوب فيه هو نموذج قيادة لمشاركة وإقتسام السلطة، وقد جاء هذا النموذج كأسلوب وسط يحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمسؤولين وبين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وقد جاءت هذه النظرية بشكل يغاير نظرية X في القيادة بينما تدعو نظرية X على الإكراه وتنتهج أسلوب دكتاتوري وتسلطي فإن نظرية Y لاتحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في عملية إتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود... من الحرية للتابعين وتضم... هناك فرق بين نظرية X ونظرية Y في القيادة حيث تبدو لنا النظرية X تسلطية تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا... من الفرد العامل نفسه بالمقابل فإن نظرية Y تبدو تفاؤلية فيه ديناميكية ومرونة تعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين، وتشكل نوعا من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين³.

¹ عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره ص 204.

³ أحمد عبد الرحمن الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفرع الثالث: النظرية الموقفية والنظرية Z

أولاً: النظرية الموقفية:

ويقوم مفهوم النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة ببل نسبية وترتبط بموقف قيادي معين.

وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في النظام الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب اليادي المطلوب شغله .

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداة . أن أي قائد لا يكمن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته، وتحقيق تطلعاته وهذا يعني أن هناك قوى خارجية، تؤدي إلى ظهور القائد غير الصفات الذاتية التي يتمتع بها¹ وتضم مجموعة نماذج ركزنا منها على:

1/ نموذج فيدلر: ولا بد فيه من قياس أمرين²:

- وصف القائد المرؤوسيه لأقل تفضيلاً عنده . فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين . أن وصفه بأنه غير جيد نقول القائد يركز على المهام وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثون بصدق هذا المقياس) .

- الموقف القيادي ويقاس من خلال الابعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها .

__ علاقة القائد برؤوسيه جيدة أو سيئة هيكلية المهام قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة .

__ قوة القائد قد يكون قويا أو ضعيفا .

2/ نموذج خاوس وايفانس :

أطلق عليه (المسار والهدف) . وبين أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي .

__ بيئة العمل المهمة . نظام المكافآت . العلاقة بالزملاء .

__ صفات العاملين . حاجاتهم الثقة بالنفس وقدراتهم³

3/ نموذج فروم وياتون :

أطلق عليه (مخطط عملية صنع القرار) . وبيننا فيه 5 أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على 7 أسئلة بنعم أو لا وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة . كفاية المعلومات هيكلية المشكلة أهمية قبول القرار قبل المرؤوسين مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه . مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بتزاعات بين المرؤوسين . أما الأساليب الخمسة بصنع القرار فهي:

__ يصنع القرار لوحده .

__ يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .

__ يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 353.

² محمد حسين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، طبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010، ص 32.

³ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

__ يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.

__ يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

ثانياً: نظرية (Z) للعالم أوشي :

حيث يفترض أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوشي تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية القرار بالإجماع . أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى . المسؤولية الإجتماعية . التنظيم الغير رسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي . القرار بالأغلبية . حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل المسؤولية الجماعية والفردية معا التنظيم الرسمي . البيروقراطية مصحوبا من العلاقات الغير رسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والإحترام المتبادل.¹

المطلب الرابع : القيادة الرائدة (الناجحة)

لعل أهم شئى توصلنا إليه التعريف القيادة هو أنها مرتبطة إرتباطا وثيقا بالمهارات والسمات التي يتصف بها القائد وعليه قصد الوصول إلى التعريف بهذا المطلب لا بد من التطرق إلى .

الفرع الأول: صفات القائد الناجح :

يعتبر القائد الناجح الشخص الذي يحقق أهدافه بطريقة إقتصادية في جو نفسي يرضي عنه التابعون له سواء كان القائد قد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض² .

لقد قال النبي صلى عليه وسلم " من ولى أمر المسلمين شيئا فولى رجل وهو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " ومن أقوال نابليون في صفات القائد " إن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئه وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة والسيئة كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي يتلقاها من رئيس يعلوه بل عليه أن يسير وفقا للهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه."

فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة. ومما سبق يعكس إستخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيمايلي.

- 1_ العقلية الصحيحة والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أبا كان نوع هذا العمل.
- 2_ أن يكون ديموقراطيا وألا يستقل في إتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.
- 3_ الإعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- 4_ الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الإبتاع فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- 5_ الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

¹ زيد منير عيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

² زيد منير عيوي مرجع سبق ذكره ، ص 20.

- 6_ القابلية البدنية وهذا لا ينبغي قوة البنية أو ضخامة الحجم بل يعني ألا يتسم القائد بتشويهه بدني صعب أو مزمن مرض يعقده ويفضل ان يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع ان يبذل الجهد البدني والعقلي بما يتلاءم مع مسؤوليته وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل .
- 7_ المقدرة على تحمل المسؤولية وهذا يعني ان يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره التابعين .
- 8_ الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- 9_ العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- 10_ القدرة على إكتساب الثقة.
- 11_ المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

الفرع الثاني: القيادة الخادمة

يمكن أن ينظر لها أنها قيادة مقلوبة على عقب فالقياديون الخادمون يتفوقون على المصلحة الشخصية لخدمة حاجات الآخرين .مساعدة الآخرين في النمو والتطور و يمنحون الفرصة للآخرين للكسب ماديا وعاطفيا (معنويا). في حين يحققون أيضا الغرض الأكبر للمنظمة . إن إنجاز الآخرين هو الهدف الأساسي للقادة الخادمين ومثال ذلك الأم تيريزا التي كرست حياتها لخدمة الفقراء والعجزة.

كما أم هناك صورا آخر للقيادة الخادمة تذكر منها مايلي الإدارة بالمشاركة وفيها يقدم القائد لمجموعة المرؤوسين المعلومات الخاصة بالعمل قبل الانتقال إليه.

وقد يعذ البعض ذلك إرباكا وإستهلاكاً للوقت ولكنه يحفز الناس ويلهمهم وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم مع معد بن جبل رضي الله عنه لما بعثه لليمن فقال " إنك تأتي قوما أهل الكتاب فليكن أول ما تدعوهم إليه شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله ...".

فلم يعطه النبي صلى الله عليه وسلم مجردا مما يمكن من يعمل تحت قيادته أن ينجحوا أنت هناك لتمكن الآخرين من أداء العمل بكفاءة.

- **القيادة الشورية:** والتي يسميها كتاب الإدارة بالقيادة الديمقراطية وفيها يكون القائد هيئة قيادية تعمل كفريق موحد يعمل وفقا للنمط الشوري القائم على تبادل الآراء والوصول إلى رأي جماعي .مما يمكن المجموعة القائدة من أداء دور حيوي في طبيعة وتوجيه مؤسساتهم وهو المبدأ الذي أوجبه الإسلام على القائد المسلم قبل أن ينشأ علم الإدارة الحديث بأكثر من ألف وأربعمائة عام قال تعالى " وشاورهم في الأمر " آل عمران 159 .وقال أيضا واصفا المؤمنين " وأمرهم شورى بينهم " الشورى 38 وكم هي المرات التي قال فيها النبي صلى الله عليه وسلم " أشيروا علي أيها الناس " بل ويتبع صلى الله عليه وسلم مشورة الشباب في غزوة أحد لما رأوا الخروج إلى المشركين مع أنه كان يرى التحصن بالمدينة وهو الرأي الصواب الذي أثبت الأحداث صحته ولكن هكذا يصنع القائد وترى الأجيال القيادية في ظل هذا الدين العظيم¹.

¹ زيد منير عبوي، نفس مرجع سبق ذكره ،ص 118.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعريف بالقيادة هي وظيفة من وظائف الإدارة التي أختارها الباحثون في وضع تعريف لهذه الأخيرة. فمنهم من عرفها على أنها علم. وآخرون على أنها فن وهناك من قال أنها مهنة لكننا وصلنا إلى كونها علم له مبادئ ومهنة لها شروطها وفن يستوجب على صاحبه تملك خبرات ومهارات, كما وجدنا أن القيادة هي قدرة القائد على تسيير مرؤوسيه والتحكم فيهم ولكل قائد نظرية أو فكرة محددة يسير عليها أي أن كل قائد يطبق القيادة بناء على منظره الخاص واعتقاداته التي يؤمن بها.

وأخيرا وصلنا إلى أن أهم نوع وأنجع قيادة في عصرنا هي قيادة نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم, حيث تعد قيادته صلى الله عليه وسلم فريدة من نوعها لارتكازها على أساسيات الدين الإسلامي ومثلت خاصة في المشاركة, التيسير والشورى أي أنه اعتمد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

تمهيد الفصل الثاني :

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا البحث معالجة تحديد مفهوم الأداء، وتميزه عن المفاهيم الأخرى وبيان مصادره في المنظمة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : تأثير القيادة على إتخاذ القرار الإداري.

المبحث الثاني: تأثير القيادة على إدارة المورد البشري.

المبحث الثالث : تأثير القيادة على ثقافة المنظمة.

المبحث الأول: تأثير القيادة على إتخاذ القرار الإداري

من وظائف القيادة أن يقوم القائد بمجموعة عمليات أبرزها : إتخاذ القرار الإداري وهو جوهر العملية الإدارية وللتعريف بهذا الأخير سنحاول في مجموعة مطالب من شأنها أن تعرف بهذا الأخير وفق التقسيم التالي: التعريف بالقرار وأنواع القرارات وأدوار القيادة الإدارية في إتخاذ القرار.

المطلب الأول : ماهية القرار: تمثل عملية إتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة

الفرع الأول : مفهوم القرار: هناك عدة تعاريف للقرار:¹

- 1/ هناك من عرفه على أنه الإختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية " تانتشوم".
- 2/ هو عناية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابات أو توماتيكية أو رد فعل مباشر " بارنارد".
- 3/ مسار فعل يختار متخذ القرار بإعتباره أكسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف المبتغاة " كتاب الإدارة العرب
- 4/ عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة لمشكلة ما، وإختيار أكثر هذه الحلول ملاءمة لتحقيق الهدف من حل المشكلة .

الفرع الثاني: مفهوم إتخاذ القرار²

- 1_ عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين .
- 2_ الإختيار القائم على أسس بعض المعايير لبديل ،واحد من بين بديلين أو عدة بدائل.
- 3_ عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والإختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق أهداف معينة.

الفرع الثالث: أهمية إتخاذ القرار

يعد القرار محور العملية الإدارية لأنه من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإدارة الناجحة ،وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول . على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

فمثلا : عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ القرارات المعينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة وإختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها .عندما تضع

¹ إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى ،مؤسسة الرسالة بيروت ، 1998، ص17.

² أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة ،البيكان الرياض، المملكة العربية السعودية،2008، صص133-136.

الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ القرارات سواء عند توجيهه، مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو إستشارة دوافعهم وتخفيفهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة إنما أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال. والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار العملية الإدارية نفسها.

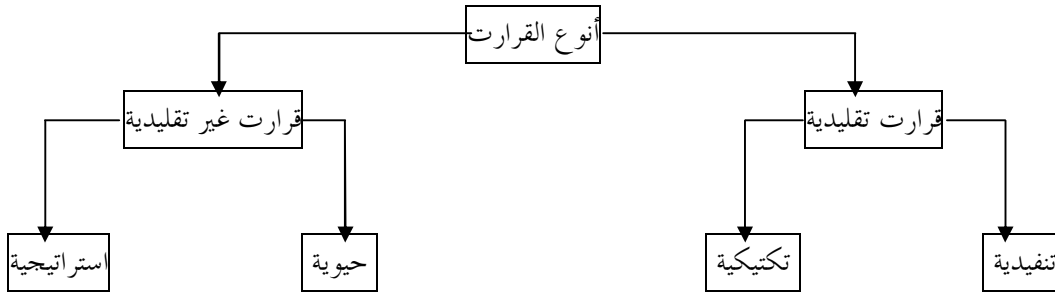
المطلب الثاني : أنواع القرارات ومراحل إتخاذها

تكمن أنواع القرارات الموجودة يمكن حصرها في:

الفرع الأول : أنواع القرارات

تختلف القرارات باختلاف زاوية النظر إليها ، ولهذا تعددت وأختلفت القرارات ونحن على سبيل العد لا الحصر إختارنا منها ما يخدم بحثنا وهي كالتالي:

شكل رقم (2-1): أنواع القرارات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان،الأردن 2008 ص161.

أولاً: القرارات التقليدية : وتنقسم بدورها إلى :

1/ قرارات تنفيذية : تتعلق بالمشكلات المسطرة والمتكررة ك: المتعلقة بالحضور أو الإنصراف وتوزيع العمل... إلخ .

2/ قرارات تكتيكية : هي قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

ثانياً: قرارات غير تقليدية : وتصنف كما يلي :

1/ **قرارات حيوية** : تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج حلها إلى التفاهم وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير _ متخذ القرار _ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين القانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ولهذا يسعى المدير _ متخذ القرار _ لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

2/ **قرارات إستراتيجية** : هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنيبة والمختصة في تناول جميع الفروض والإحتمالات وتناقشها .

وهناك قرارات أخرى أبرزها:

1/ **القرارات حسب المدى الزمني** : وهي

- ✓ **قرارات البعيدة المدى** : وهي قرارات إستراتيجية غالباً ما تكون لأكثر من سنوات .
- ✓ **قرارات متوسطة المدى** : وهي قرارات تشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من 03 سنوات .
- ✓ **قرارات قصيرة المدى** : وهي قرارات تنفيذية التي تكون أقل أو تساوي سنة .

2/ **القرارات من حيث الجهد المبذول** : وتضم :

- ✓ **قرارات مبرمجة** : ويقصد بها تكل القرارات غير المتكررة حدوثها أو إتخاذها حيث أنها مجدولة وتتسم بالروتين والرقابة في الأداء.
- ✓ **قرارات غير مبرمجة** : ويقصد بها الغير متكررة الحدوث والتي يتطلب القيام بها بذل جهد عقلي وفكري لغرض إتخاذها . كما أنها عادة ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكشف حدوثها .

3/ **القرارات وفقاً لطريقة إتخاذها**: وفيها نجد :

- ✓ **القرارات الفردية** : يقوم بإتخاذها مدير أو رئيس الإستعانة بمشورة أو مشاركة الآخرين .
- ✓ **القرارات الجماعية** : يقوم بإتخاذها مدير بمشاركة مرؤوسيه وعادة ما نجدها في القرارات الديمقراطية .

4/ **القرارات وفقاً لطبيعة الجهة التي قامت بإتخاذها**:

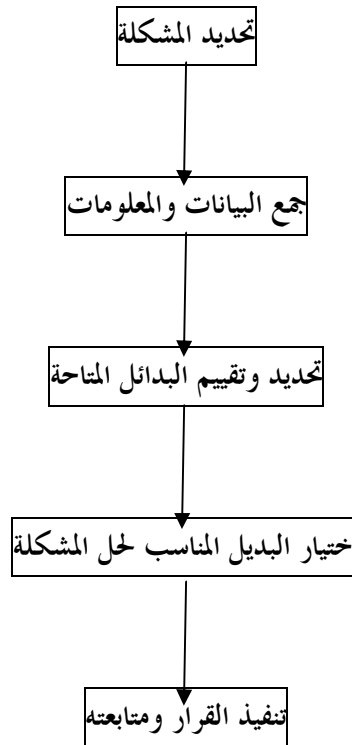
- ✓ **قرارات تنظيمية** : وتتمثل في القرارات المتخذة من قبل المدير أو الرئيس إستناداً للإطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالباً ما يأتي هذا القرار إنعكاساً للسياسة العامة التنظيمية من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في إطارها تلك المنظمة.
- ✓ **قرارات شخصية** : وتتمثل هذه الأنماط من القرارات النزاعات الذاتية أو الشخصية للرئيس أو المدير إذ أنها تتأثر بالميل الشخصية وطبيعة الخبرة المتراكمة لديه في إتخاذ القرار . ولا يتم صلاحيات إتخاذها لأي مستوى إداري معين .

5/القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في إتخاذها: وأهمها:

- ✓ **قرارات مؤكدة** : تمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل : دعوة المدير لعقد إجتماع إعتباري أو طارئ لمرؤوسين . بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الإجتماع .
- ✓ **قرارات في ظل المخاطرة** : وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والإحتمالات هي النسبة المتوقعة لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .
- ✓ **حالة عدم التأكيد** : تمثل القرارات التي لا يتم تحديد إحتمالات حدوثها بنسبة معينة .مثلا : المدير لا يستطيع أن القرارات بصورة إحتمالات نظرا التحكم العديد من المتغيرات غير المحتمسبة بشأنها إذ أن حالات عدم الإستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة لا تتسم بالدقة الواضحة لذا غالبا ما يتم إستخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الإستعانة بمشوره .

الفرع الثاني : مراحل إتخاذ القرار

ويكون كما هو موضح في الشكل رقم (2-2) التالي: مراحل إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطلبة

11 تحديد المشكلة : تبدأ نتيجة تظهور بوادر تتم عن وجود مشكلة¹ لذا يجب التعرف على المشكلة وعلى كافة جوانبها . كما يجب معرفة الظروف المحيطة بهذه المشكلة لأن اختلاف هذه الظروف يؤدي في بعض الأحيان إلى اختلاف القرار² ويمكن إيجار بعض التساؤلات التي من شأنها تحديد المشكلة والآثار المترتبة حول عدم معالجتها. أو حلها منها: _ ماهي المشكلة ؟ _ مدى خطورة التي تشكلها المشكلة؟ _ درجة تأثيرها على الأهداف العامة والخاصة في المنظمة ؟ _ مدى درجة إلحاح في معالجة المشكلة؟ _ الآثار الناجمة من عدم معالجتها أو حلها؟ _ مدى علاقة تلك المشكلة بدرجة تحقيق الأهداف؟.

12 جمع المعلومات وتحليلها : إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة يشكل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والتنوعية والوقت المناسب لوفرها تعد حصيلة رئيسية التي يقوم عليها متخذ القرار في إستنباط الحلول المناسبة من خلال إستخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى عملية متخذ القرار.

13 تقييم وتحديد البدائل المتاحة : ويعني تسطير البدائل التي يمكن لها أن تدخل في عملية إتخاذ القرار بدون المفاضلة بينها من خلال تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك من أجل حل المشكلة . ويستطيع متخذ القرار في هذه المرحلة الإعتتماد على خبراء والإستشارين وإستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل لإضافة لإعتماده على قدرته التنظيمية بخبراته الذاتية . إضافة إلى الرسائل العلمية الحديثة . أما تقييم البدائل فتم على ضوء معايير خاصة أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا و العيوب لن تظهر بالنتائج المتوقعة لكل بديل . وتأثيرات البيئة المحيطة.

14 إختيار البديل الأفضل: بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم حل كل بديل يكون بالإمكان بعد ذلك سهولة إختيار البديل الأمثل . أي البديل يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها سيكون إتخاذ القرار وهناك عدة إعتبرات ومعايير هي:

- **الخطر:** حيث لا يخلو أي عمل من الخطر هذا لا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالإنجازات المتوقعة منه والتي هي أقل خطراً.
- **الجهد الأقل:** وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد المطلوب لتحقيقها ومن الطبيعي يكون البديل يعطي أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.
- **التقنين والترشيد بالموارد المتاحة:** نقصد هذا المورد البشري والمادي حيث لا بد الأخذ بنظر الإعتبار مدى توفر تلك الموارد وماهي إمكاناتها بالمساهمة في تنفيذ البديل الأفضل.
- **التوقيت الملائم:** وفيه يجب أن يتم إتخاذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة.

15 تنفيذ ومتابعة القرار: بعد أن يتم إختيار البديل الأمثل والعلمي يعرض الموضوع على الجهات ذات العلاقة (الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية) لمناقشة الموضوع بشكل نهائي والإستماع إلى وجهة نظرهم والعمل على إستيعاب الموضوع إلى وجهة نظرهم والعمل على إستيعاب الموضوع بدقة من قبلهم . لما لذلك من أهمية في مرحلة التنفيذ وبعد المناقشة والوصول إلى

¹ أحمد الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 150.
² أحمد الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 157.

رأي جماعي بأن هذا البديل الأمثل . يتم وضع القرار موضع التنفيذ وإعلام الآخرين بتفاصيله لغرض تنفيذه بدقة ، مع إتخاذ الإجراءات اللازمة بمتابعة التنفيذ من أجل تذليل العقبات التي تبرز خلال عملية التنفيذ .

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرار او مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد إكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها وإقتراح سبل علاجها . ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية ادى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرار .

وتجدر الإشارة هنا أن القرار المتخذ تتحكم فيه عدة عوامل:

جدول رقم(2-1): عوامل إتخاذ القرار

صفات شخصية للقائد	صفات قيادية
<ul style="list-style-type: none"> _ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة . _ الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات . _ القوة البدنية والسلامة الصحية . _ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم . _ إحترام نفسه وإحترام الغير . _ القدرة على الإبتكار وحسن التصرف . _ أن تتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه ورؤوسيه بالكمال والتعاون . 	<ul style="list-style-type: none"> _ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقة العمل . _ الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل . _ القدرة على إكتشاف الأخطار وتقبل النقد البناء . _ القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد . _ الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتسابه ثقة الغير . _ الديمقراطية في القيادة وتجنب الإندفاع والتهور . _ توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .

المصدر: زواتيني عبد العزيز، الممارسة وعلاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة 2007 ، ص 27.

أ/نظريات النمط القيادي: وتصنف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد، وبناء على هذه النظريات يمكن أن تتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه، بمجرد أن تعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ومن هذه النظريات :

❖ **أنماط إستخدام السلطة :** أي مدى إستثمار القائد بعملية صنع القرار وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

_ نموذج وايت وليبيت: ومن هذه الأنماط: ¹

السلطوي (الأوتوقراطي) : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والإستجابة .

¹ إبراهيم بدر شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- **النمط المشارك :** هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ومن صورة هذا النمط ما يسمى الإدارة بالتجوال. حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها أقسام المنظمة ويتخذ هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

1 / القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة جميع الأطراف المعنية.

2 / القرار الديمقراطي : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

- **النمط المتسبب:** وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ـ نموذج تنبوم وشمث : ويسمى نظرية الحظ المتسمر في القيادة¹ ويشتمل على 7 أنماط قيادية هي :

1 / يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.

2 / يتخذ القرار لوحده ويبرزه للمرؤوسين.

3 / يحاول المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم.

4 / يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.

5 / تتم مناقشة القرار بجمو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.

6 / يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .

7 / يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ـ نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى 4 فئات هي :

✓ **المتسلط الإستغلالي :** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

✓ **المتسلط الإنفعالي :** يحاول المرؤوسين بوضع القرار ثم يتخذه بنفسه.

✓ **الإستشاري :** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاكلتهم في بعض جوانب القرار.

✓ **الجماعي / المشارك :** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادي لإعتقاده بفعاليته وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

¹ صالح العامري، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2008، صص 308-309.

أنماط تعتمد على إفتراضات القائد ومنها:

أ/ نموذج مكريجور: نظرية X . نظرية Y .

ب/ نظرية أوشي: (نظرية Z) .

وقد تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الأول.

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في إتخاذ القرار

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزا محمدا ضمن الدائرة والعاملة . وإن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز . فالقائد الإداري بمجرد إحتلاله ذلك المركز الوظيفي . سواء كان مفروضا عليه أو أنه يحتل طواعيه فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمعات من تلك الوظيفة ولذلك يمكن إظهار الباحث التي تظهر عليها أدوار القائد الإداري بما يأتي:¹

1_ مطالب لتقديم المعلومات الكافية لتوسيع مدارك واضعي السياسة العامة ،فهو في هذه الحالة يقوم بدور الباحث المستشار رغم أنه لا يرقى إلى مستوى واضع سياسة بحد ذاته .

2_ مطالب أيضا بمساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها ووضعها في قوالب تنظيمية عملية .

3_ مطالب بإختيار العنصر البشري لدائرته . إذ أن نوعية الموظفين وكيفية إختيارهم ومعرفة ميولهم وإتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية .

4_ مطالب بالحكمة في تشخيصه والصر في معالجته .

5_ مطالب بالمسؤولية في إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته .

6_ مطالب بتخلق الرجل القاني في دائرته لكي يقوم مقامه في حالة غيابه .

7_ تتجسد أدوار القيادة الإدارية في العديد من الجوانب لعل من البارزين منها:²

¹ صالح العامري، مرجع سبق ذكره ،ص ص 308-309.

² نفس المرجع السابق، ص ص 310 - 321.

أولاً : صنع القرار: وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرآة التي تنعكس عليها أعماله . وهو يؤثر تأثيراً سلبياً وإيجابياً في تماسك الدائرة العاملة ونشاط موظفيها لذلك إهتم علم الإدارة العامة بهذا الأمر إهتماماً بارزاً ، وتكاثرت حوله النظريات والنماذج التي عاجلها العلماء في العلوم الأخرى .

ثانياً: تقييم الأداء: وهو يعد أسلوباً راشداً لقياس تدرج وجدوى التنكية الإدارية ، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية اتباهي بإعتماده كوسيلة ديمقراطية لإطتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القاملائم لمفاصل وصنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الطيفية داخل الدائرة العاملة ، لمقارنة جودة العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به على المستويات الأفقية ضمن الهدم الإداري ومن ثم يستعمل كوسيلة لإكتشاف الإمكانيات التي تؤهل موظفاً معنياً بالذات لأن يرتقى على السلم الإداري عمودياً لأشغال وظيفية أعلى في المستقبل .

ثالثاً: مواجهة الأزمة : حيث أن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات لقابليات جبارة من أهمها القدرة على الصكود ، والشجاعة ، والتثبت، من مواقع الأمور ، والتعلق في مواطن الحدوث وترك الشك وعدم الهروب بمجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بأن سردها يسير . إلا ان معلافة توافرها في الأداء الإداري من أعسر الأمور .

من كل ماتقدم يمكن القول : " أن مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفاً مابعدة تكليف ، وأمانه لاتدانيها أية أمانة" .

المبحث الثاني: تأثير القيادة على إدارة المورد البشري :

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا ولهذا تم تقسيم المبحث إلى: مفهوم وأهمية المورد البشري والأداء البشري وكذلك مساهمة القيادة على أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المورد البشري

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهة نظر مختلفة من خلال التعاريف التالية:

الفرع الأول: مفهوم المورد البشري

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

1- ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الإهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير. وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:²

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

¹ عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003 ،ص 33.
² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية،2002-2003 ص ص30-33.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنه وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:¹

1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.

2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.

8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.

9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقابتها.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص ص 21-23.

الجدول رقم (2-2): بعض وظائف المورد البشرية في المنظمات الكبيرة

الواجبات	المركز
تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.	مشرف منافع الأفراد
يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.	استشاري الأفراد
- مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية.	القائم بالمقابلة الشخصية
- جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.	محلل العمل
- تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضمنات والاقترابات.	موجه العلاقات الصناعية
- الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل.	القائم بتعيين الأفراد
- إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.	إداري الاختيارات
- تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.	موجهة التدريب
- تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.	ممثل التدريب
- تصميم وإدارة نظام الأجر والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذعائه للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية.	إداري الأجر والمرتبات

المصدر: راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية 2002-2003، ص 36.

الفرع الثالث: أهمية المورد البشري

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.¹

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المطلب الثاني : الأداء البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقا، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بـ "الكلمات الحفائية Les mots valises أو الكلمات الأسفنجية Les mots eponges"¹، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

أولا : تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.²

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمتل ، الجيد، الكفاء... الخ.³

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"⁴.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

¹ Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998,P 179.

² سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة الواحد والثلاثون ، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895 .

³ Dictionnaire Larousse Bordas, 1997، P : 32.

⁴ عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص: 35 .

أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويلخص Pierre Bescos،Carla Mendoza مفهوم الأداء في البعدين التاليين²:

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها
- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل

ثانيا: خصائص مفهوم الأداء البشري

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرد ودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن³، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 244.

² P. BESCOS,C. MENDOZA,Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994,P : 219 .

³ M. GODET,Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris,1990, PP : 91- 92.

3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف¹.

الفرع الثاني: مصادر الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي²:

أولا- الأداء الظاهري:

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهةها.

¹ Hassene OUACHRINE، *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale*، Thèse de magistère، INC، Alger، 2003، P : 337.

² Hassene OUACHRINE، OP-CIT، P : 33.

ثانيا- أداء ذاتي:

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2- الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

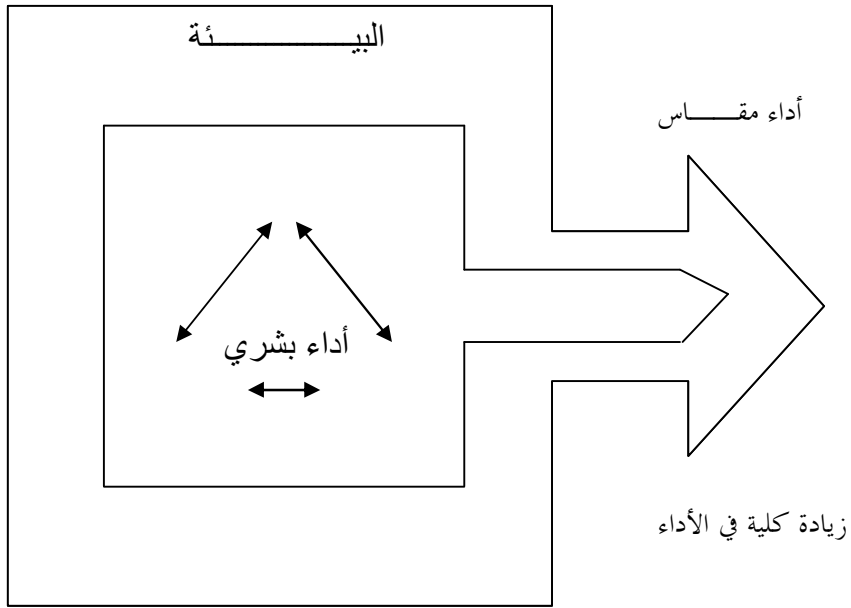
4- الأداء التمويني:

يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

5- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

الشكل (2-3): مصادر الأداء



المصدر:

D.CROZET, P B. MARTORY, Gestion des ressources humaines: pilotage, social et performances, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2002, P 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

المطلب الثالث : مساهمة القيادة في تحسين أداء العاملين

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

أولاً: تحسين القدرة :

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

1- التدريب والتعليم :

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة (Coaching) أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم الذاتي، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد .

2- التوزيع :

يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها، وهكذا

فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه .

3- الملائمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداءه مرتفعاً فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ،... الخ، وهذا الميدان أصبح يشكل

علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات، الملل والسأم¹، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

4- توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط".

ثانياً: تحسين بيئة العمل

يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأن في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات، مما يشكل له حافزاً على العمل بتفاني وإخلاص.

ثالثاً: تحسين الدافعية

المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن وتقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

1- وضع أهداف للأداء للمرؤوسين :

يعتبر وضع أهداف لأداء المرؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية المرؤوسين للعمل وبالتالي رفع أدائهم، يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء، وهو ما يجعلها مفهومة ومقبولة لديهم، كما أن ذلك يخلق فيهم الالتزام والمسؤولية لبلوغها بما أنهم ساهموا في إعدادها، وهذا ما يبرز أهمية توافر سمة المشاركة في صنع القرارات لدى القائد الإداري.
- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة، حيث أن الأهداف المحددة تقلل سوء التفاهم بشأن السلوكيات التي سيتم مكافئها، أما قابلية الأهداف للقياس فتعني ألا تكون في عبارات عامة مثل اعمل ما

¹ M. DARBALET, et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris, 1995, P : 230 .

بوسعك أو اعمل بجدية، بل يجب أن يكون مستوى أهداف الأداء قابل للقياس مثل أنجز كذا قطعة في اليوم، أما تناسق الأهداف فيعني يوجد تنقض فيما بينها حتى يمكن إنجازها في وقت واحد، وأخيرا تعني الأهداف الطموحة أن تحمل تحديا لقدرات المرؤوس مع عدم استحالة تحقيقها، أي أن تتوفر على مستوى من الصعوبة يمكن تجاوزه.

- يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوس، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوس واقتراح تعديلات لصعوبات الأهداف، وهو ما يعطي فرصة للمرؤوس لتحديد كيف يعمل، آمال المرؤوس فيستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه، مما يشكل له دافع على التحسن

تعتبر الإدارة بالأهداف لـ Drucker Peter من أبرز الأدوات لتجسيد وضع الأهداف كأداة لتحسين دافعية العاملين، وهي أسلوب في الإدارة يسمح بوضع أهداف الأداء للأفراد في المنظمة لفترة معينة على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف المسطرة، ثم يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

2 - تسيير أداء المرؤوسين :

تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلا بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزء من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوبا وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، ويتحسد واحب القائد في تسيير أداء المرؤوسين في نظرية المسار والهدف التي قدمها "Robert House" سنة 1971 ثم طورها أكثر بالاشتراك مع "Teranis.Mitchel" سنة 1974، وسميت هذه النظرية بـ: المسار والهدف لأنها يبين للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (الأداء)، حيث أنها تحاول الإجابة على السؤال المحوري التالي: ما هو مقدار المساعدة التي يجب أن يقدمها القائد للمرؤوس ليساهم في رفع أدائه؟

يرى هاوس وميتشيل أن حجم المساعدة يتوقف على ثلاث عوامل رئيسية وهي: خصائص المهمة أو العمل، توقعات المرؤوس، وقدرات المرؤوس وتوضيحها فيما يلي:

أ- خصائص المهمة:

أي مدى هيكلتها وصعوبتها، فالمهام مرتفعة الهيكلة وسهلة الأداء لا تتطلب توجيها من القائد، لأن تدخله بالنصح والتوجيه سيعتبر لدى المرؤوس بأنه تحكم مزعج، أما المهام الغير المهيكلة والصعبة والغامضة فسينظر المرؤوس لمساعدة القائد في أدائها على أنها بناءة ومفيدة.

ب- توقعات المرؤوس:

تتمثل في مقدار المساعدة التي يريدها، وهي تتأثر بمدى رغبته في الاستقلال والحرية، فالمرؤوس الذي يرغب في الاستقلال يفضل القائد مرتفع المشاركة لأنه يعطيه مزيد من حرية العمل، أما المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة فيتوقع من القائد التدخل في عمله بالنصح والتوجيه قصد حل المشكلات التي تعيق أداءه.

ج- قدرة المرؤوس:

يشعر المرؤوس ذو القدرة والخبرة بقلّة الحاجة للمساعدة من قائده حيث يتوفر على التدريب الكافي ويعرف كيف يحصل على الوسائل الضرورية لأداء العمل، كما يستطيع حل المشاكل التي تعترضه لذا يفضل القائد الذي يفسح له حرية العمل ولا يتدخل إلا إذا كانت هناك مساعدة مطلوبة، في حين أن المرؤوس قليل الخبرة والقدرة بحاجة إلى قائد يصغي لأسئلته ويوجهه في عمله.

إن فهم القائد لهذه العوامل الثلاثة يسمح له بتقديم المساعدة المناسبة للمرؤوس، فلا يقدم مساعدة لا يحتاجها المرؤوس أو لا يرغب فيها، كما لا يتركه يواجه الصعوبات والمشاكل لوحده، لذا يشكل هذا الفهم وبالتالي المساعدة حافزا له لأداء العمل لأنه يشعره باهتمام القائد، وتجنبه التخبط في المشكلات كما تساهم في رفع مهاراته وقدراته، إلا أن هذه المساعدة يجب أن تتم وتدعم مصادر الدعم العادية المتمثلة في إجراءات وقواعد العمل المحددة في التنظيم، بدلا من أن تكون نسخة مطابقة لها، أي أن يتدخل القائد لتقديم مزيد من الدعم في مواقف عدم وضوح أو كفاية قواعد العمل التي تحكم الأداء، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

3- إشباع حاجات المرؤوسين:

بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على الأحسن وجهه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالحوافز التي يمكن القائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، إلا أنه عموما يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات: حاجات اقتصادية، نفسية واجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة لإشباعها:

أ- الحاجات الاقتصادية :

تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية الضرورية للحياة، ويتم إشباعها بواسطة المكافآت سواء كانت أجورا أو علاوات تشجيعية، وهي تعتبر أداة تحفيزية فعالة إذا ما أحسن القائد استعمالها، وراعى مدى توسيع نطاق منحها، ونوعها والوقت المناسب لمنحها حتى تكون مساهمتها فعالة في تشجيع المرؤوسين على الأداء الجيد، ولكي يكون نظام المكافآت أداة للتحفيز

يجب أن يكون بسيطاً وواضحاً بحيث يسهل على المرؤوسين فهمه، كما يجب أن يضع القائد معايير للأداء تعطى المكافآت على أساسها¹.

ب- الحاجات النفسية:

إن إشباع الحاجات النفسية يعتبر من الحوافز الهامة للمرؤوسين التي تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تؤدي إلى قيام علاقات جيدة بينهم وبين القائد، ولعل أهم الحاجات النفسية:

• الحاجة إلى الأمن والإطمئنان:

على القائد أن يتعرف على مصادر القلق والشكوى عند مرؤوسيه وإزالتها، وذلك بإيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته معهم، بأن يجعل من نفسه مصدر اطمئنان لهم، فيلجأون إليه طلباً للمشورة والرأي للمساعدة في حل مشكلات العمل وحتى المشكلات الشخصية، وإشعارهم بأن هناك ودا وتعاطفاً متبادل بينه وبينهم، وذلك من خلال إظهار الاهتمام الفعلي بهم بسماع آرائهم، اقتراحاتهم، وحتى رفض طلباتهم بلباقة، بالإضافة إلى توفير المعلومات حول عملهم، وواجباتهم ومسؤولياتهم، التعريف المسبق بكل التغيرات التي تحدث في المنظمة وبيئتها والتي قد تؤثر على المرؤوسين وعملهم، كما أن وضع نظام واضح يحكم علاقات العمل بين المرؤوسين من جهة، وقائدهم من جهة أخرى مع إعطائهم فكرة واضحة عما يتوقع منهم من عمل وتحديد أسس المكافأة والجزاء يوفر لهم الشعور بالأمان الوظيفي².

• الحاجة إلى التقدير والإحترام :

يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة بمراعاة عدم المساس بكرامة المرؤوسين، وذلك بتجنب أي سلوك يحط من مكانتهم أمام زملائهم كالتوبيخ العلني، فالأداء السيئ يواجهه القائد بالنقد واللوم والتأنيب البناء لكن على انفراد مع المرؤوس بما يحفظ كرامته، أما الأداء المرتفع فيقابل بالمدح العلني مما يشجع المرؤوس على رفع أدائه، حيث أن لاشيء يقتل إمكانات المرؤوس مثل شعوره لأن القائد غير مبال بأدائه.

• الحاجة إلى تحقيق الذات:

يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتطبيق أفكارهم وطرق العمل التي يرونها تحقق الأهداف بشكل أفضل، لأن الفرد يندفع بحماس أكبر في تطبيق الطرق التي يعتقد أنها من ابتكاره وإبداعه، كما أن مشاركة القائد للمرؤوسين الرأي واستشارتهم في الأمور التي تخص العمل وتقبل الأفكار الجيدة التي يبدونها وتمكينهم من العمل الذي يستطيعون النجاح فيه والذي يحتوي على تحدٍ لقدراتهم بما يسمح لهم من إبراز كفاءاتهم، ذلك يشبع حاجة المرؤوسين لتحقيق ذواتهم مما يشكل حافزاً لهم على الأداء المرتفع، كما أن إتاحة الحرية والاستقلالية في العمل تجعل المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية نحو النجاح والفشل مما يزيد من التزامهم تجاه العمل والأداء³.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 198-199 .

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص: 202-204 .

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص: 208 .

ج- الحاجات الاجتماعية:

إن إشباع الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين لا يقل أهمية عن إشباع الحاجات النفسية، لذلك يجب على القائد مراعاتها حيث أن تلبيتها يساهم في رفع الأداء الجماعي، ولعل أهم الحاجات الاجتماعية:

● الحاجة إلى الإحساس بالانتماء :

المرؤوس بحاجة إلى الإحساس بأنه جزء من جماعة متعاونة لتحقيق هدف مشترك وأنه ليس دخيلاً أو غريباً على من يعمل معهم، لذا يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة من خلال خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم أعضاء أسرة واحدة عن طريق التأكيد على ذلك خلال اتصالاته بهم، وتوجيههم بعيداً عن الصراعات والكراهيات الشخصية التي قد تنتج عن الفروق الجنسية، المهنية، الجغرافية وغيرها.

● الحاجة إلى تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين:

تعني حاجة المرؤوسين إلى تكوين صلات حميمة مع الزملاء وهي أساس الجماعات غير الرسمية في المنظمة، ويمكن للقائد أن يساهم في إشباع هذه الحاجة من خلال فتح قلبه لهم ليعبروا له عن

أسرارهم ومشاعرهم المكبوتة وتطلعهم كما يطلعهم بدوره على مشاكله وهو ما يساعده في الحد من تكوين جماعات غير رسمية بين مرؤوسيه يبقى بعيداً عنها فتكون معارضة له¹.

بعد تعرضنا لمختلف حاجات المرؤوسين والدور الذي يمكن ويجب على القائد أن يقوم به لإشباعها عن طريق تبنيه لنظام شامل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، يتبين لنا مدى مسؤولية القائد اتجاه تحفيز المرؤوسين بهدف رفع أداءهم.

4- مقومات التحفيز الفعال :

بعد عرضنا وتحليلنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه للعمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل ومنح المكافآت بما يكفي لإشباع حاجاتهم، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره حتى يجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في:

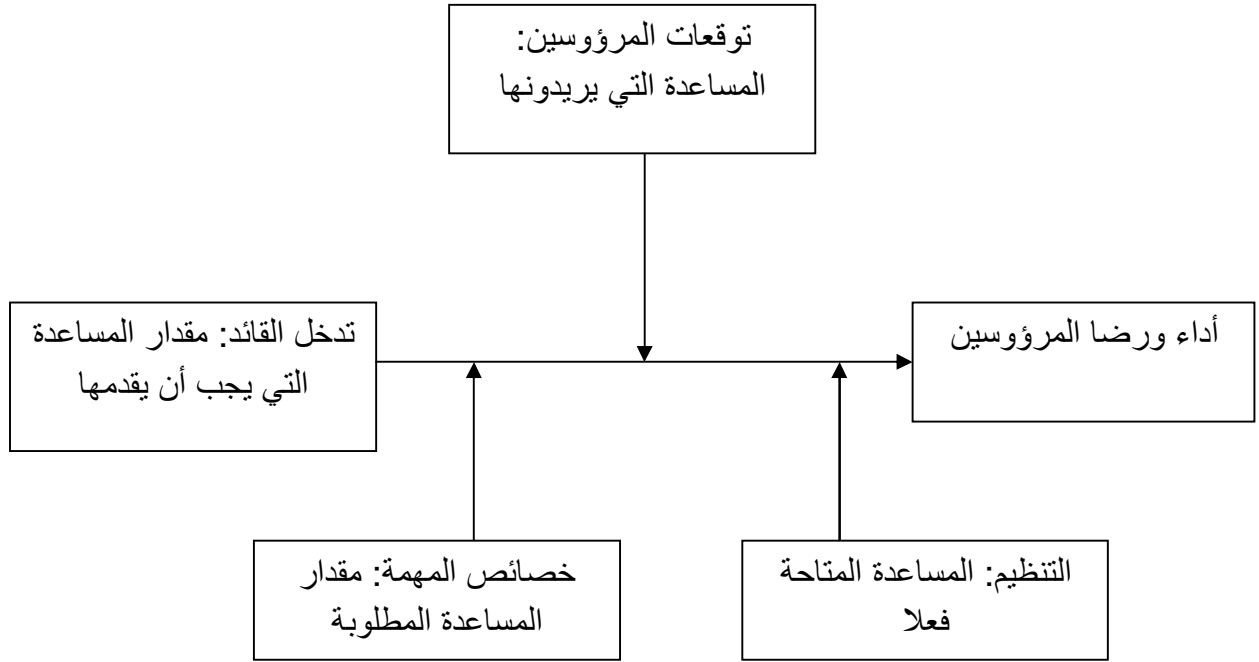
- ✓ يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحدداً، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد؛
- ✓ يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز؛
- ✓ يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بينة من النتائج التي تتحقق منه،

بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى، لعل أهمها ما يلي:

¹ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل، 2000، ص 159 .

- ✓ التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتمامهم، وأنواع الحوافز التي تؤثر عليهم ومن ثم استخدامها لتحفيزهم، كما يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار أن كل مرؤوس له شخصيته الخاصة، دوافعه، و طموحاته.
 - ✓ يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعا لبذل الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد، ومما يساعد القائد على ذلك هو وجود نظام واسع للحوافز يختار منها ما يستطيع تقديمه بما يساهم بشكل أفضل في رفع أداء المرؤوسين¹.
 - ✓ حاجات المرؤوسين أحيانا ما تكون متناقضة فيما بينها، فالكل يحتاج ويرغب مثلا في الترقية، لذلك على القائد معرفة الحاجات الأكثر أساسية وأن يفضل إشباع الحاجات التي تذهب في اتجاه تحسين أداء الجماعة، ولذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية، وينجح في ذلك إذا أقنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل - أو على الأقل مماثلة - للأهداف الفردية².
- الشكل رقم (2-4) : نموذج معدل مسار - الهدف في القيادة -



المصدر: دافيد ويتون وتيم كامبرون، العلاقات التفاعلية الإيجابية، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة: 2001، ص: 260.

نلاحظ من الشكل أن تدخل القائد بتقديم المساعدة للمرؤوسين للقيام بالمهام، يتطلب منه أولا أن يحدد مقدار هذه المساعدة، وهذا يستند على تحليله لثلاث عناصر، وهي المساعدة يريدونها، المساعدة التي تتطلبها طبيعة المهمة، وأخيرا المساعدة التي تتيحها قواعد التنظيم، فإذا أخذ القائد هذه العناصر بعين الاعتبار فإنه يتمكن من تقديم المساعدة التي يجب أن يقدمها فعلا لمرؤوسيه، مما يجعله يساهم إيجابيا في أداءهم ورضاهم.

² John GARDNER ,L'art de diriger, ed Nouveaux horizons, Paris, 1990, PP : 201- 202 .

المبحث الثالث : تأثير القيادة على ثقافة المنظمة

لقد شهدت بداية الثمانينات تطورا ملحوظا في الإهتمام بموضوع ودراسة ثقافة المنظمة . واستحوذت الثقافة التنظيمية إهتمام العديد من الباحثين منذ ذلك الحين . وحيث تؤدي ثقافة المنظمة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والإتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة .

ولفهم وإدراك ملامح ثقافة المؤسسة وتأثير القيادة إرتأينا تقسيم المبحث كمايلي:نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة وخصائص وعناصر ومحددات الثقافة التنظيمية وبالإضافة إلى أهمية الثقافة وعلاقتها بالقيادة .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات متعلقة بالمؤسسة كالمرونة الجودة الشاملة ثقافة المؤسسة . بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير . وتعدد تعاريفه ضل ذا جاذبية لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي وسنحاول الإشارة التي تطورها ومفهومها .

الفرع الأول : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية كان لابد من التطرق أولا إلى تطورها التاريخي .

إستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 . وكان ذلك من طرف إحدى المجالات الإقتصادية الأمريكية " BUSINESS WEER " وأدرجت مجلة (FORTUNE) ركنا خاصا تحت عنوان : أخلاقيات الشركة إلى أن جاء الباحثان : " A.AKENNEDYS T.E DEAL " في 1982 بكتاب تحت عنوان " COPORATE CULTUR " واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم: في ما يفكر هوفستيد أن مصطلح (الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا حلول الثمانينات الميلادية).

ويجمل هوفستيد ذلك لكتابين إثنين هما: CORPORATIF CULTUR /DEALAND KEMEEDY. وكتاب " البحث عن الإمتياز لبرتزو ووترمان سنة 1982 وفي مطلع التسعينات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مم يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم¹ ولقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته بعض المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات التي إعتمدت على جماعية العمل والمشاركة والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المورد والتفاهم بين أعضاء المنظمة²

¹ الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف و المسيلة 2006 ، ص 11 .

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري ، 2002 ، ص 9 .

الفرع الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت في ما بينها وذلك وفقا لإختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين إنكبوا على دراسة ومفهوم معنى الثقافة وستطرق إلى بعض هذه المفاهيم

__ وتعرف على أنها إنعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المنظمة¹

__ حيث عرفها edward taylor انها تشتمل كل من المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع²

__ أما kurt leumin فعرّفها على أنها " مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة³

__ واعطى لها التعريف آخر وهي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإنفاذ حولها أعضاء التنظيم

__ وعرفت أنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل . في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم إتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحد سلوكهم وتؤثر في أدائهم إنتاجيتهم

__ ويعد التعريف الذي قدمه edgard schein من بين التعريف لأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها : أنها المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها جماعة معينة . ذلك بهدف التعود على بعض المشاكل في ما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة . وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي . إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى⁴

من خلال التعاريف السابقة نجد أن :

__ ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والعادات المستمدة من المجتمع .

__ ثقافة المنظمة هي القيم والعادات السائدة التي يتشاركها الأفراد داخل المنظمة وتبنتها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة لكن هذه المعتقدات هل يتم تطويرها لكي تكون مناسبة للمنظمة وأفرادها هي مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والأعراف المستمدة من المجتمع التي تطورت بمرو الزمن وأصبحت من الصفات الخاصة هي الميزة للمنظمة ويتم تعليمها وتوريثها للأفراد الجدد بحيث تحقق إنسجاما بين أعضاء المنظمة الواحدة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2004 ، ص 78.

² بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان 2001 ، ص 155.

³ حسن حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2003 ص ص 161-162 .

⁴ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بكرة، جوان 2007 ص

المطلب الثاني: خصائص وعناصر ومحددات الثقافة التنظيمية

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وأنها تعكس شعور العاملين وإتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك مستويات تلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها .

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

ومن هنا يمكن أن نبرز أهم الخصائص التي تميز ثقافة منظمة عن أخرى وهي:

ـ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين وتشمل العناصر التالية: "الجانب المعنوي" النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار و"الجانب السلوكي" عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة و"الجانب المادي" كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة.¹

ـ **الثقافة نظام متكامل:** فهي تشكل كلاً متكاملاً وتوسع إلى خلق إنسجام بين مجموع أجزائها فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.²

ـ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق إنتظامها³

ـ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

ـ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطلب الإنسان البيولوجية والنفسية لكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب .وإستجابة للخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من جانب آخر .⁴

ـ **الفلسفة والقواعد:** فالفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة العاملين والعلاء .أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى فالفرد يعمل في المنظمة وفقاً لقواعد المرسومة له.⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ إبتسام عبد الرحمن الحلوني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض. 2008 ص 12.

⁴ مصطفى محمود، أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص ص 226- 227 .

الفرع الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية ومحدداتها

أن لثقافة المنظمة عدة عناصر تدخل ضمنها هذه العناصر من منظمة إلى أخرى وتلعب دورا في تمييز تحديد ثقافة المنظمة.

أولا : عناصر الثقافة التنظيمية : نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي . فتعزز بإعتبارها طريقا لإكتساب المزيد من المنافع والمزايا ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية من عدة عناصر وهي على النحو التالي:

1/ القيم التنظيمية : وهي معتقدات بخصوص ماهو حسن أو سيئ وما هو مهم وغيرهم إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد إتجاهات سلوكهم وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين في المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم¹ .

2/ المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة. وتدور حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة العملية وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية² .

3/ الأعراف التنظيمية: وهي معايير مكتوبة تفرضها المنظمة وتلتزم بتطبيقها لأنها تؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العمل والعاملين فيها.³

4/ التوقعات التنظيمية : وتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية⁴ .

5/ المكتسبات : تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الإجتماعية للمنظمة . والإبتكار واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وإنتماء الأفراد وسلوكهم.

6/ الإقتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور . والأشياء المحيطة وتعد الإقتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجاهرة أما الإقتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مرافق ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة⁵

7/ الأبطال : هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها . يقدمون دورا مثاليا في الإنجاز والأفراد هم يجعلهم مثالا يقتدى به⁶ .

8/ القصص أو الأساطير : وهي عبارة عن أحداث ماضية . الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أعضاء المنظمة وتكون في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية للمنظمة.¹ والقصص التنظيمية ماهي

¹ موسى اللوزي ،مرجع سبق ذكره،ص232.

² محمد أحمد العطار مجلة التدريب والتقنية ،المؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني الرياض ، العدد 71 يناير 2005، ص 136.

³ إبتسام عبد الرحمن حلوني ،مرجع سابق ، ص 10.

⁴ بلال خلف سكارنه،نفس مرجع سابق، ص 157.

⁵ محمد أحمد العطار، نفس مرجع سابق ، ص 59.

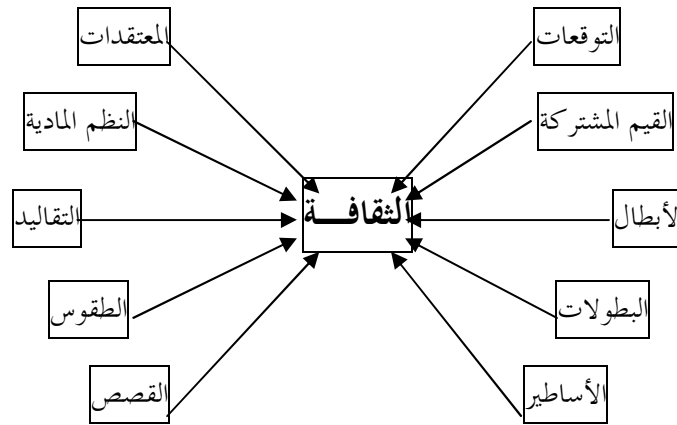
⁶ زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

إلا روايات عن حالات التمييز أو المنافسة وحالات النجاح أو الفشل التي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات .والأساطير فهي قصص من نوع آخر تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها .لكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشطل كبير وبهذا نجد أن الأسطورة عي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث وقعت في المنظمة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة .

9/ تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة والفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأعضاء المنظمة.²

10/ المكتسبات : تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الإجتماعية للمنظمة والإبتكار واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وإنتماء الأفراد وسلوكهم³

الشكل (2-5) : العناصر الأساسية التي تشكل الثقافة التنظيمية .



Source: judithr.gordon,organizational behavior, Boston, allyn bacon,1993, P175.

ثانيا: محددات ثقافة المنظمة

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشاهمة لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع فجوانب عديدة تختلف فيها .فكما منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة وتغير عن نمط نسقها الثقافي السائد مايلي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 59.

² زين الدين بروش، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

³ نفس المرجع السابق، ص 60.

- 1/ **الصفات الشخصية :** للأفراد ومالديهم من إهتمامات وقيم ودوافع.
- 2/ **الخصائص الوظيفية:** ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد . حيث يتجه إلى المنظمة التي تتفق مع إهتماماته وقيمة ودوافعه . كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3/ **البناء التنظيمي** أو التنظيم الإداريك حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري مع خطوط السلطة وأساليب الإيصالات ونمط إتخاذ القرارات
- 4/ **المنافع:** التي يحصل عليها عضوا المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانة الوظيفة وتنعكس على سلوكياته وطريقة عمله.
- 5/ **الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة:** وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض مع الأطراف الخارجية . وعادة ما تتكون الأخلاقيات من القيم المستمدة من العائلة والأصدقاء والمجتمع إضافة إلى سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة ومن النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات المجتمع. كما أشارت دراسات أخرى إلى وجود محددات أخرى للثقافة التنظيمية وهي .
- _ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها . كما يعكس نوع الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة من المنظمة.
- _ **الحجم :** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.
- _ **التكنولوجيا :** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية . في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل : المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- _ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل . وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة . فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- _ **البيئة :** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... إلخ . سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها .
- _ **الغايات والأهداف :** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات في ثقافتها التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة وعلاقتها بالقيادة

يعد تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وقد يدور في الأذهان لماذا هذا الإهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية. وكما تتضح الأهمية من خلال الكم المتزايد والكبير في هذا المجال. وقد نطرح التساؤلات على ماهو دورها في المنظمة ؟

الفرع الأول : أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة أنها قائمة في كل المنظمات إذلا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية . حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وتعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الإتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدر القوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا يضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية¹

ويتمثل دور الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

__ تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط . وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كإحدى عوامل لإثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي .

__ ولها دور مهم جدا داخل المنظمة . حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على إختلاف مستوياتهم وإختلاف مصالحهم الشخصية وتعمل على تعزيز نقاط القوة . وتسمح للوافدين الجدد بالتعلم بالشكل السريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم بشكل فعال مع بقية الأعضاء .²

__ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد مركبة تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.³

__ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين .

¹ خضير كاضم ، محمود الفريجات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 265 - 266 .

² زين الدين بروش ولحسن هدار ، نفس مرجع سبق ذكره ، ص ص 59 - 60 .

³ محمد علي بن حسن اللبثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى العربية السعودية ، 2008 ص 16 .

_ تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين. فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم عليها العاملون الاجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

_ تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتهم على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكر ما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل. كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.¹

_ تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية وإندماج المنظمات وتساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال إلتقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية وهو ما يصنع ثقافة قوية وتعتبر سبباً لنجاح عملية التحول والتطور فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمات فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد.

فتحافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والإلتزام الجماعي لتعزيز إستقرار النظام.

_ تعطي إحساساً للأفراد وشعورهم بالهدف المشترك وتشجيع الإلتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة وتشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام وتساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم.²

كما تعمل ثقافة المنظمة على منح المنظمة فائدة كبيرة وتمثل فائدتها في :

1/ الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمة. حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد إستراتيجياتها التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية لا يوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد .

إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة. فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة وذلك لما تتميز به من فعالية ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان إستمرارية هذه الأخيرة.³

2/ الثقافة كعامل إنسجام : إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق وإرتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في إتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير.

3/ الثقافة والجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة بل تتطور لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحجر فتحافة المؤسسة ليست متصلبة بل تتميز فقط ببطء تصوراتها. كما تسمح لنا عملية إستخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانات التغيير وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل.¹

¹ بلال خلف سكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² بلال خلف سكارنه مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ نفس المرجع السابق ص 160.

14/ تسمح الثقافة: بتكوين تفاعلات المؤسسة من خلال التطورات التي تعرفها ذلك حتى تسمح لها بالتكيف معها.

15/ تسهيل مهمة الإدارة والقيادة: فلا يلجؤون على الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد الأسلوب المطلوب .

16/ ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية في العمل وخدمة العميل. لكنها قد تصبح ضارة. إذا كانت على سلوكيات روتينية ك: الطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات ويضيف جاد الرب " عند ماتكون الخدمة هي أهم شئ تقدمه المنظمة. فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة."²

الفرع الثاني: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما ومحوريا في المؤسسة . حيث كلما كانت القيادة تمتاز بالقوة والقدرة على إدارة المنظمة كان ذلك أكثر دفعا للمنظمة على التميز . ويظهر ذلك من خلال المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ويكون للقيادة دورا في تحديد معالمه إضافة إلى طرق الإتصال السائدة في المنظمة ونظام الحوافز التي تعتمد عليه المنظمة في تحفيز أعضائها كما يكون للقيادة دورا في تحديد لوائح وطرق إستقبال الأعضاء الجدد والذين يمكنهم وتقبلهم المنظمة بأن أحد أعضائها.

أولا : دور القيادة الإدارية في بناء وتطوير ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي المساعد

يمكن الحكم على دور القيادة الإيجابي أو السلبي من خلال ما تقوم به في المنظمة والذي ينعكس عليها في الأجل القصير أو الطويل من خلال مدى تحقيق الأهداف . إضافة إلى مدى توفير البيئة المنافسة لأعضائها

1/ المناخ التنظيمي :

يعتبر أحد الركائز الأساسية في المنظمة وذلك لما تعكسه على أداء الفرد في المنظمة . وهو يغبر عن شخصية المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله و التي تؤثر في سلوكه وتشكل إتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها كما تحدد مستوى رضا ومستوى أدائه.³

__ أنماط التفاعل الإجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد .

__ وكما يعرفه آخرون "العوامل التي تتفاعل في مؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أو تعطل وجود هذه الظروف وكما تعبر عن العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل . وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام لأداء المنظمة "⁴ .

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إستنتاج تعريف للمناخ التنظيمي كما يلي:

¹ R.sainsaulieu, sociologie de l'entreprise,2éd ,paris,1997,P161.

² بلال خلف سكارنه، مرجع سبق ذكره،ص 162.

³ فاروق عبدة فليه وليد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 292.

⁴ نفس المرجع السابق ص 293.

__ هو البيئة الإجتماعية الدخلة للمنظمة الناجمة عن نمط القيادة الإدارية السائدة، التي تعمل في تفاعلها مع مرؤوسين على دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعة للعمل. إستنادا إلى تطبيق نظم الرقابة وإجراءات العمل الجماعي وأسلوب التعامل لتعزيز ودفع السلوكيات الثقافية: تحمل المسؤولية، لإتناء المبادرة، درجة تقبل الخلافات .

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي كونه يقسم بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الإجتماعية، السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها أما وبعض المتغيرات التي تسود البيئة فالمناخ التنظيمي أيضا يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وأنخفاض النوعية. وعن خلق التوازن الهادف بين سلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فعالة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والإستقرار¹

تعمل القيادة على تعزيز ثقافة مناخية من خلال تشكيل بيئة إجتماعية تتحلى بالعلاقات الإجتماعية والإنسانية تفاعلية وتعمل على إعتار الدور القيادي يتمثل في خلق جو عمل يسوده الإحترام والمودة وتقبل الخلافات ومناقشتها علنا فتحمل المسؤولية. كما أن القائد الفعال يتسم بأنه خبير في العلاقات الإنسانية نظرا لإهتمامه الكبير بالعاملين فهو يعتمد على التفاهم والثقة والمساندة والتحفيز. أي أن القيادة تمثل أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك خاصة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، وزيادة معدلات الإبتكار وللتجديد وهجرة العقول. والضغوط التنافسية أو زيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب².

كما تعمل القيادة على إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة وتوفير الجو الملائم من خلال تناقل القيم والسياسات والمبادئ داخل المنظمة، وعلى القيادة الفاعلة تجنب الثقافة التي تشجع على التنافس الداخلي. وبناء ثقافة المشاركة في الصناعات القرارات قبل إتخاذها وتحقيق الرضا عن العمل بفضل جعل العلاقة في العمل مبنية على علاقات الدور المتكافئة وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء. وتهيئة المناخ الذي يزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين لعمل كفريق واحد يحقق الأهداف. فتنبؤ علاقات الحب والإحترام والإيثار بين الأفراد. وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة³

ثانيا : تأثير القيادة الإدارية في تحديد طريقة الإتصال المناسبة

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الإتصال في التنظيم.

1/ الإتصال : هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر وكما يعرف على أنه عملية منح أو الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد المدير في إتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة⁴.

وتكمن أهمية في كونه: ¹ __ تعتبر عملية الإتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات والإقتراحات في المنظمة .

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

² حسين عجلان حسن، إستراتيجيات المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

³ منصور بن ماجد بن سعودين عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي (دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض) أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر، ص 36.

⁴ علي محمود منصور، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 222.

__ عملية حيوية تساعد على إتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على المعلومات وتدفعها وسلامتها.

__ ترتبط الكفاءة الإنتاجية إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال .

__ تبدو أهمية وخطورة الإتصال في الإدارة واضحة لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية .

12 أثر القيادة في تحديد طريقة الإتصال المساعدة على تطوير ثقافة المنظمة :

تمثل الإتصالات جزءا من ثقافة المنظمة .وقد تكون هذه الإتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل في شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة . ويغلب عليها الطابع المتحفظ فتكون ثقافة غير مشجعة وسلبية والعكس صحيح .القائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الإتصال داخل التنظيم كما يدعم الإتصال غير الرسمي الذي يساعده على أداء مهامه القيادية وهو من يحدد نوع ودرجة الإتصال في المنظمة وعلى القائد أن يتصف بروح العدل .القدرة على المسؤولية ،الذكاء والإتزان والإعتدال .

حيث تسعى القيادة من خلال تحديد نمط الإتصال إلى تقوية المنظمة بإعتباران الفرد له كيان وله الحق في المشاركة في العمل بفعالية وهذا ما يزرع في نفسية الثقة بمشاركته في إتخاذ القرار بواسطة التغذية العكسية والمراقبة والتحفيز والتشجيع وكل هذا سيؤدي إلى رفع معنويات العمال في العمل .وبهذا تكون قد حققت بواسطة نمط الإتصال الجيد كسب تعاون الجميع في العمل بالإضافة إلى ما يمكن أن يأخذه القائد من العمال من أفكار وإقتراحات بخصوص العمل .فتكون المؤسسة قد إستفادت من المشاركة في التسيير وخلق جو جماعي ورفع المعنوية .

¹ محمد حسن محمد الحميدات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 284.

خلاصة الفصل الثاني

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.

تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم تنتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة ومدى مساهمتها في أداء العاملين على مستوى المؤسسة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل الثالث والأخير لدراسة القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على المديريات كأحد أهم المؤسسات الوطنية التي استطاعت الصمود أمام المنافسة القوية التي فرضها منطلق اقتصاد السوق، والذي أصبح حتمية يجب على المؤسسات مواجهتها من خلال تطوير أساليب الإدارة والقيادة وعصرنتها، وهو ما ألقى على القيادات الإدارية مسؤولية ثقيلة لقيادة هذه الجهود وتوجيهها، عن طريق التأثير في المرؤوسين من أجل حثهم على رفع الأداء والإخلاص في العمل، فإلى أي مدى نجح قادة مديرية التجارة والسياحة في هذه المهمة؟ للإجابة على هذا السؤال لجأنا إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل أساسي، إضافة إلى مقابلة القادة الإداريين ومرؤوسيه، إلا أنه أمام بعض الآراء والمعلومات المتناقضة بين المجموعتين، وقد استجلاء الحقيقة أكثر لجأنا إلى توجيه استبيانين لكل من القادة والمرؤوسين، وهو ما يمكننا من إصدار أحكام موضوعية عن دور القيادة الإدارية في مديرية التجارة والسياحة للإجابة على الإشكالية الجزئية لهذا الفصل نقترح تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرتي التجارة والسياحة.

المبحث الثاني: عرض الاستبيان وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: الكشف عن دور القيادة في تحسين أداء مديرتي التجارة والسياحة .

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرتي التجارة والسياحة

كانت دراستنا تنطبق على كل من مديرية التجارة والسياحة والتي تتجلى في: المفهوم والنشأة وكذلك المهام وأهداف كل من مديرية التجارة والسياحة والصناعات التقليدية.

المطلب الأول: المفهوم والنشأة

للتعريف بمحل الدراسة التي قمنا بها حددنا مايلي :

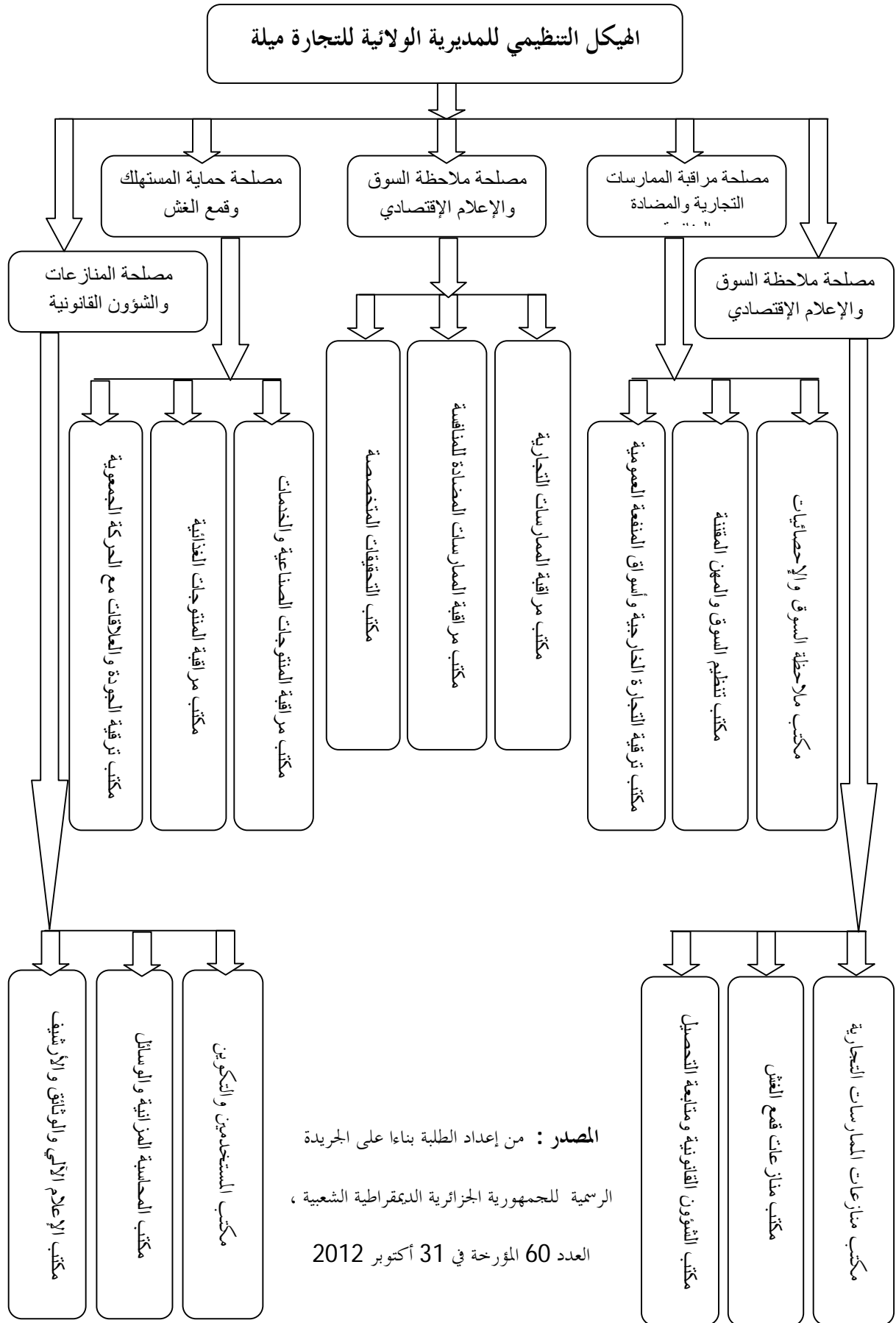
الفرع الأول: مديرية التجارة :¹

أولا :النشأة: أنشئت مديرية التجارة بعد التقييم الإداري لسنة 1984 بإسم مديرية التجارة إلى غاية 1987، حيث تم هيكلتها وضمها إلى قسم التنظيم الإقتصادي كمصلحة التسويق والأسعار وذلك إلى غاية 1991 أي أعيدت هيكلتها كمديرية تحمل إسم مديرية منافسة والأسعار حتى سنة 2003، ثم إعادة تسميتها بمديرية الولاية للتجارة إلى يومنا هذا.

1/الموقع الجغرافي : تقع مديرية التجارة غرب ولاية ميله يحدّها من الشمال طريق تخصيص 180 حصة من الجنوب طريق حي شريطية من الشرق مفترق طرق بوصوف من الغرب مديرية السكن والتجهيزات العمومية .

ثانيا :مفهوم مديرية تجارة : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للسلطة المركزية لوزارة التجارة، تقوم بتنفيذ سياسات السلطة المركزية، وتطبيق قوانينها وتعليماتها في مجال المراقبة النوعية لممارسة تجارة ومحاربة الأسواق الموازية، وتفعيل التجارة الخارجية على غرار 47 مديرية وتضم مديرية التجارة لولاية ميله 184 موظف مقسمون على مختلف مصالح وأقسام المديرية كما هو موضح في هيكلنا التنظيمي .

¹ من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية لمديرية التجارة لولاية ميله .



الفرع الثاني: مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ميله

أولاً: النشأة: في 11 مارس 2002 وتطبيقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995 المعدل والمتمم يحدد هذا القرار تنظيم المديرية الولائية للسياحة والصناعات التقليدية في مكاتب والذي بمقتضاه أنشئت مديرية السياحة لولاية ميله. تعتبر مديرية السياحة مؤسسة مهمة تساهم في ترقية إستغلال الطاقات والموارد السياحية الموجودة على مستوى الولاية .

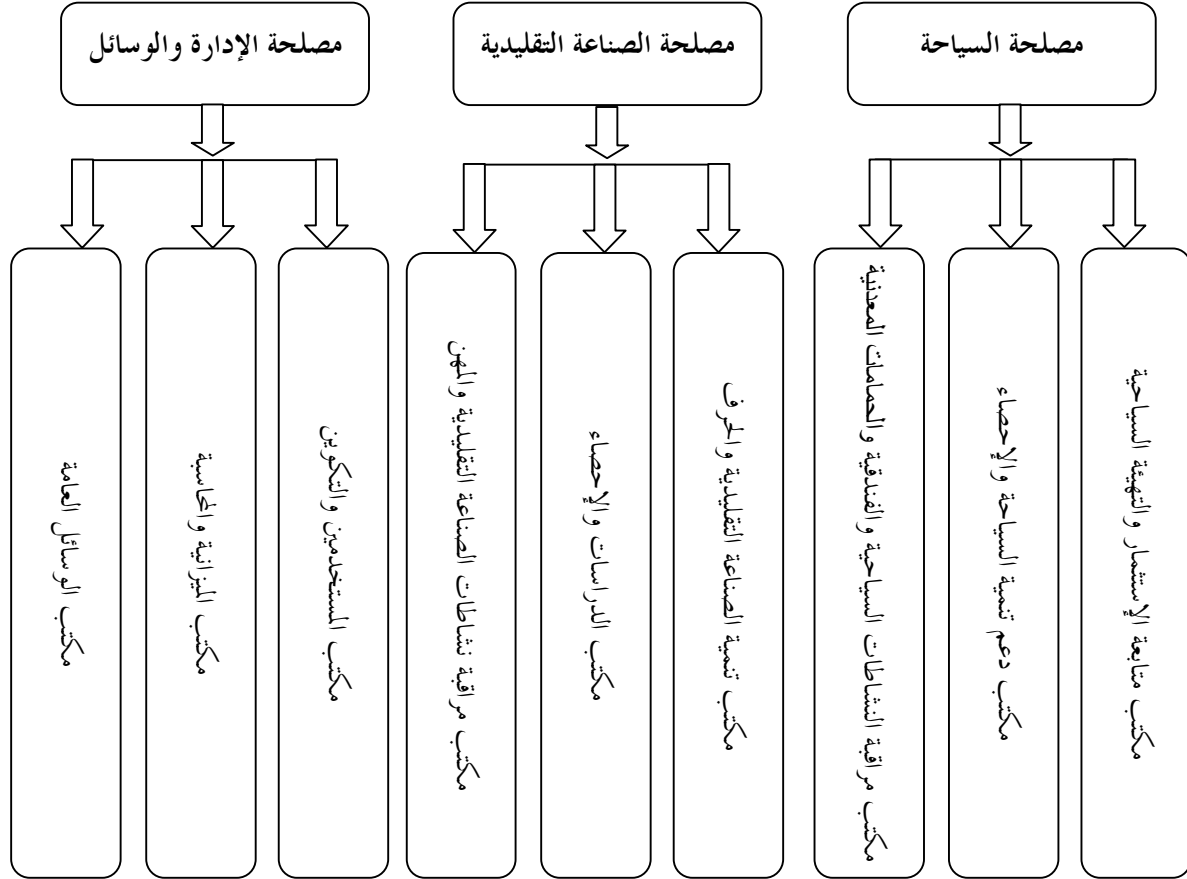
ثانياً: مفهوم مديرية السياحة والصناعات التقليدية:

مديرية السياحة مؤسسة عمومية خدماتية تقوم بتشجيع السياحة وقد أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 250/95، المؤرخ في 29 أوت 1995. المتضمن إنشاء مصالح خارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد قواعد تنظيمها وسيرها وكانت عبارة عن مفتشية السياحة والصناعات التقليدية في 1998.

في 11 مارس 2002 وتطبيقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995 المعدل والمتمم يحدد هذا القرار تنظيم المديرية الولائية للسياحة والصناعات التقليدية في مكاتب والذي بمقتضاه أنشئت مديرية السياحة لولاية ميله.

وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 257/10، المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعات التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية بميلة :



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ميلة.

تسير مديرية السياحة بمدير يعين بموجب مرسوم بناء على إقتراح الوزير المكلف بالسياحة.

تضم مديرية السياحة المصالح التالية :

- مصلحة تنمية النشاطات السياحية.

- مصلحة متابعة النشاطات السياحية والرقابة .

-مصلحة الإدارة والوسائل.

تضم كل مصلحة مكاتبين (02) إلى ثلاثة (03) مكاتب ،يحدد تنظيم المكتب بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالسياحة ،الوزير المكلف بالمالية ،الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرتين:

تعدد مهام وأهداف كل مديرية والتي يمكن حصرها في:¹

الفرع الأول : مهام وأهداف مديرية التجارة : وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 409/03 المؤرخ

2003/11/05 الذي ينص على تنظيم مهام المصالح الخارجية لوزارة التجارة فإن مهام مديرية التجارة تتمثل في :

تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن التقنية .

__ الرقابة الإقتصادية وقمع الغش إذ تقوم بمايلي:

__ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات والمهن المقننة وإقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

__ السهر على إحترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم بين المتعاملين الإقتصاديين.

__ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة في ما يخص نشاطات وتوزيع السلع وخدمات متابعة تطور الأسعار عند إنتاج وإستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية .

__ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الإقتصادية وقمع الغش .

__ تنظم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة، بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الإقتضاء .

__ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق للإتصال مع نظام وطني للإعلام .

__ متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية لاسيما الصادرات خارج المحروقات

__ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي .

__ تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات المستهلكين في مجال الجودة وأمن المنتجات والنظافة والصحة .

__ تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

__ المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال الخاصة بمقياس الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبق على المنتجات الخدمية .

__ إقتراح برامج تحسين وتكوين المستوى.

¹ بناء على مقابلة بعض رؤساء مصالح وأقسام مديرتي التجارة والسياحة مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ميلة .

الفرع الثاني : مهام وأهداف مديرية السياحة والصناعات التقليدية:**أولاً: في مجال السياحة**

- _ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية .
- _ توجيه مشاريع الإستثمار السياحي ومتابعتها بالإتصال مع الهيئات المعنية .
- _ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية ،لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة حماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي .
- _ السهر على تلبية حاجيات المواطنين ،تطلعات السواح في مجال الراحة الإستحمام والترفيه .
- _ المساهمة مع القطاعات المعدنية في ترقية الشراكة الوطنية ،الأجنبية لاسيما في ميادين الإستثمار وتكوين الموارد البشرية .
- _ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية .
- _ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية .
- _ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم ،العمران،تثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي .

ثانياً: في مجال الصناعة التقليدية

- _ إعداد مخطط سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية .
- _ المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية .
- _ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والحفاظة عليه ورد الإعتبار له .
- _ ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية .
- _ جمع المعلومات ،المعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية ،الحرف وتنشيطها .

المبحث الثاني : عرض الاستبيان وعينة الدراسة

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري من البحث إلى تحليل واستنباط السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين كي ينجحوا في مهام القيادة، حيث أكدنا أن هذه السمات تعتبر مقومات أساسية لا غنى عنها للقادة، نحاول اختبار مدى توافر هذه السمات لدى قيادات مديرية التجارة والسياحة من خلال دراسة الإجابات التي تضمنها تقديم ومحتوى الاستبيان .

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات، ترتيب عبارات وأسئلة مفتوحة) يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع المعلومات، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قصيرا، حيث أن أكثرها تأثير على الإجابات المختارة، لذلك فإنها تحظى باستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان، وهو ما يجعل الباحثين في العلوم الإنسانية كثيرا ما يلجأون إليها .

أولا - هدف الاستبيان :

يهدف هذا الاستبيان الموجه للقادة الإداريين في مديرية التجارة والسياحة إلى معرفة مدى توافر سمات القيادة فيهم ونمط قيادتهم وسلوكهم اتجاه مرؤوسيههم، وأخيرا تأثير سمات ونمط قيادة القادة على أداء المرؤوسين، وهذا طبعا من وجهة نظر القادة باعتبار أن الاستثمارات موجهة إليهم، ولذلك سنحاول من خلال هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصلين الأوليين.

ثانيا - طريقة إنجاز الاستبيان:

تم في البداية إعداد استمارة من الأسئلة تم جمعها وغربلتها انطلاقا من عدة مراجع (كتب ، أطروحات ماجستير، مواقع إنترنت)، وبناء على استشارة بعض الأساتذة تم إجراء بعض التغييرات في الاستمارة وبعد اطلاع وموافقة الأستاذ المؤطر على هذه الاستمارة، تم توزيعها على عينة صغيرة من خمسة عشر قادة على مستوى مديرية التجارة، وعشرة قادة على مستوى مديرية السياحة، وبعد استرجاعنا للإجابات قمنا بتحليلها أين تبين أن بعض الأسئلة غير ملائمة فقمنا بحذفها كما أضفنا أسئلة أخرى وأجرينا تعديلات على هيكل الاستمارة لتتخذ شكلها النهائي، لنقوم في الأخير بتوزيع 25 استمارة على مستوى مديرتين، (15 استمارة بالنسبة لمديرية التجارة ، و10 استمارات بالنسبة لمديرية السياحة).

المطلب الثاني: محتوى وخصائص الإستبيان

كي يتمكن القادة من المساهمة في رفع أداء المرؤوسين، يتوجب عليهم النظر في محددات أداء هؤلاء المرؤوسين، ثم العمل على جعلها- بطريقة ما- تساند وتدعم الجهد الذي يبذونه في العمل، وهذا من خلال توفير الموارد اللازمة للقيام بالعمل وتطوير قدرات المرؤوسين بالتعليم والتدريب وتقديم الدعم والمساعدة أثناء الإنجاز مع توفير الحوافز التي تشجع حاجاتهم المتنوعة، ولهذا سنستعمل هذه المحددات للحكم على مدى مساهمة القادة الإداريين في مديرية التجارة والسياحة في تنمية وتطوير أداء مرؤوسيهـم.

الفرع الأول: محتوى الإستبيان

تشكل هيكله ومضمون الاستبيان عنصرا أساسيا في نجاح وظيفته كأداة لجمع المعلومات وهذا ما يسهل للمستجوبين ملء الاستمارات، كما يسهل عملية التحليل فيما بعد وكذلك الحصول على المعلومات المرغوبة، لهذا قمنا بتقسيم الاستبيان الموجه للقادة في كلا المديرتين التجارة والسياحة إلى :

أولا: المعلومات العامة:

تناول التعريف بعينة الدراسة الممثلة في القادة الإداريين على مستوى بعض وحدات وفروع المديرتين.

ثانيا: القيادة الإدارية:

وقد وقع اختيارنا على تطبيق الشبكة الإدارية التي تم التعرض لها في الجانب النظري، بسبب أنها تسمح بالتحليل الكمي للإجابات وتمثيلها بيانيا مما يساعد على إصدار حكم محدد على أسلوب القيادة لدى كل قائد إداري من حيث الاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية.

ثالثا: سمات القيادة الإدارية :

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتحقق من وجود أو غياب سمات القيادة في القادة، وعن طريق الترجيح يمكننا إصدار حكم عام على مستوى قادة مديرية التجارة والسياحة.

رابعا: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز :

يهدف هذا المحور إلى تحديد مدى مساهمة القادة الإداريين في المديرتين في رفع وتنمية أداء المرؤوسين، لبلوغ الأداء المتميز والفعال لكلا المديرتين.

الفرع الثاني: خصائص عينة الإختيار

بعد تحديدنا للعينة المدروسة من القادة على مستوى المديرتين، يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، مستوى التعليم والأقدمية، بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة عن القادة الإداريين في المديرتين حول المعايير السابقة .

1 - توزيع عينة القادة حسب الجنس :

يهدف السؤال عن جنس القادة الإداريين إلى معرفة درجة العدالة والمساواة في شغل المناصب القيادية بين الرجال والنساء على مستوى مديرتين

2 - توزيع عينة القادة حسب السن :

يهدف السؤال عن سن القادة الإداريين إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتمي القادة إليها، مما يمكننا من استنتاج بعض الأسس التي يتم عليها تولية وتعيين بعض القادة .

3- المستوى التعليمي للقادة:

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للقادة إلى معرفة المكانة العلمية التي تحتلها الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى المديرتين وهل تعتبر الشهادة العلمية معيار من معايير التعيين وشغل الوظائف العليا .

4- الأقدمية في المديرتين :

يهدف السؤال عن الأقدمية إلى التأكد من نتيجة السؤال عن سن القادة الإداريين لمعرفة ما إذا كان التوجه في منح المناصب القيادية على أساس الأقدمية أو الكفاءة العلمية .

5- الأقدمية في الوظيفة:

يهدف هذا السؤال إلى معرفة المدة التي يكون قد قضاها القادة في مناصبهم بعد توليهم إياها سواء بعد التوظيف أو الترقية، مما يعطينا فكرة أولية عن التقدم الذي يستفيد منه القادة في المسار المهني .

6- الفئة المهنية :

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الفئة سواء كانت عون تنفيذ أو عون تحكم أو إطار.

المبحث الثالث: دور القيادة في تحسين أداء مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميله

نظرا لأن القيادة الإدارية تتمحور أساسا حول قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيههم من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أداء العمل بكفاءة وفعالية، ولتحديد مدى هذا التأثير يجب معرفة تقييم القادة من خلال الاستبيان الموجه لمرؤوسين.

يهدف الاستبيان الموجه للمرؤوسين للتأكد من آراء القادة حول سمات وأسلوب قيادتهم، وذلك عن طريق المقارنة بين مواقف القادة والمرؤوسين حول موضوع القيادة الإدارية وأثرها على أداء المرؤوسين، على اعتبار أن هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين.

سنقوم بتحليل الاستبيان وفق المطلبين التاليين: دراسة الاستبيان وتحليله بالإضافة إلى مبررات و النتائج المستخلصة من الاستبيان.

المطلب الأول : دراسة الإستبيان وتحليله

عند تحليل هذا الإستبيان إعتمدنا على الإجابات أفراد العينة حول الأسئلة المقدمة لهم وفق تسلسل العناصر الآتية :

العنصر الأول : المعلومات العامة : الجدول (3-1): تحليل المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة

مديرية السياحة		مديرية التجارة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
				1/ الجنس:
30 %	03	33 %	05	• مذكر
70 %	07	67 %	10	• مؤنث
				2/ الأقدمية المهنية :
80 %	08	73.33 %	11	• 1-3 سنوات
10 %	01	20 %	03	• 3-10 سنوات
10 %	01	6.67 %	01	• 10 فما فوق
				3/ الفئة المهنية :
60 %	06	86.67 %	13	• إطار
20 %	02	00 %	00	• عون تحكم
20 %	02	13.33 %	02	• عون تنفيذ
				4/ المستوى الدراسي:
30 %	03	6.67 %	01	• ثانوي
70 %	07	86.66 %	13	• جامعي
00 %	00	6.67 %	01	• ما بعد التدرج
00 %	00	00 %	00	• آخر
100 %	10	100 %	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان، المقدم لقيادة و مرؤوسي مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميلة .

نلاحظ من هذا الجدول أن :

1/ بالنسبة لمديرية التجارة : من خلال ملاحظتنا للعينة نلاحظ أنها مكونة بنسبة 67 % أناث و 33 % ذكور إلا أنهم ذو

مستوى ثقافي جامعي بنسبة 86.66 % . كما أن أكثر أفراد العينة عبارة عن إطارات بنسبة 86.67 % إذ أن أقدميتهم لا

تتعدى 3 سنوات ب 73.33 % .

2/ بالنسبة لمديرية السياحة: نلاحظ أنها مكونة بنسبة 70 % أنثى وموظفوا المديرية ذو مستوى ثقافي جامعي، بنسبة 70 % أيضا. نجد أن أكثر هؤلاء الأفراد أقدميتهم لا تتعدى 03 سنوات بنسبة 80 % ومعظمهم إطارات ب60 %

الجدول (2-3) : نمط القيادة الإدارية

العنصر الثاني : نمط القيادة الإدارية

مديرية السياحة		مديرية التجارة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
				7/ هل تعتقد أن قائدك : <ul style="list-style-type: none"> • يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول • لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط • يحاول التوفيق بينهما • لا يعطي إهتماما كافيا لклиهم
00 %	00	6.67 %	01	
20 %	02	46.67 %	07	
60 %	06	40 %	06	
20 %	02	6.67 %	01	
				8/ هل قائدك يستند في قيادته على : <ul style="list-style-type: none"> • السلطة الرسمية • السمات الشخصية • لا على شيء
50 %	05	86.66 %	13	
20 %	02	13.33 %	02	
30 %	03	00 %	00	
				9/ هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين: <ul style="list-style-type: none"> • مطلقا • أحيانا • غالبا • سلوك رعاية عميق
10 %	01	26.66 %	04	
40 %	04	40 %	06	
40 %	04	20 %	03	
10 %	01	13.33 %	02	
				10/ هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر عليك أكثر من قائدك: <ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا
70 %	07	33.33 %	5	
30 %	03	66.67 %	10	
100 %	10	100 %	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على أجوبة الاستبيان المقدم لقادة مديرتي التجارة والسياحة لولاية ميلة.

من خلال تحليل هذا العنصر نجد :

1/ بالنسبة لمديرية التجارة: القائد يعتمد بدرجة كبيرة على سلطة الرسمية بنسبة 86.66 % ويقدم أحيانا سلوك رعاية نحو المرؤوسين بنسبة 40 %. كما أن قائدهم لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط ب46.67 %، ولا يتأثر بالمرؤوسين بنسبة 66.67 % .

2/ بالنسبة لمديرية السياحة: القائد يعتمد بنسبة 50 % على السلطة الرسمية في قيادته ويقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين في بعض الأحيان وغالبا بنسبة 40 % . يرى المرؤوسون هنا أن قائدهم يحاول التوفيق بين الإنتاج والعمل ب 60 % . ويؤثر فيهم بنسبة 30 % .

العنصر الثالث : سمات القيادة الإدارية : الجدول (3-3) : تحليل سمات القيادة الإدارية

مديرية السياحة		مديرية التجارة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
				11/ هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرار:
% 10	01	% 40	06	• أبدا
% 20	02	% 00	00	• نادرا
% 70	07	% 60	09	• أحيانا
% 00	00	% 00	00	• غالبا
				هل أنت راض عن مشاركتك في القرار
% 50	05	% 40	06	• نعم
% 50	05	% 60	09	• لا
				12/ ماهو أسلوب الإتصال الأكثر إستعمالا من طرف قائدك الإداري :
% 90	09	% 100	15	• الباب المفتوح
% 20	02	% 13.33	02	• الإدارة بالتحوال
% 10	01	% 6.67	01	• الإجتماعات الدورية
% 00	00	% 13.33	02	• النشرات الداخلية
				13/ هل تعتبر قائدك الإداري مثل جيد وقدوة حسنة :
% 50	05	% 33.33	05	• نعم
% 50	05	% 66.67	10	• لا
				14/ هل تعتقد أن قائدك كفاء في قيادته :
% 70	07	% 66.67	10	• نعم
% 30	03	% 33.33	05	• لا
				15/ هل تحصل على خبرة من قائدك :
% 60	06	% 60	08	• نعم
% 40	04	% 40	07	• لا
% 100	10	% 100	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على أجوبة أفراد الإستبيان المقدم لقادة ومرؤوسي التجارة والسياحة لولاية ميله .

نلاحظ من خلال هذا الجدول:

1/ بالنسبة لمديرية التجارة: القائد يشارك المرؤوسين في صنع القرار بنسبة 60 % في بعض الأحيان ، وهذا ما يجعل 60 % من المرؤوسين غير راضين عن القرارات. كما يظهر أن القائد يعطي أهمية مقبولة نوعا ما لعمل الفريق وهذا ما عبرت عنه النسبة 66.67 % و يقيم المرؤوسون مناخ هذا العمل بتميز الحوار وتبادل الآراء بنسبة 86.67 %.

ويستعمل القائد سياسة الباب المفتوح بنسبة 100 % وفي بعض الأحيان الإدارة بالتحوال ب 13.33 % إضافة إلى نشرات الداخلية ب 13.33 % أيضا ، والإجتماعات الدورية ب 6.67 % . ويرى المرؤوسون هنا ان قائدهم ليس مثل جيد بنسبة 66.67 % في حين 66.67 % يرون أنه كفاء في قيادته ويحصلون على الخبرة منه بنسبة 60 %.

2/ بالنسبة لمديرية السياحة : القائد هنا يشارك مرؤوسيه في صنع القرار بنسبة 70 % في بعض الأحيان ، وهذا ما يجعل المرؤوسين ينقسمون بين راضين وغير راضين عن مشاركتهم في القرار بنسبة 50 %.

ويستعمل القائد سياسة الباب المفتوح بنسبة 90 % وفي بعض الأحيان الإدارة بالتحوال بنسبة 20 % والإجتماعات الدورية بنسبة 10 % إلا أن المرؤوسين لا يرون أنه قائد وقدوة حسنة ومثل جيد بنسبة 50 % . وعلى الرغم من هذا يرون أنه كفاء ب 70 % ويكتسب 60 % من عينة الدراسة الخبرة منه. ويولي القائد أهمية مقبولة لعمل الفريق بنسبة 60 % ويميز هذا العمل الحوار وتبادل الآراء بنسبة حوالي 70 % ، من أفراد العينة المدروسة .

العنصر الرابع : دور القيادة الإدارية

بعد إختيار أهم الأسئلة وقيامنا بالتحليل وجدنا :الجدول (3-4) :تحليل دور القيادة الإدارية

مديرية السياحة		مديرية التجارة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
				16/ هل يقوم قائدك بتقسيم أداء المرؤوسين : <ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا
% 40	04	% 73.33	11	
% 60	06	% 26.67	04	
				17/ في حالة تقدمك لأداء جيد ماهو رد فعل قائدك الإداري : <ul style="list-style-type: none"> • لا شئ • الشكر الشخصي • المدح العلني • تقديم مكافأة
% 50	05	% 60	09	
% 30	03	% 33.33	05	
% 20	02	% 00	00	
% 00	00	% 6.67	01	
				18/ هل المكافآت المقدمة مغرية لأداء حسن : <ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا
% 10	01	% 00	00	
% 90	09	% 100	15	
				19/ هل تعتقد أن المكافآت توزع على أساس الأداء : <ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا
% 30	03	% 60	09	
% 70	07	% 40	06	
				20/ عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ماهو رد فعل قائدك الإداري : <ul style="list-style-type: none"> • لا شئ • التحذير والإنذار • التوبيخ • الجزاء
% 50	05	% 60	09	
% 30	03	% 33.33	05	
% 20	02	% 00	00	
% 00	00	% 6.67	01	
				21/ هل لعمل الفريق أهمية لقائدك : <ul style="list-style-type: none"> • لأهمية لعمل الفريق • أهمية ضعيفة • أهمية مقبولة • أهمية عالية
% 10	01	% 20	03	
% 10	01	% 00	00	
% 60	06	% 66.67	10	
% 20	02	% 13.33	02	

22/ كيف يقيم مناخ العمل في الفريق:				
70 %	07	86.67 %	13	• الحوار وتبادل الآراء
30 %	03	13.33 %	02	• التذمر والإستياء
00 %	00	00 %	00	• العمل دون نقاش
100 %	10	100 %	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على أجوبة أفراد العينة .

من خلال تحليل أهم العناصر نجد :

1/ بالنسبة لمديرية التجارة نجد : أن القائد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين بنسبة 73.33 % وهي نسبة عالية في حين رد فعل القائد من أداء مرؤوسيه الجيد غائب جدا ، ودوما وهذا بنسبة 60 % . والشكر الشخصي ب 33.33 % وتقديم المكافأة ب 6.67 % والملاحظ أن المكافآت المقدمة لا تكون مغرية أبدا أو هذا ما توضحه النسبة التي أخذتها عبارة "لا" بنسبة 100 % كما أن المرؤوسين يعتقد حوالي 60 % منهم بأن المكافأة مرتبطة إرتباطا وثيقا بالأداء .

2/ أما مديرية السياحة : يلاحظ أن قائد المديرية لا يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه بنسبة 60 % وفي حالة تقديم المرؤوسين لأداء جيد يرد القائد بعدم المبالاة ب 50 % والشكر ب 20 % ، ويرى أن 90 % من المرؤوسين أن تقديم مكافآت فهي غير مغرية لا ترتبط أساسا بالأداء وهذا ما بينه نفيهم بنسبة 70 % .

المطلب الثاني : مبررات ونتائج الإستبيان

تتجلى مبررات ونتائج الإستبيان في :

الفرع الأول : تفسير الإستبيان

أولا : مديرية التجارة :

من خلال دراستنا للعينة المتكونة من 15 شخص موظف وجدنا أن أغلبهم ذو مستوى ثقافي جامعي بنسبة 86.66 % وعل أساس أن القائد يعتمد على السلطة الرسمية فهو يلتزم باللوائح والتنظيمات والتشريعات لذا لا يهتم بمشاعر مرؤوسيه ، لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فلا يقدم الرعاية نحوهم إلا في بعض الأحيان ، هذا ما أثبتته النسبة 40 % وما يبرره أيضا عدم مشاركته المرؤوسين في القرار إلا بنسبة 60 % وهذا راجع كما قلنا سابقا إلى إعتماده على اللوائح والتشريعات التي يعمل بها . ما يجعل 60 % من مرؤوسيه غير راضين عن هذه المشاركة على الرغم من أن قائدهم يستعمل سياسة الباب المفتوح ب 100 % . إلا أنهم يرون انه ليس مثل جيد ولا قدوة حسنة ب 66.67 % وهذا يكون راجعا إلى فقدانه للمهارات الشخصية والخبرات وإفتقارها للإبداع في حل المشاكل أو كيفية تقربه منهم . ويرى حوالي 66.67 % انه كفاء للقيادة ويحصلون منه على الخبرة بنسبة 60 % .

أي أن القائد هنا يعتبر القيادة وظيفة تعتمد على الأجر وليس مهنة تعتمد الخبرة والكفاءة والقدرة على الإبداع بدرجة أكبر ، وإنما هي لديه تطبيق الأوامر وتعليمات وعلاقة رسمية جدا. وعلى الرغم من قيام القائد بتقييم أداء المرؤوسين نسبة 73.33% إلا أن عدم مبالاته والتي أخذت نسبة 60% وإهماله للأداء الجيد قد تكون سببا أيضا في عدم رضا العاملين الذين يرون أن المكافآت إن قدمت ليست مغرية بـ 100% أي إنعدام التحفيز المادي ويرى أغلب المرؤوسين المكافأة مرتبطة بالأداء، بـ 60% وهذا ما يبرر حسب هذا الاستبيان أن أداء المرؤوسين ضعيف جدا لهذا توجد مكافآت.

ثانيا : مديرية السياحة : من خلال دراسة عينة مكونة من 10 أشخاص موظفين أغلبهم جامعيين بنسبة 70% فيرى أغلبهم أن حوالي 50% القائد يعتمد على السلطة الرسمية ويرى 30% أن القائد لا يعتمد على شئ في قيادته للمديرية ويقدم سلوك رعاية بـ 40% في غالب الأحيان وقد يكون هذا راجع بالنسبة لـ 50% إلى أنه يعتمد على اللوائح وملتمزم بالتشريع بدرجة كبيرة وعلاقته بالمرؤوسين علاقة عمل لا أكثر .

أما بالنسبة لـ 30% الذين يرون عدم إعماده على شئ فنفسر هذا لإهماله لتقنيات القيادة التي على القائد إن أراد التقدم بمنظّمته أن يتمتع بصفات شخصية ومهارات وخبرات وكفاءات تمكنه من كسب ثقة العمال أو المرؤوسين ولو بإبداء سلوك رعاية نحوهم والعمل على إرضائهم.

كما لاحظنا أن القائد رغم مشاركته لمرؤوسيه بنسبة 70% في إتخاذ وضع القرار إلا أنهم غير راضين عن ذلك بـ 50% ،وعلى الرغم من أنه يستعمل سياسة الباب المفتوح في الإستماع للشكاوي بـ 50% إلا أنهم يعتبرونه مثلا جيد بـ 50% ومع ذلك يكتسبون الخبرة منه وهذا ما عبرت عنه النسبة 60% ورغم كفاءته المقدرة بـ 70% وعلى ضوء الواقع الذي رأيناه نبرر هذا بكون المديرية ،رغم كفاءة القائد إلا أنها تعيش نوعا عاليا من التسبب .فهناك إهمال تام وواضح وجلي تلمسه بمجرد دخول باب المديرية ،فالقائد لا يميز هنا بين التواضع وكسب العمال وبين التسبب الذي يؤدي إلى إهتار الإدارة وهذا راجع إلى عدم إمتلاك القائد للسمات المخولة له على التمييز بين المهنة والوظيفة والسلوك .وكما قلنا سابقا وجدنا أن المدير لا يقيم الأداء بنسبة 60%، وأن قدم المرؤوس عمل جيد يقابل بمبالاة بـ 50% والشكر الشخصي بـ 30%، وأن المكافآت إن قدمت ليست مغرية بنسبة 90% ولا ترتبط بالأداء وهذا رأي حوالي 70% من العينة .والمعبر عنه سابقا ودليل على عدم حفزهم للعمل أكثر .

الفرع الثاني : النتائج

نتائج هذا الإستبيان رغم إختلاف المديرتين إلا أنها تتشابه وتمثل في :

- عدم وصول القيادة حتى هذا الوقت إلى المستوى الذي تنص عليه النظريات والدراسات والذي تعمل به الدول المتقدمة.
- فقدان القائد إلى السمات الشخصية التي تجعله يعمل أكثر ويستطيع تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أحسن.
- العامل بإعتباره مجرد أداة للعمل فلا يحاسب إلا على العمل والإنتاج .
- سيطرة القيادة البيروقراطية على الإدارة لإعتمادها على السلطة فقط (قيادة مركزية).
- على الرغم من وجود نوع ولو قليل من التحفيز كالمدح والشكر إلا أن هناك نقص في الرضا لدى العامل .
- العامل لا بد من أن يحصل على تحفيز مادي وهذا ما أثبتته عدم الرضا عن المكافآت الغير مغرية .
- إنعدام الرقابة على مستوى الإدارات لمراقبة أوضاع العمل.
- عدم وجود قوانين صارمة تحمي الإدارة من الضياع والتسيب والإهمال الذي تعانيه .
- عدم وجود إمكانيات بشرية ومادية وحتى معنوية على مستوى الإدارات والمديريات له تأثير مباشر على الأداء.
- عدم وجود الدافع والباعث على العمل لدى العمال وإحساسهم بالطبقية.
- إعتبار ان القائد مجرد رئيس.
- على إعتبار المديرتان عموميتان فالعامل موظف عمومي أيضا، فهو لا يهتم إلا بالأجر فلا يقوم بوظيفته على أكمل وجه على أساس ضمان الوظيفة . فلو كانت ذات ملكية خاصة فهو ملزم بالأداء الجيد المستمر والدائم لضمان البقاء في الوظيفة على إعتبار المالك يسعى لتحقيق الربح وليس المصلحة العامة .
- على الرغم من إعتراف العينتين بكفاءة قادتهم إلا أنهم لا يعتبرونهم مثل جيد وهذا راجع لعدم إمتلاك القائد مهارات وفن التسيير .

خلاصة الفصل الثالث

فقد وجدنا من خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين أن أكثر من نصفهم يعتبرون أن قادتهم يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، كما أن 66.67% منهم يرون أن قادتهم يفضلون الالتزام الصارم، باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع لحل المشكلات، كما أن أغلب المرؤوسين يرون أن قادتهم نادرا إن لم يكن مطلقا ما يشاركونهم في صنع القرارات، وإن حدث ذلك فنادرا ما يتعلق ذلك بتحديد أهداف العمل، أي أن إدارة المشاركة بالأهداف تكاد تكون غائبة في كلا المديرتين، أكثر من هذا نجد أن أغلبية المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون قدوة حسنة ومثلا يحتذى به، بل هم مجرد موظفين فقط يمتلكون سلطات وصلاحيات أكثر منهم.

وكنتيجة عامة نرى أن ماتم دراسته على المستوى النظري بعيد كل البعد عن التطبيق، فالإدارة تعاني كثيرا وجود قائد غير متمكن من القيادة وبالتالي القضاء على مفهوم القيادة الرائدة والناجحة والفعالة. وبالتالي إنخفاض مستوى الأداء عن المرغوب فيه وهذا ما ينعكس على مردودية الوطن في أي ميدان كان .

خاتمة

تعد الإدارة كلمة ومصطلح حديث، يقوم على مبادئ ونظريات إلا أنها تقوم على 04 وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، المراقبة والتوجيه وكذلك القيادة.

وتعد القيادة هي أساس فعال في نجاح الإدارة وتقدم المؤسسة نحو الأمام والوصول إلى ذروة النجاح. والظاهر أن هذه القيادة بدورها لها أساسيات حتى تكون فعالة:

- اعتماد نظرية من النظريات الخاصة بالقيادة.
- تحديد أساليب وأدوات لهذه القيادة
- وضع القائد المناسب
- وضع منهج وطريق يساعد على نجاح القيادة وفق مناخ المناسب للعمال، وما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

فعلى القائد أن يتميز بصفات وسمات هو الآخر تساعد على نجاح وضمنان فعالية القيادة فيجب عليه:

- أن يحسن إختيار المرؤوسين وطريقة التعامل معهم .
 - كيفية إختيار القرا المناسب وأيضا كيفية صنعه .
- فالقائد الماهر والكفو هو الذي يعرف طبيعة مرؤوسيه ومتى يستلزم إشراكهم في صنع القرار، ويعرف كيف يستثمر ما لديه من مزايا خاصة وشخصية في تعامله مع أفراد المؤسسة .
- وعليه كقائد وعنصر فاعل وأداة تحكم وتنفيذ أن يدرك أساسيات والركائز المساهمة في دفع العاملين لديه، وتحفيزهم للأداء الأفضل .

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات الشخصية، السلوكية والذهنية كأساس يرتكز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل رفع أداءهم عن طريق تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على العمل التعاوني الفرقي وحتى تغيير اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة لتنمية لآهدافها، وهذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها. فمن خلال

قيامنا بدراسة مديرية التجارة و مديرية السياحة وجدنا : أن الفرد كل ما كان قائده أفضل أتخذ قدوة حسنة ومثلا جيدا وكان أدائه أحسن . وهذا يعني أن يكون القائد متواضعا إلى درجة قصوى يستحيل فيها إعتبره كقائد لإدارة (مدير) ، وليس متسلط ذلك التسلط الذي يجعلنا نعتبره مستبدا بيروقراطيا في إدارته يعتمد على مركزه بدرجة كبرى. فكلما زادت ثقافة العاملين كلما زادت قناعتهم وقدرتهم على التمييز بين القادة ، فالعامل لابد من شعوره بنوع من الرعاية من رئيسه نحوه .

فلا بد أن يستمع إلى شكاويهم وإنشغالهم (كأن يطبق النظرية اليابانية المحلية في الإدارة الأبوية) محاولة إشراكهم في القرارات وصنعها حتى يشعر الفرد العامل أنه عضو فاعل وفعال في المنظمة ، فيزداد حبه لها لتقدمها ويعمل على توفير السبل لها والتأثير في الفرد لا يعمون بتحفيزه معنويا فحسب بل يجب إلى التحفيز التحفيزات المادية : علاوات ، منح ، زيادة في الأجور ، مكافآت ، رحلات ، أجر جيد ... إلخ .

بهذا نجد أن مهارات القائد وسماته وخبراته لها دور بارز في فعالية القيادة وأثرها على المرؤوسين .

والواضح أن الإدارة في بلادنا بصفة عامة وولاية ميلة خاصة بصفة خاصة ، على أساس دراسة المديرين تعاني تخلف كبيرا من حيث الإمكانيات المادية والكفاءات والخبرات العلمية.

● وهذا ما يجعلنا من خلال هذا التفسير إلى : أن نرفض الفرضية الأولى فالقائد هنا بيروقراطي .

ونقبل الفرضية الثانية التي تؤكد على سمات القائد ، كما نقبل الفرضية الثالثة حيث أثبتت أن القيادة كلما كانت فعالة كان أداء العاملين أفضل والتي تعود بالإيجاب على الإدارة .

إقتراحات والتوصيات :

حتى نخرج إدارتنا من هذه المأساة التي وصلت إليها من تدهور وتسيب في أوضاعها نرجوا أن تولى السلطات العليا والمحلية شؤون كل قطاع من الإدارات والقيام بالعمليات التالية :

- ✓ دورات تدريب وتكوين ، للرفع من مستوى المدراء ووعيهم لإدراك مفهوم القيادة التي تعني أنها وظيفة فحسب بل هي مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المكلف بها ، فأى خطأ سيكلف الدولة خسارة لأموال وإمكانيات مادية أو مالية ... إلخ .
- ✓ إجراء دورات تفتيش ورقابة لتصحيح الإنحرافات ، لكن تكون بصورة فجائية وفرض العقوبات صارمة عند ضبط أي خلل في القيادة في أي إدارة سواء على الرئيس أو المرؤوسين .
- ✓ توعية المرؤوسين بضرورة العمل ، والإنضباط حتى وإن تسيب المدير في عمله .
- ✓ الإهتمام بالعامل لأن نجاح القيادة يكمن في نجاح القائد ونجاح الأخير لا يمكن إلا برضا العاملين عنه .
- ✓ العمل فقط لتتعدى معرفة أحاسيسهم ، مشاعرهم ، أحلامهم ، حاجاتهم ، دوافعهم ومشاكلهم في العمل أو خارجه ، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف المؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيقها.

- ✓ وجوب اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات التي تم التعرض لها في البحث وخاصة السمات الذهنية والسلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب الذاتيين، أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات، مؤتمرات وغيرها من أساليب التدريب.
- ✓ وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة، بالإضافة إلى فتح باب المنافسة بين الإطارات في المؤسسة من خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء كأداة للوصول إلى المناصب القيادية.
- ✓ إعداد وتنفيذ نظام لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال معايير واضحة لتقييم الأداء مع تعريف العاملين بها، كما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- ✓ يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق استخدام استبيان يقدم إلى المرؤوسين مثل الذي قدمناه لهم على سبيل المثال، وعن طريق تحليل إجابات المرؤوسين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب، مما يمكنهم من التحسن في قيادتهم وعلاقتهم بمرؤوسيتهم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1/الكتب

- 1- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى ، دار البشير ، بيروت ، 1998 .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، دار الجامعة، بدون سنة النشر .
- 3- بلال خلف سكارنة ، دراسات إدارية معاصرة دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة ، عمان، 2001 .
- 4- حسن حريم، إدارة المنظمات متطور كلي طبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 5- حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات المعرفة في منظمات الأعمال طبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع 2008.
- 6- حمد الشميمري ، مبادئ إدارة الأعمال الطبعة الخامسة ، العبيكان، 2008.
- 7- خليل محمد حسن لشماع وخضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، عمان ،الأردن ، 2000.
- 8- خليل محمد ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، والطباعة الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن 1999 .
- 9- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002)
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000
- 11- سعاد نائف البرطوني ،الإدارة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 12- صالح العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، 2008 .
- 13- ظاهر الكلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر 1997.
- 14- عادل زايد ، الآداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة 2003، .
- 15- عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
- 16- علاقي مدحي عبد القادر ، الإدارة، مكتبة دار جدة ، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر .
- 17- علي محمود منصور، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ،القاهرة، 1999.
- 18- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع مصر ، 2001 .
- 19- عمر سعيد ، مبادئ للإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان 2003 .
- 20- فاروق عبدة فليه وليد محمد عبد الحميد ، السلوك التنظيمي . الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2005.
- 21- محمد إسماعيل بلال ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة ، عمان 2004.
- 22- محمد الخامس وسعيد مزاع المخلافي، القيادة الإدارية والتربوية، زهدان للنشر الأردن 2009 .
- 23- محمد حسن محمد الحميدات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2007.

24- محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية طبعة الثانية ، دار المسيرة عمان، الأردن ، 2010 .

25- محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، عمان 2001 .

26- محمد محمود غاين ، القيادة الفعالة والقائد الفعال ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة الشارقة، 2009 .

27- محمود معني محمود عياصرة ومروان. محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة الإدارية والإتصال الإداري، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن 2008

28- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

29- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، بدون سنة النشر .

30- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

31- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض 1993 .

32- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.

القاموس :

33- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة الواحد والثلاثون ، بيروت، دار الآداب، 2003.

2/ المجلات والدوريات العلمية :

34- محمد أحمد العطار مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني الرياض ، العدد 71 يناير 2005.

35- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة جوان 2007.

3/ المنتقيات :

36- إيتسام عبد الرحمن الحلوي ، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض، 2008 .

37- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في كلية العلوم الإقتصادية 2002.

4/ الرسائل والأطروحات الجامعية :

38- الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف و المسيلة 2006.

39- زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، الأردن ، 2008.

40- زواتيني عبد العزيز الممارسة وعلاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب لبلبيدة 2007.

41- سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2007 / 2008.

42- محمد علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى العربية السعودية ، 2008.

43- منصور بن ماجد بن سعودين عبد العزيز آل سعود ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي (دراسة تطبيقية على العاملين إمارتي منطقة الرياض) أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بدون سنة النشر .

1/Livres :

المراجع بالفرنسية :

44- Dictionnaire Larousse Bordas، 1997.

45- John GARDNER L'art de diriger، ed Nouveaux horizons، Paris، 1990.

46-Le petit LAROUSSE ، dictionnaire encyclopédique illustré، 1998.

47- M. DARBALET، L. IZARD، M. SCARAMUZZA، Notions fondamentales de gestion d'entreprise، ed Foucher، Paris، 1995.

48-P. BESCOS، C. MENDOZA، Le management de performance، Ed Comptables Malesherbes، Paris،1994.

49-R.sainsaulieu. sociologie de l'entreprise.2éd .paris.

2/ These scientifiques :

50- H. OUACHRINE، Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale، Thèse de magistère، INC، Alger، 2003.

3/Périodiques:

51- M. GODET، Les dangers de la seul réactivité، Revue de gestion، N : 16، Paris، 1990.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بميلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي (تي):

في إطار التحضير لنيل شهادة ليسانس على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية ، وذلك تحت موضوع:

القيادة وفعاليتها في العملية الإدارية

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطلبة:

- بن الشاوي فريدة.
- بعداش هناء
- ثعلوب الياس.

الإستبيان

ملاحظة:

يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود أو ترتيب العبارات حسب الحالة.

I. معلومات عامة

- 1- الجنس مذكر مؤنث
- 2- السن:.....سنة.
- 3- الفئة المهنية
- إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 4- الوظيفة:.....
- 5- الأقدمية في المؤسسة.....سنة.
- 6- المستوى الدراسي
- ثانوي جامعي ما بعد التدرج آخر.....

II. نمط القيادة الإدارية

7- هل تعتقد أن قائدك؟

- يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
- لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط
- يحاول التوفيق بينهما
- لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما

8- هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟

- لا مطلقا
- أحيانا، ولكن بطريقة أبوية

غالبا

سلوك رعاية عميق

9- هل قائدك يستند في قيادته على:

السلطة الرسمية السمات الشخصية لا على شيء

10- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من قائدك الإداري؟

نعم لا

* في حالة نعم، ما هو موقف القائد الإداري منه؟

لا يهتم بالأمر يتعاون معه يتنازع ويختلف معه

III. سمات القيادة الإدارية

11- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات؟

أبدا نادرا أحيانا غالبا

* ما نوع هذه القرارات؟

تحديد أهداف تحديد خطط وبرامج العمل تحديد إجراءات العمل

مسارك المهني القرارات الاستراتيجية أخرى.....

* هل أنت راض عن مشاركتك في القرارات بالمؤسسة؟

نعم لا

12- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف قائدك الإداري معك؟

الباب المفتوح

الإدارة بالتحوال

الاجتماعات الدورية

النشرات الداخلية

أخرى.....

13- هل تعتبر قائدك الإداري مثل الجيد وقدوة حسنة لك؟

لا

نعم

* في حالة نعم، في أي مجال؟

تقديم العمل الإضافي احترام النظام الداخلي لمؤسسة الشخصية السوية

أخرى:.....

14- هل تعتقد أن قائدك كفاء في قيادته؟

لا

نعم

* في حالة لا، لماذا؟

عدم إرضاء حاجات المرؤوسين

عدم تحقيق أهداف العمل

يطلب أمور لا علاقة لها بالعمل

15- هل تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارة في العمل؟

لا

نعم

* في حالة نعم، ما نوع هذه الخبرات والمهارات؟

مهارات تقنية

مهارات إدارية

اتجاهات جديدة

IV. دور القيادة الإدارية

16- هل يقوم قائدك بتقييم أداء المرؤوسين؟

- نعم لا

17- في حالة تقديمك لأداء جيد، ما هو رد فعل قائدك الإداري؟

- لا شيء
 الشكر الشخصي
 المدح العلني
 تقديم المكافأة (علاوة، نقطة في سجل الترقية...)

18- هل المكافآت التي يقدمها القادة مغرية لأداء أحسن؟

- نعم لا

19- هل تعتقد أن المكافآت توزع على أساس الأداء؟

- نعم لا

20- عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائدك الإداري؟

- لا شيء
 التحذير والإنذار
 التوبيخ
 الجزاء

21- هل لعمل الفريق أهمية لقائكم؟

- لا أهمية لعمل الفريق أهمية ضعيفة أهمية مقبولة أهمية عالية

22- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

الحوار وتبادل الآراء

التذمر و الاستياء

الحوار وتبادل الآراء