

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية

إعداد الطلبة:

بن كردة وفاء

بن زيدان جيهان

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	جامعة مستغانم	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بوزيان العجال
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بن شني يوسف
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد "أ"	إبراهيمي عمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية

إعداد الطلبة:

بن كردة وفاء

بن زيدان جيهان

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	جامعة مستغانم	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بوزيان العجال
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بن شني يوسف
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد "أ"	إبراهيمي عمر

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الوافي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي وأمي أطال الله عمركما .

رمز العطاء وصدق الإيباء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أُمي الغالية أطال الله عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2021 .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهم إخوتي

الأعزاء

إلى الزملاء

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة الذي

تسبق النجاح أمين يا رب العالمين.

الشكر والتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " بن شني يوسف"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
1-5	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: القيادة
8	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة
15	المطلب الثاني: التفرقة بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة
17	المطلب الثالث: مهارات القيادة
18	المطلب الرابع: أدوات القيادة
22	المطلب الخامس: فنون القيادة
25	المبحث الثاني: الأنماط القيادية
25	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية
27	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية
28	المطلب الثالث: القيادة الحرة أو النسبية
30	المطلب الرابع: القيادة الغير الرسمية
31	المطلب الخامس: القيادة الرسمية
32	المبحث الثالث: نظريات القيادة وتطورها عبر الفكر الإداري
33	المطلب الأول: نظريات الفردية للقيادة
36	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة
46	المطلب الثالث: النظريات الموقفية
57	المطلب الرابع: خلاصة من النظريات السابقة
64	المبحث الرابع: القيادة الإدارية
65	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
71	المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية
77	المطلب الثالث: القائد الإداري
83	المطلب الرابع: وظائف وأدوار القيادة
85	المطلب الخامس: مشاكل و معوقات من وضع القيادات

88	خاتمة الفصل
89	الفصل الثاني: تحليل دور القيادة الادارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية
90	مقدمة الفصل الثاني
91	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
91	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
92	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخي
97	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية
101	المبحث الثاني: مميزات وأهداف المؤسسة الاقتصادية
101	المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية
103	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية
106	المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية
110	المبحث الثالث: تحليل دور القيادة في تنمية وترقية المؤسسة الاقتصادية
110	المطلب الأول: فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات
114	المطلب الثاني: الفعالية في الاتصالات
117	المطلب الثالث: القيادة والتدريب
120	المطلب الرابع: إتباع القيادة الإدارية أسلوب الإبداع
122	المبحث الرابع: قيادة إدارية وعملية التغيير والتطوير التنظيمي
122	المطلب الأول: مفهوم تطوير وتغيير
123	المطلب الثاني: أهداف التغيير والتطوير التنظيمي
124	المطلب الثالث: قيادة وإدارة التغيير
125	المطلب الرابع: دور قيادة في التغيير وتحسين أداء
127	خاتمة الفصل الثاني
128	خاتمة عامة
129	قائمة المراجع
	ملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	تصنيف القيادة حسب السلطة	01
39	توضيح أنماط قيادية	02
45	مشبك القيادة	03
47	نماذج قيادية لتصنيف القائد	04
50	مقياس العامل أقل تفضيلاً للعمل المشترك	05
52	نموذج هيرسي و بلانشرت	06
54	نظرية موقفية أساليب القيادة والمرؤوسيين	07
55	نظرية الخط المستمر في القيادة	08
56	أبعاد نظرية ريدن	09
57	أساليب القيادة في نظرية ريدن	10
59	القيادة التفاعلية	11
75	القيادة التبادلية	12
101	المؤسسة مركز تحويل	13
103	تنظيم إدارة التسويق	14

المقدمة

العامّة

مقدمة عامة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح ، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة ، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ووفد الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب ، فيما يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لإستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

الإشكالية الرئيسية:

لدراسة هذا الموضوع والتطرق لأهم جوانبه، وإبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية مع ترقية المؤسسة الاقتصادية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا أن نطرح التساؤلات التالية :

- فيما تتمثل أهمية القيادة الإدارية ؟
- كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين مستوى المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ، ارتأينا طرح الفرضيات التالية :

- تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف الى نتائج في الواقع العملي
- للقيادة الإدارية عدة وسائل تستعملها للتأثير على المرؤوسين ، وذلك قصد رفع إنتاجية المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي جعلتنا نهتم بموضوع القيادة الإدارية ودورها في ترقية المؤسسة الاقتصادية مايلي :
- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على ترقية المؤسسة من أجل ضمان استمرارها.
 - رغبة الباحث في التطلع لأهم جوانب القيادة الإدارية
 - الحاجة الملحة للمؤسسات الاقتصادية لمثل هذه المواضيع ومحاولة لفت انتباه المديرين في هذه المؤسسات حول أهمية القيادة.
 - أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه يجب تحديد أهم العوامل المؤثرة في وأهم السبل المتبعة لتحسينه.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في موضوع دور القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية إلى عدة عوامل من بينها:
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية ، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
 - تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع
 - اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية ، وتعدد المناهج والأطر والنظريات له، وكذا الاختلاف والتباين بين المنظمين لها
 - السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أمرا من الأهمية ، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم لأعلى فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
 - ضرورة توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية
 - أهمية القيادة في المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأن سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه ويجب أخذ القيادة بعين الاعتبار.

أهداف الدراسة:

من الواضح أن أي دراسة إلا ويكون لها أهداف وغايات معينة تخدم الجانبين النظري والعملي ، وفيما يخص الهدف من هذه الدراسة تتمثل فيما يلي :

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تبسيط محتوى النظريات الإدارية المختلفة وتحديد التباين فيها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهارات القيادة وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حجز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان استمرارها
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها ، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس ، وكذلك دراسة دور القيادة في ترقية المؤسسة الاقتصادية .

صعوبات البحث:

لا يخلو إنجاز أي دراسة من مواجهة لصعوبات أو مصادفة للعقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، لقد واجهنا أثناء إعداد البحث صعوبات البحث أهمها ما يلي:

حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية باهتمام كبير افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل و التنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية ، كعلم النفس ، علم الاجتماع و علم الإدارة، هذا التشعب أوجد صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية، وذلك كي لا يغلب أو يطغى بعد على بعد أخرى في الدراسة

الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية، و أخرى اهتمت بالأداء الوظيفي، و منها من جمعت بين المتغيرين، و في ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

- أ- دراسة أسعد احمد محمد عكاشة ، بعنوان الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات palet في فلسطين .
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية الابتكارين بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات و التطورات الجديدة و خلصت الدراسة إلى جملة أهمها:
- زيادة درجات الاهتمام بالمجال الثقافي ، لان لاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية و تطوير أداء الشركة.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية
- ب- دراسة الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة الحالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادات الماج يستر في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر.
- إن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.
- لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي و الجماعي للعاملين
- ج - دراسة الشريف طلال، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة و التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة، و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- تبين أن هناك توافر أنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية و موجه بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الأداء في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و نمط القيادة الأوتوقراطي.
- د- دراسة نهلة عبد القيوم عبد الرحمن:
- تناولت الدراسة (القيادة المشاركة و دورها في تغيير السلوك التنظيمي، دراسة حالة: جتمعة وادي النيل) .
- تمثلت مشكلة البحث في استخدام أسلوب المشاركة يمكن القيادة الراداريين من التأثير على محددات سلوك العاملين و إحداث التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي ، وهدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي يمكن أن يؤثر

على مستوى المشاركة و الوصول إلى موجهات عامة يمكن أن تساعد الإداريين في تطبيق ورفع مستويات لمشاركات بالمنشآت.

و من أهم النتائج أن المشاركة تؤثر على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للعاملين و الدوافع و التعلم و الإدراك و الاتجاهات و مما أوصت به الدراسة ضرورة تفعيل آليات المشاركة بدءا بتفويض السلطة و فرق العمل واللجان.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة المشاركة و دورها في تغيير السلوك التنظيمي بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية و أثرها في أداء العاملين.

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية، إذ قسمناه إلى أربعة مباحث وذلك انطلاقا من مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها وصولا إلى النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

أما في الفصل الثاني فخصص لتحليل دور القيادة في ترقية وتطوير المؤسسة وذلك انطلاقا من متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري وصولا إلى مساهمة القيادة الإدارية في التغيير والتطوير داخل المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المقدمة

يعتبر موضوع القيادة ذا أهمية كبيرة خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظرا لما فيها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم.

كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية تخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم، وأهداف المنظمة الذين ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

المبحث الأول: مفاهيم القيادة

المطلب الأول مفهوم وأهمية القيادة

تمهيد :

شغل مفهوم القيادة الكثير من فكر العلماء لسنوات عديدة، وقد اتجهت معظم دراساتهم إلى دراسة القائد وخصائصه وسلوكه، فمن هو القائد؟ وماهية القيادة؟ هل هي مجموعة من الصفات أو السمات إذا ما توافرت في فرد ما أصبح قائدا يقود الآخرين؟ أم هي مجموعة من العلاقات التبادلية بين فرد ما وتابعيه؟ بحيث تعكس هذه العلاقة قوة تأثير هذا الفرد على سلوك تابعيه؟

إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة التي تتعلق بموضوع القائد أو القيادة يتطلب التطرق إلى معالجة النظريات المتعلقة بتفسير ظاهرة القيادة. ولكن قبل ذلك، لابد من التطرق إلى بعض المفاهيم والمصطلحات حول مفهوم القيادة.

الفرع 1: مختلف تعاريف القيادة

هوي وميسكل، يعتقدان بأن مصطلح القيادة فيه نوع من الغموض، ولكنهما يتفقان على أنه موضوع مدهش للدراسة، وأن تعريفات القيادة كثيرة بعدد الأبحاث التي درستها، ولذلك فقد قدما عدة مفاهيم وهي

- 1- القيادة هي العملية التي يقوم بها الشخص يعطي مهمة توجيه الأفراد وتنسيق نشاطاتهم.
- 2- القيادة هي عملية ممارسة السلطات واتخاذ القرارات.
- 3- القيادة هي عملية التأثير على نشاطات مجموعة منظمة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف.
- 4- أما التمان وهودجتس، فيعتقدان بأن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق بعض الأهداف المحددة. ولهذا التأثير مصدران

• **الأول:** قوة مكانة القائد التي تأتي من السلطة الرسمية الممنوحة له

• **الثاني:** رغبة المرؤوسين بالطاعة.

إن إتباع القائد طريقة معينة للقيادة يعتمد على الشخصية والخبرة والمعرفة التي يتمتع بها القائد، بالإضافة إلى خلفيه الاجتماعية والتدريب الذي حصل عليه وتوقعات الإتياع، ثم خصائص الموقف.

أما نيغرو 1984 ، فيرى أن جوهر القيادة هو التأثير على أعمال الآخرين. وأن ميزة الأساسية للقائد اقتناعه بان عملا ما يجب أن يتم، وأن يقنع الآخرين على مساعدته على القيام بهذا العمل.

ويرى سميث 1991 ، أن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين ، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم وتوضيح طريقهم والقيام بدور المتحدث باسم الجماعات الأخرى ، ويعبر عن مشاعرهم وقراراتهم داخل وخارج التنظيم ، ويساعد هم علة تحقيق أهدافها وتنظيم مواردها وقراراتها .

ويرى القريوتي 1993 أن القيادة هي القدرة على لتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة . و القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها دور يقوم به الفرد، وهو محصلة عوامل تشمل الفرد والمجموعة وظروف التنظيم ، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.¹

- مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة Leadership يعاني كغيره من المفاهيم من عدد المشكلات ، كأن يعرف بأكثر من معنى ، أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط يصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه ، أو يتم تضمينه بعض عناصر تدخل في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه . ويجسد "ستوجل" Stogdill هذا الموقف بقوله "إن غياب التعريف المقبول على نحو اجتماعي من الباحثين هو سبب عدم إحراز تقدم جوهري في فهمنا للقيادة ، ففي الدراسات المتعددة استخدمت تعريفات متعددة ونتج عن هذا أن الباحثين يناقشون ويقيسون أشياء مختلفة وإن كانوا يطلقون عليها نفس الأسماء . (D.R. Hampton (1981 . p . 356-361).

ويتفق "يوكل" YUKL مع هذا التحليل حيث يؤكد أن هناك غيابا لتعريفات إجرائية واضحة للسلوك القيادي ، فعلى مدى الأعوام السابقة قام الباحثون بتقديم المزيد من المصطلحات المختلفة والتي يقال إنها تصف السلوك القيادي ، يضاف

¹ - دراح محمد الخطيب وآخرون - القيادة دراسة حديثة - ط1 - دار النشر والتوزيع الوراق - الأردن - 2014، ص 16.

إلى ذلك أم المصطلح نفسه يستخدم بمعان متعددة من دراسة لأخرى (G.A. YUKI.1971).

وفي ظل غياب تعريف إجرائي متفق عليه من الأغلبية ، فإن الباحثين وجدا من الأفضل أن يتم تصنيف هذه التعريفات إلى فئات بغرض التوصل للخصائص العامة والمميزة لمفهوم القيادة والوصول إلى تعريف شامل وعميق لهذا المفهوم .

والفئة الأولى من هذه التعريفات هي تعريفات تتمركز حول شخصية القائد ، وهي التي تعطي أهمية كبرى للقائد و شخصيته ، وتبرز الدور المركزي الذي يشغله في الجماعة ، فعلى سبيل المثال يشير ايكليس إلى القيادة على أنها قدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها (R.W. ECKLES.1981 . P. 87) ¹.

وينجو "تيد Tead" نفس المنحنى ، حيث يعتبر أن القيادة مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم (tead 1935) و وولمان wolman أن القيادة في أحد معانيها هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا (B.W Wolman.1975) ².

وقدم "مرعي و بلقيس" 1984 تعريفا للقيادة بأنها خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات المهمة لفرد يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة و ضبط النفس، بالإضافة إلى خصائص جسدية معينة كطول القامة و جهازة الصوت .

أما "الشماع وآخرون" 1980 فيرون أن القيادة هي القدرة على فرض إرادة القائد على تابعيه و حفزهم على التعاون والإخلاص له "

ونلاحظ في هذه الطائفة من التعريف تركيزها على أحد عناصر القيادة 'فما هي في نظرها سوى قائد ذي خصال معينة 'وتهتم بالبحث عن سمات شخصية عامة تتوفر في القائد أكثر مما هي عليه عند غيره من الأفراد 'وتنظر إليه على أنه إنسان متفوق عن جماعته و يتقدم عليها بحيث لا يسهل تخطية (الطويل ،1985، ص249).³

¹-سامر جلدلة-السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية-دار أسامة للنشر والتوزيع -الأردن 2009ص45.

²-الصالح جليج - أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)-مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير - جامعة الجزائر-دفعة 2014-ص21-22.

³ - دراح محمد خطيب وآخرون-مرجع سبق ذكره-ص 17 .

وبذلك تتجاهل هذه التعريفات العناصر الأخرى لعملية القيادة التي لا تقل أهمية. فقد أجرى " ستوجل (Stogdill) بحثاً توصل فيه إلى أنه لا توجد دلائل كافية على علاقة شخصية القائد بفاعلية القيادة (71-35، p. 1948 Stogdill)، و أكدتها أيضا دراسة "مان" (Mann¹)، (270-241، p. 1959)

أما الطائفة الثانية من هذه التعريفات فهي تعني بعملية التأثير، وتركز هذه التعريفات على التأثير الذي يمارسه القائد في الجماعة لحثها على تحقيق الأهداف المطلوبة منها، ومن أمثلة ذلك تعريف "فيدلر" (Fiedler) للقيادة بأنها علاقة يستخدم فيها شخص تأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة (RH)، (Fiedler، 1974، p.355)

كامل عرف "لوفل وويلز" (Lover&Wills)، (1983 القيادة بأنها "السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم و شعورهم من أجل الوصول للأهداف المرغوب فيها. ويقدم "تannenbaum" (Tannenbaum) تعريفا آخر للقيادة، حيث يعرف القيادة بأنها "تأثير يتم من خلال التفاعل الشخصي في الموقف القيادي، يقوم القائد بموجبه بتوجيه الجماعة نحو هدف محدد"، (Tannenbaum، 1972) أما "سزلاجي"، (Szilagy، 1981)، فقد عرف القيادة بأنها عملية تشمل اثنين أو أكثر يحاول بموجبهما أحدهما التأثير في سلوك الآخرين، من أجل بعض الأهداف وذكر فيدلر "تعريفا لستوجل" (Stogdill) بأنها القيادة "عملية تأثير في نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها (Fiedler). (1967، p.85)

و الطائفة الثالثة من هذه التعريفات تركز على السلوك القيادي منطلقا من محاولة تفسير القيادة في ضوء السلوك الذي يسلكه الفرد، أي أن القيادة هي مصطلح يشير إلى ممارسة سلوك القيادي في الجماعة بدلا من اعتبارها مزايا و خصال (الطويل، 1985، ص 249).

ومن أمثلة على ذلك تعريف "هيفيل" (Hemphill) بأنها "سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة (R.M Stogdill، 1974، PH) وقد عرفها "محمد منير مرسي (1977) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاطا جماعيا نحو تحقيق هدف معين.¹

¹ - سامر جلدة - مرجع سبق ذكره - ص 45.

و الطائفة الأخيرة تعريفات تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة على أنها نتاج للتفاعل بين الفرد و الجماعة كمل يقول "جب" (Turner)(Gibb)، 1972، J.H.، (p397) إن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما.

و يطرح باحثون عديدين تصوراتهم حول مكونات عملية التفاعل ، و منهم "يفينسفيتش" Ivancevich ، حيث يشير إلى القيادة دالة التفاعل بين كل من :²

خصال شخصية القائد – توقعات الأتباع لأداء القائد – خصال شخصية الأتباع – متطلبات لأداء كما يدركها الأتباع – المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القادة و الأتباع 1974 Ivanevich .

ويرى أن هذا التصور أفاد في تقديم فهم أكثر عمقا لمفهوم القيادة و قد اقترح الباحثان تعريفا إجرائيا للقيادة تعريفا مفاده أنها:

" مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة – التي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد ، و المرؤوسين ، و خصائص المهمة ' و النسق التنظيمي و السياق الثقافي المحيط ، و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توفر درجة كبيرة من الرضا و قدر عال من تماسك الجماعة .

و القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة. إن هذا التعريف هو الأكثر شيوعا و استخداما في أدبيات الإدارة و هو يقوم على أن القيادة تتصل و تحرك و تحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافه. و الواقع أن هذا التعريف لا يحدد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير الذي يمكن أن يمتد بين نهايتين قصويتين للسلسلة المتصلة continuum . الأولى تتمثل بالحد الأدنى من التأثير و التدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل . و الثانية تتمثل في الحد الأعلى من تأثير و تدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة و طريقة أدائها و التأثير بهم من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة. مع مراعاة أن الشركة التي لديها عمال مكاتب أمامية Frontline Workers للتعامل مع الزبائن كما هو الحال في الفنادق تميل القيادة فيها نحو

¹ - عامر عوض – السلوك التنظيمي الإداري – دار أسامة للنشر و التوزيع – عمان -2008- ص 22.

² - محمد إسماعيل بلال – السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق - دار الجامعة الجديدة – القاهرة -2005- ص 226.

الاقتراب من النهاية القصوى الأولى (تحديد الاتجاه) في حين أن الشركة التي ليس لديها مثل هذا التعامل المباشر مع العملاء تميل في الغالب القيادة فيها نحو الاقتراب من النهاية القصوى الثانية (تحديد المهام وطريقة انجازها)¹.

ويميل بعض المؤلفين عند تناول المفاهيم الواسعة إلى تقديمها بأكثر من طريقة لهذا فإننا ومن أجل تقديم المزيد من الإحاطة بمفهوم القيادة نقدم التساؤلات السبعة عن القيادة لتوضيح أبعادها كما في التالي :

إن التساؤلات السبعة عن القادة تغطي جوانب القيادة الأساسية ، وهذه التساؤلات هي :

1- **لماذا:** لأن القيادة هي وحدة الغرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي بقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.

2- **ماذا:** القيادة قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة ، بما يحقق الأهداف الاستثنائية .

3- **أين:** لا مكان محددة للقيادة وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.

4- **متى:** رغم أن الظروف وفتترات الاستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين، ولكن القيادة عندما توجد حتى في هذه الظروف والفتترات تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء الاستثنائي .

5- **من:** كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعضنا القيادة هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.

6- **كيف:** لا وصفة جاهزة للقيادة وإنما كل قيادة لها طريقته وخصائصها وقيمتها وعلاقتها التي بالمحصلة تحقق ما لا يحققه الآخرون .

7- **لمن:** كما أن القيادة يصنعها القادة ، فإن القيادة الاستثنائية يحققها الأفراد – المرؤوسين المتميزون في ولائهم ودوافعهم وثقتهم وإنجازاتهم .

¹ - نجم عبود نجم – القيادة وإدارة ابتكار-ط2- دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان – جامعة الزيتونة الأردنية – 2015-ص 23.

الفرع 2: أهمية القيادة

القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة. وأنها من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة و انتهاء بالدولة. وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذا يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها وإن من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يبرر من بيننا قادة يتميزون بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح ، وتحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية وعليه يعتبر التخلف الإداري ، من أهم الظواهر المشتركة للأقطار النامية وهو في حقيقته من أشد عوائق التنمية الاقتصادية أيضا .

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري . ومن هنا جعل العلماء الإداري من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم ، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة.¹

¹ -ماهر محمد حسن- القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم -ط1-دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع 2014 ص 17.

المطلب الثاني: التفرقة بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة

الفرع 1: القيادة والرئاسة

يجب أن نفرق في هذا الصدد بين مفهومين القيادة والرئاسة ، رغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف ، واشتراكهم في بعض الاختصاصات . فكلاهما يتمتع بسلطة أكبر من باقي أعضاء التنظيم ، إلى جانب أنهما يقترfan غالبا بدخل مادي أكبر .

ويرى المليجي (2000) بأن القيادة تنبع تلقائيا من الجماعة ، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين ، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له ، أما الرئاسة فهي مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة ، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس ، والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل ، مع التدخل لحل المشكلات وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقرر أن يمارسها .

إن الرئاسة في ممارستها قد تلتقي بالقيادة ، إلا أن كل رئيس ليس بالضرورة قائدا وعلى الرغم من الفرق بين القيادة الإدارية والرئاسة إلا أن المليجي (2000) يعتقد بأن من المواقف الإدارية ما يتطلب تفصيل سلوك الرئاسة إن كانت تضمن استمرار العمل وإنجاز الأعمال ، بالرغم من أنه قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين ، وهناك مواقف إدارية تتطلب تفعيل سلوك القيادة . ولذلك فإن علماء الإدارة يحاولون الجمع بين كل من الرئاسة والقيادة للاستفادة من مزايا كل منهما والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما ، وذلك عن طريق إيجاد كوادرن الإداريين يطلق عليهم مفهوم القادة والذين الإداريين ، والذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة ، ويستمدون سلطاتهم من خارج الجماعة ، وتقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهم لتزويدهم بالمهارات الخاصة في القيادة ، وبعد فترة زمنية قد يتقبل الأفراد قيادتهم عن طيب خاطر . ويميز القريوتي (1993) بين الرئاسة والقيادة باعتبار القيادة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني ، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم.¹

¹-درداح محمود الخطيب وآخرون-نفس المرجع السابق ص 20-21.

القيادة والسلطة والقوة:

يجب التنويه و التمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:
"السلطة" تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير "AUTHORITY" وبالمقارنة تعني القوة "POWER" مقدار التأثير على السلوك لإنجاز نتائج مرغوبة .

وتعتبر السلطة مصدرا للقوة ، كما أنها إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين.
وهناك من يرى :أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع .لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع .¹

الفرع 3- القيادة والزعامة:

أشار فيبر إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والمهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدام كلمة كاريزما ، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤديه من خدمات إنما يتم من الله.
ويرى أنطونيو جرامسي "الزعامة" أنها تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية ، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى .

يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وإن كل ما يميزها من القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب.²

¹ - هبال عبد المالك-دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل م د" في جامعات الشرق الأوسط -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية -جامعة سطيف 2015-2016 ص 27.

² - حسين عبد الحميد أحمد رضوان -القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي -مؤسسة شيات 2010 ص219.

المطلب الثالث: المهارات القيادية

لقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها ويمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي:

• التخطيط وتحديد الأولويات:

فالقادرة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الهدف .

• التنظيم والبناء المؤسسي:

تعتبر القدرة على تنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

• المحافظة على أداء النظام لوظيفته:

تعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها. وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد .

• وضع جدول الأعمال وصناعة القرار:

إن وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعد من المهارات الأساسية للقائد الإداري ، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية للإدارة الوقت وصناعة القرار.

• إظهار الحكمة السياسية:

تبرز الحاجة إلى امتلاك القائد الإداري هذه المهارة من منظور أن القائد الإداري لابد أن يمتلك الحكمة السياسية التي تؤهله لحل أي تناقضات أو صراعات.

المطلب الرابع: أدوات القيادة

كما ترتبط القيادة بكونها شخصية قيادية هي أيضا حرفة قيادية ، فمع أهمية السمات والمظهر والقدرة اللفظية ، إلا أنها ليست كافية وأنها في حالات كثيرة قد لا تأتي قبل المفاهيم والأسلوب والأدوات التي يعبر من خلالها القائد عن نمط قيادته وأسلوبه الخاص في فهم أعمال الشركة والعلاقات مع الآخرين بما في ذلك العاملين . الزبائن و المنافسين و المجتمع .

ولابد من تأكيد على أن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الأطراف المتعددة الداخلية والخارجية مما نسهم أصحاب المصالح بنفس الأسلوب والأدوات، لماذا ؟ لأنه يدرك جيدا أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة . وكما لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع الشركة ، كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة . وهذا ما تفرضه أيضا الحقبة التي تمارس فيها القيادة والسياق المتقاسم الذي يمارس فيه القائد أدواره ومهامه القائمة على السمات، السلوكيات، والمواقف التي كانت تفسر القيادة بشكل جيد في العصر الصناعي. فقد كانت الأهداف المهيمنة على القيادة هي الإنتاج الأكبر والكفاءة ولكن في العصر القائم على المعرفة والشبكات والتقدم التكنولوجي السريع و تصاعد العولمة والتعقيد في بيئة الأعمال ... الخ فإن كل هذه التغيرات أدت إلى الحاجة القيادة إلى أساليب وأدوات جديدة في التعلم والتغيير

إن القائد في بداية القرن العشرين هو القائد الأمر الذي يتطلع إلى توصيف العمل وتحديد الإجراءات بدقة ووضوح فيما سمي بالطريقة الفضلى الوحيدة (one best Way) التي أكد عليها تايلور (F.W Taylor) ، و من ثم حمل العمال من ذوي الياقات الزرقاء (Blue-collar Ws.) على تنفيذها بدقة بعد تدريبهم عليها دون الحاجة لتفكير العامل أو مبادرته لأن كل شيء يأتي من الأعلى وعلى الاذنى لالتزام الدقيق بذلك .

وهذا كله قد تغير مع ارتفاع المستوى تعليم العاملين وتطوير مؤهلاتهم حتى أصبحوا أراد المعرفة وتخصصات العلمية وفنية . لهذا فإن العلاقة القائمة على الأوامر التي كانت ناجحة بقدر في بداية العشرين ، ليس لها أي فرصة مع عمال المعرفة من ذوي الياقات الذهبية (Golden Coller) الذين يعملون في مصانع التصميم والهندسة و الإنتاج بمساعدة الحاسوب و مصانع البرمجيات و التكامل الافتراضي و العمل عن بعد الخ.

➤ الرؤية والأسلوب:

أن القائد قبل أن يقود الآخرين لا بد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته . إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز والفخر عند النجاح والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذا ظل مجرد شعور ذاتي بل لا بد من أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه وقابل للتحسس والاستدلال ومن ثم الإلهام للآخرين لهذا تطوير وإبراز الرؤية والأسلوب هو الأداة التي يعبر بها القائد .

➤ الثقة:

إن الثقة هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين ، ليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء ، أو اعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين إنما الأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على الهام وتشجيع العاملين بأن ما يقومون به هو جوهر قيادته . وكما يقول ديلف وزملاؤه ، كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد – العاملين بما جعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم .

➤ الأخلاقيات:

أن الأخلاقيات هي مهماز العلاقة مع المجتمع، فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفاءة ، ولكن الكفاءة في أدهان الجمهور الواسع لن تبقى طويلا ، وإنما ما يبقى لفترة طويلة جدا هو الأخلاقيات وخصائص القيادة المسؤولة أخلاقيا واجتماعيا . والواقع أن المجتمع لن يفكر في أي مرحلة بأنه هو مصدر القادة السيئين المنحرفين ولكنه على النقيض من ذلك يعتبر القادة الأخلاقيين هم الممثلون الحقيقيون لخصائصه وقيمه . لهذا فإن ما يبقى الرديئة من جهة ، وما يقدر ويعظم من قيم ومواقف أخلاقية متميزة .

➤ الكفاءة:

أن قيمة المالكين أو حملة الأسهم (stockholders) رغم كل ما قيل عن نهاية عصرهم وبدء عصر جديد من الأعمال قائم على قيمة أصحاب المصالح (Kennedy) (stockholders) ، 2000 إلا أنهم يظلون مصدر الأعمال والمشروعات التي يعبر القادة من خلالها عن رؤاهم ويمارسون قدراتهم وتميزهم . الكفاءة (Efficiency) هي مهماز علاقة القيادة بحملة الأسهم وتشجع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين المناخ الثقة لديهم بإرادة وقيادة الشركات .

• القيمة :

إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تتحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات ، وإنما هي تتحدد العلاقات مع أصحاب المصلحة . وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي إستراتيجية بعيدة المدى لابد القيادة من أن تتبناها من أجل النجاح بعيد الأمد . إن الزبون هي النقطة البؤرية الأساسية في أصحاب المصلحة وأن العلاقات مع الزبائن هي جوهر ما يعرف اليوم برأس مال العلاقات . إن كسب الزبون يتم عن طريق أداة أساسية هي القيمة (value) . فعندما تقدم الشركة منتجات أو خدمات واختير رقميات فإنها مع الوقت تصل على هذا الزبون على القيمة مدى الحياة وتعرف بأنها القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه على متوسط الزبون¹.

الخصائص	اهتمام الزبون
- التكلفة	- ماذا تكلف في الحساب الكلي (الوقت و التكلفة) ؟
- الجودة	- هل تفي بحاجاتي ؟
- الملائمة	- هل من السهل الحصول عليها واستخدامها ؟
- التوقيت	- هل يمكن الحصول عليها بسرعة ؟
- الشخصية	- هل تعاملني الشركة بخصوصية ؟
- القضايا الأخلاقية	- هل الشركة تعمل بطريقة مسؤولة ، حسب قيمتي ؟
- الأسلوب و النمط	- هل السلعة هي الأحدث ؟
- التكنولوجيا	- هل إن شراء السلعة يتطلب مني مهارات تكنولوجية معينة

¹ - نجم عبود نجم - مرجع سبق ذكره - ص 38

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

وفي هذا السياق من الاهتمام بأصحاب المصالح يأتي اهتمام القيادة بالمجهزين الذين هم شركاء الشركة في المصالح والنتائج لهذا يكون لزمًا تطوير العلاقات بعيدة المدى مع المجهزين المعول عليهم الذين يكون من مصلحتهم نجاح الشركة كما يكون من مصلحة الشركة نجاح مجهزيها وهذا ما تقدمه لهم العلاقات والعقود بعيدة المدى.

المطلب الخامس: فنون القيادة

فن إصدار الأوامر :

- هل الأمر ضروري ؟ وهل تملك حق الإصدار "صلاحيات" الأشخاص "الإشراف"
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم ، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية
- عين الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة ، و حدد الوقت المتاح ، و حدد المساعدين و الموارد.
- ليكون أمرك واضحاً ، كاملاً ، موجزاً ، دقيقاً ، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره¹.

فن الاتصال :

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة .

❖ من أهم مهارات الاتصال : الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء .

❖ تضمنت إحدى الدارسات الحديثة قواعد الاتصال الناجح أدرجتها تحت كلمة الانجليزية (Human

Touche أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي :

1. استمع إليه . H . Hear Him
2. احترم شعوره . U. Under stand his feeling
3. حرك رغبته . M .Motivate his desire
4. قدر مجهوده . A .Appreciate his efforts
5. مده بالأخبار . N .News Him
6. دربه . T .Train Him
7. أرشده . O . Open his eyes
8. تفهم تفردته . U . Under stand his uniqueness
9. اتصل به . C. Contact Him

¹ - أسامة خيرى - الجديد في القيادة الإدارية - دار الراجحة للنشر والتوزيع -الأردن- ص 24.

فن التأنيب :

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة .
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها ، وتجنب إثارة الجروح السابقة .
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية .
- أسأل المخطئ : ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عملية .

فن معالجة التدمرات :

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات .
- استقبل الشاكي بالترحاب و استمع إليه ولا ترفض الشكوى المباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.²

فن المكافأة والتشجيع :

- اثن على الأعمال الناجحة ، واعترف بإنجازات الأفراد ، وشجع معاونيك دوما .
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه ، وتقبل أفكارهم التجديدية .
- لا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك .
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى .
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسيا صالحا يثني بعدل ويشجع يتعقل و يهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.³

¹-بشير علاق -القيادة الإدارية الطبعة العربية -داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010-عمان-الأردن -ص58.

²-رداح خطيب-مرجع سبق ذكره ص 52.

³-أسامة خيرى -مرجع سبق ذكره ص26.

فن المراقبة:

- إن الأمر واحد ، ولكن التنفيذ كل شيء ، ولا يظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ .
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها و مساوي يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة .
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد ، فالاجتماع يولد القوة . وقوة الشر هدامة .
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة .
- لا تناقش مشاغيا أم الآخرين .
- من العقوبة تغيير نوع العمل ، اللوم 'ترك استشارة المعاقب .. الخ¹ .

فن التعاون مع القادة الآخرين :

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لابد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك .
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته .
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة مادامت الفكرة العامة مشتركة² .

¹- بشير العلق-مرجع سبق ذكره ص 59.

²- أسامة الخيري-مرجع سبق ذكره ص 87.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

1. أنماط القيادة من حيث الأساليب:

لقد عرفنا أن القيادة تتمثل في قدرة الفرد في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم و حفزهم بغية تحقيق أهداف معينة .

هناك العديد من النماذج القيادية والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم و فلسفاتهم و خبراتهم من ناحية و بطبيعة التابعين و مستواهم العلمي أي و طبيعة شخصياتهم و البيئة في العمل . أما أبرز أنماط القيادة التي أشار إليها الباحثون فهي¹:

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية : (التسلطية)

أولاً: مفهوم القيادة الأوتوقراطية

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). و يعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، و يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.²

ثانياً: مميزات القيادة التسلطية

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة .

و يقسم (فلبو) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي :

أ- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب و التخويف و يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون .

¹ - ماهر محمد حسن -مرجع سبق ذكره ص 77.

² -أسامة خيري -مرجع سبق ذكره ص 123.

- ب- الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف ، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته .
- ت- الانوقراطي المناور الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي يتخذ القرار بنفسه.¹

¹-ماهر محمد حسن -مرجع سبق ذكره ص 71.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية أو المشاركة

أولاً: مفهوم القيادة الديمقراطية

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات.

- 1- يمكن الحصول على النتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف و التنظيم الذي يعمل فيه.
- 2- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم ، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر.
- 3- يجب أن تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها الايجابي .بمعنى أن يحاول القائد لتأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً .ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية والاجتماعية ، حصوله على مرتب أعلى ، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية.¹

ثانياً: مميزات القيادة الديمقراطية

و من مميزاتهما :

- أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في التنظيم و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين .
- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و تقبله إطار مصلحة المرؤوسين و التنظيم و تعمل على تسيير و تحسين سبل الاتصال .
- أن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف و في عملية صنع القرارات.²
-

¹ - ماهر محمد حسن -مرجع سبق ذكره ص 73-74.

² -عبد الرحمن سيار-القيادة الفعالة-الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر -2014-الإسكندرية -ص 55.

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو التسببية

أولاً: مفهوم القيادة الحرة

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحرأسلوباً لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً.

ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية حيث يستهدف توجيه المجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم.¹

ثانياً: مميزات القيادة الحرة

أ- أن القائد يجعل الدافع لمؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه ، فسيجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم .

ب- إن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي الى وجود مؤوسين على مستوى عال من التعليم ، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات .

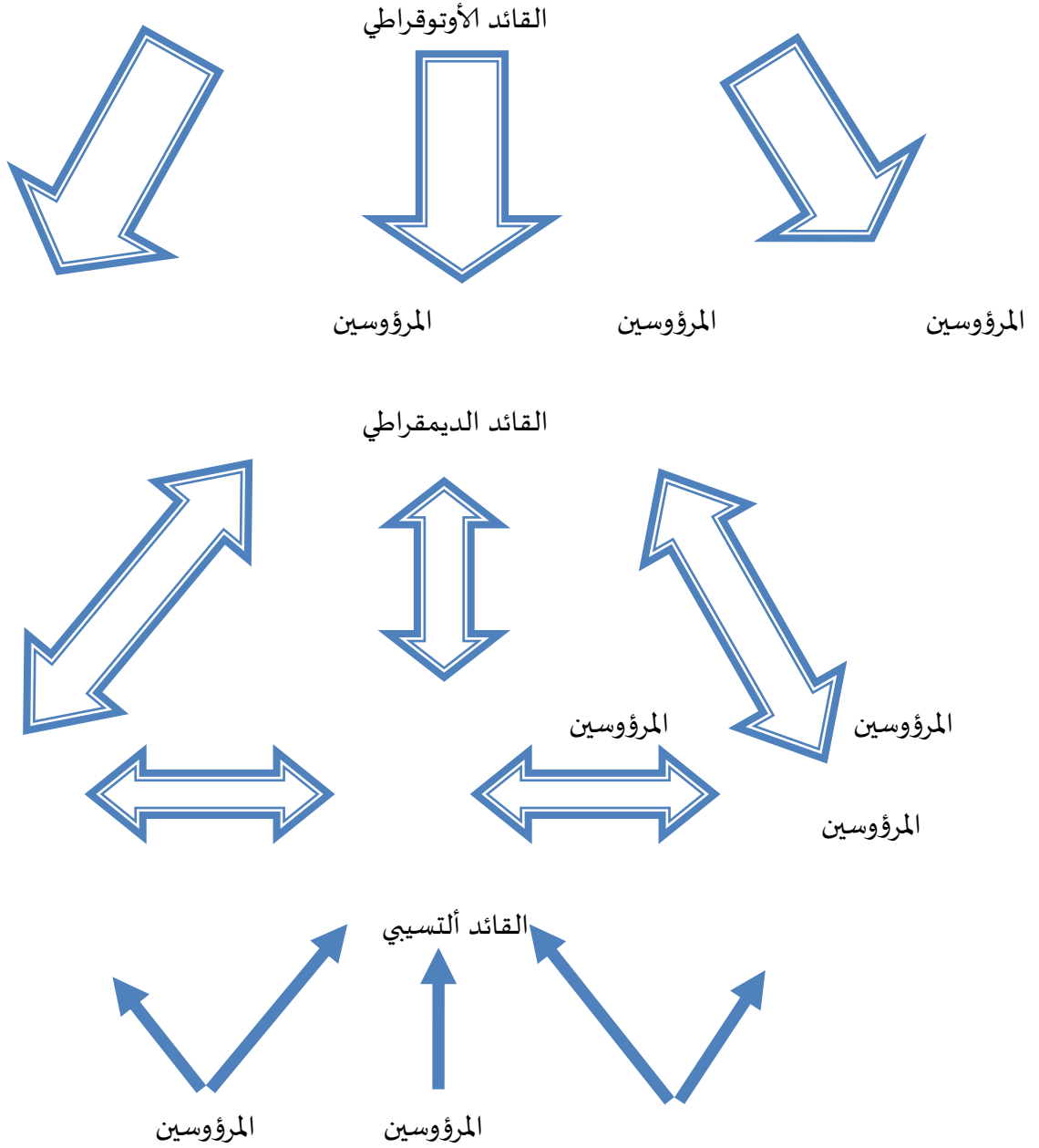
ت- إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة في مؤوسيه ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل .²

و الشكل التالي :

¹-ماهر محمد حسن -مرجع سبق ذكره ص 77.

²- عبد الرحمن سيار-مرجع سبق ذكره ص 58.

الشكل 1: تصنيف القيادة حسب السلطة



المطلب الرابع: القيادة غير رسمية

القيادة الغير رسمية هي التي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تميلها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.¹

أو يمكن أن تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

ومن الأرجح أن المنظمات الناجحة هي التي تستفيد من مؤهلات القيادات غير الرسمية في نشاطاتها المختلفة وهذا بمنحهم مراكز رسمية و كسب ولائهم و عدم الدخول معهم في صراعات تضر بالتنظيم ككل.

¹ - هبال عبد المالك -مرجع سبق ذكره ص 28.

المطلب الخامس: القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها داخا هذا التنظيم.¹

¹ - صابرين عطية مرسال -الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية -دار الوفاء الدنيا للطبعة والنشر-الإسكندرية- ص 27.

المبحث الثالث: نظريات القيادة وتطورها عبر الفكر الإداري

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة ، و تفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، فألى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية الشخصية القائد ، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية ، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف ، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت مواضيع القيادة بالدراسة والتحليل ، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، و خصائص القائد الإداري الناجح ، بالرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا إن تصنيف الأكثر شيوعا وقبولا بين الباحثين والذي

ستعتمده في هذا البحث كما يلي :

- النظريات الفردية للقيادة .
- النظريات السلوكية للقيادة .
- النظريات الموقفية .
- النظريات الحديثة للقيادة.¹

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سبق ذكره - ص 61.

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة ، وأن يسيطروا على الآخرين ، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات يراها فالتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية .

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات فير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أي كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة ، وانه لا يمكن لشخص لا يمكن سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة . ويعتبر جالطون من أشد المؤيدين لهذه النظرية وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم المسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها ، وتعتبر عما ينبغي أن يكون ، ولا تدل على ما هو كائن فعلا ، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا أو واقعيًا ، إلا أنها وضعت البيئة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم الدراسة.

الفرع الثاني: نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية (الرجل العظيم) التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد لا يصنع ، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد السمات القيادية، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي:¹

- سمات جسمية: الطول ، جسن المظهر ، الصحة والحيوية والنشاط .
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط .
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.
- وفي دراسة قدمها "ارنست ذيل" قام بجمع الصفات التي تأخذها بعين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديريها ، فاتضح أن عددها بلغ 41 صفة .

ويرى أوردوا ضرورة توافر الخصائص القائد الكفاء لخصها في عشرة صفات هي : الطاقة الجسمية والعصبية ، الشعوري القوي بالهدف والغاية ، الحماس ، الذكاء والقدرة على عقد علاقات الصداقة والإحساس بالآخرين و مشكلاتهم وتقدير مواقفهم والعمل أجل تطبيق التكامل ، الخبرة الفنية ، القدرة على تعليم الآخرين .

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي :

- الذكاء والسرعة البديهية وطلاقة اللسان ، الثقة في النفس والإيمان بالقيم .
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
- المقدرة على تنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم .
- للحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة .
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية وحب العمل .

¹ - محمود سلمان العميان – السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال - دار وائل للنشر – الأردن -2008- ص 263-264.

■ القدرة على تفهم الموقف .

وقام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح وتوصل من خلالها إلى الصفات الأتي:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرقبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
- الحائز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة
- الثقة في النفس: الوثوق في القدرات الشخصية .
- القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على الدمج وتفسير كبير من المعلومات
- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة .

وعلى الرغم من أهمية النظرية ، إلا أنه لم يتفق عليها أحد العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة ، كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة . كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة ، قد تتوفر في القادة مثل سمات: الذكاء، الجسمية و الحماسة وغيرها ... الخ

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين ، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القادة . كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد أنه مستقل عن المواقف بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف¹.

ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية:

- أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت في بعض الدراسات ، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى¹.

¹ - محمود سلمان العميان – مرجع سبق ذكره – ص 264.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية

لم تسفر النتائج التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال و غير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة ، و تأسيسا على ذلك ، فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث و الدراسات إلى التركيز على سلوك القائد ، و بذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية امتدت من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات . ركزت هذه النظرية على دراسة السلوك القائد و تحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي و تحليل أثاره في فاعلية الجماعة و المنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما نوع السلوك الذي يسلكه. فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

يرى دعاة هذه النظرية و أنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن مل بين تحقيق أهداف المنظمة ، المحددة من جهة ، و إشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، و بقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.

و هكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي التي مكنت القيادة من التأثير بفعالية على الآخرين ، و من الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة هي:²

الفرع 1-دراسة جامعة أيوا "Iowa"

لقد كانت الدراسات الزائدة التي أبرزت أهمية السلوك القيادة و قدمته في صورة أنماط على هذه الدراسات مجموعة من الباحثين من جامعة "أيوا " هم : لوين ولييت ووايت (Lewin) ، (Lippitt) ، (White 1939) هذه الدراسة هي امتداد للدراسة حركية ديناميكية لجماعة للباحث " لوين "

أ- تجربة الدراسة : أجريت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ في أحد أندية الهوايات و قسموا في مجموعات

و وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف على كل مجموعة ، و تلقى المشرف على مجموعة تعليمات من

¹ - محمود إسماعيل بلال - مرجع سبق ذكره - ص 264.

² - ماهر محمد حسين - مرجع سبق ذكره ص 32.

القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك اتجاه تلاميذ بمجموعته ، وقد استخدمت ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي :

أولاً- النمط القيادي الاستبدادي

ثانيا - النمط القيادي الديمقراطي

ثالثا – النمط القيادي الحر (المتسبب)

ب- نتائج هذه الدراسة : لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة ، ومن خلال المقارنة بين النمطين الاستبدادي و الديمقراطي كانت النتائج التالية :

- إن إنتاجية جماعة العمل في ظل النمط الاستبدادي أكبر منه في ظل النمط الديمقراطي
- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي
- كان رضا الأفراد في ظل النمط الديمقراطي أعلى كثيرا من رضاهم في النمط الاستبدادي .
- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة ، و الدافعية و الثبات في المستوى لأداء ، و روح تفريق و التفاعل الاجتماعي .
- المجموعة التي استخدمت النمط المتسبب (الحر) أدت الى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة .
- الانتقادات : إن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات و تجارب أجريت على أطفال فيبراشدين ، مما يصعب تعميمها على الأفراد الناطقين العاملين في المنظمات
- منهجية البحث و الدراسة لم تكن محكمة صارمة فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها مثل شخصية و دوافع الأفراد

من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة مختلفة عن ثقافة المجتمع

الأمريكي.

وبصفة عامة نرى أن الدراسات جامعة «loua» وجهت الاهتمام إلى سلوك القائد على أنه متغير أساسي في دراسة ظاهرة القيادة مما دفع الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية.¹

الفرع 2- دراسات جامعة أوهايو Ohio

المهمة task، والعلاقات هي المحور الذي تدور عليه غالبية النظريات الحديثة، نظرية سلسلة السلوك السابقة تقول أن هذين الاصطلاحين هم نماذج سلوكية كبعد واحد one continuum بالمرور عبر سلسلة تبدأ من القائد الديكتاتوري (task) وتنتهي عند القائد الديمقراطي (Relationship)، إلا أن الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو أظهرت رأي مخالف لما ذكر حيث أن هذين التعبيرين منفصلين عن بعضهما، فهما ليس سلسلة سلوكية، فدراسات القيادة في جامعة أوهايو والتي بدأت سنة 1945 تبنت سؤالاً: هل سلوك القائد يمكن وصفه بأنه سلسلة واحدة؟ وقد وصفت الدراسة الكيفية والتي يقوم فيها القائد بنشاطاته وحاولت إعطاء أسماء والتعريفات.

ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان F.A. Fleishman و كارل شارل Carole Short le الذي أجرى دراسة حول عوامل القيادة، أشارت نتائجها إلى وجود بعدين للسلوك القيادي.²

فقد عرفت: البناء الأولي Instigation structure بأنه المهمة task والاعتبارات Considérations بأنها العلاقات Relation ship كأهم بعدين للقيادة وفي دراسات القيادة، التي تبعت، وجد فريق جامعة أوهايو بأن النماذج القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد، فسلوك بعض القادة في تعامله مع مرؤوسين يمكن كافة النشاطات أن تدور حول موضوع واحد وهو انجاز المهمة.

Task accomplishment البعض الآخر من القادة يركز على بناء وديمومة العلاقات الشخصية الجيدة بين هؤلاء القادة والتابعين.

قادة آخرون يمكن وصف نماذجهم السلوكية بأنها مزيج من السلوك الذي يهتم بالعلاقات والمهمة بنفس المستوى.

¹ - محمد إسماعيل بلال - مرجع سبق ذكره ص 265.

² - ماهر محمد حسين - نفس المرجع السابق ص 33.

أذن ليس هناك نموذج مهيم Dominant كذلك ليس هناك ، بعد واحد كسلسلة تبدأ من الديكتاتورية إلى الديمقراطية كما هو الحال في نظرية سلسلة السلوك بل هناك بعدين محورين هما المهمة ، والعلاقات ينتج عنهما أربعة المربعات أو أربعة نماذج قيادية لكل منهما ميزته الخاصة في القيادة وكما في الشكل ¹:

الشكل رقم 2: يوضح الأنماط القيادية

اهتمام عالي بالعلاقات	اهتمام عالي بالعلاقات اهتمام متدني بالمهمة	اهتمام عالي بالمهمة اهتمام عالي بالعلاقات
	اهتمام منخفض بالمهمة اهتمام منخفض بالعلاقات	اهتمام متدني بالعلاقات اهتمام عالي بالمهمة
اهتمام متدني بالعلاقات	اهتمام متدني	اهتمام عالي بالمهمة

إذن الدراسة أنتجت أربعة مربعات كل مربع يصنف قائد نموذج قيادي معين، وتعتبر هذه الدراسة هي الأساس الذي بنيت عليها الشبكة الإدارية فيما بعد وهذه النماذج هي :

1. القائد الذي يهتم اهتمام عالي بإنجاز المهمة وبعلاقاته الاجتماعية مع رؤوسيه .
2. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة على حساب علاقاته مع رؤوسيه .
3. القائد الذي يهتم بعلاقاته على حساب إنجاز المهمة .
4. القائد الذي يكون اهتمامه منخفض سواء بالنسبة لعلاقاته مع المرؤوسين أو فيما يخص تنفيذ المهمة الموكولة له.

¹ - ظاهر محمود كاللدة- مرجع سبق ذكره ص 126.

الفرع الثالث: دراسات جامعة ميشيغان

THE Université of MICHIGAN STUDIES قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1945 تحت قيادة جماعة من الباحثين ، أمثال رنسيس ليكرت (Rensis Likert) و كاتز (kats) وكان (kahn) وغيرهم بدراسات عدة في المنظمات مختلفة حول موضوع القيادة. اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى قسمين :

1- جماعات ذات إنتاجية عالية.

2- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

و من ثم دراسة أساليب سلوك القادة في الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم.¹

تلخصت نتائج هذه الدراسات عن الآتي:²

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام مؤداه ، إن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج ، ووضع نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة ، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول : المتسلط الاستغلالي) يعد أقل النظم كفاءة ، و(النظام الرابع :الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة ، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطن النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية وهذا شرح مبسط لها :

-النظام التسلطي :

– الاستغلالي :يركز القادة على الإنجاز ، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسهم ، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات و الأخذ بأسلوب الإيصال الهابط و اللجوء إلى التهديد و العقاب لفرض الطاعة .

¹ - ماهر محمد حسين – مرجع سبق ذكره ص 275.

² - زاهد محمد الديري – السلوك التنظيمي – دار المسيرة -عمان 2011- ص 172.

- النظام التسلسلي -النفعي :اقل مركزية من سابقة ،يتقبل القائد أحيانا آراء و مقترحات مرؤوسين و السماح لهم بالاتصال الصاعد و منح الثواب و المكافأة ،و يلجئون إلى التهديد و العقاب لتحقيق الإنجاز .

- النظام الاستشاري :يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسهم و الحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ،و يتحد القادة القرارات المهمة ،و تفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين ،و إفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء و تعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط و صاعد)،و حفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب .

- النظام الجماعي -المشارك :حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسهم ،و يتم التركيز على الهدف الجماعي و عمل الفريق الواحد ،و تشجيع تقديم الأفكار و المقترحات و الاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ،و منح الثواب و المكافأة بناء على تقييم الأداء و المساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي و يعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف .

و لقد واجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها :

- صعوبة إيجاد علاقة سلبية بين سلوك القائد و بين معايير الفعالية الأداء و الرضا .فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية و الرضا ، يفقد الدليل التجريبي
- و يشير البعض إلى وجود علاقة سلبية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان ، فقد يكون النمط القيادة و المركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع هؤلاء المرؤوسين و ليس سببا لها .
- و برزت الدراسات أخرى تعتبر الأنماط النقدية ماهي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين و الاهتمام بالإنتاج) ، و هذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك و موتون .

الفرع 4-نظرية . (x) و نظرية (y):

يعتقد دوغلاس ماكجريجور أن السلوك الإداري يتأثر بنوعين متمايزين من الفلسفات و أشار إليهما فيما يعرف باسم النظرية Y ; X و قام بدراسة مقارنة لهذين النوعين من الفلسفات في الإدارة و كذلك مقارنة الافتراضات

التي تشتق من هذه الفلسفات وقام بإزالة أي تناقضات بينهما وكذلك بلورة الأفكار المتضمنة فيهما بصورة محددة .

تستند نظرية (y) (x) إلى عدة افتراضات أساسية هي E.james ، fremont ، E.1988.

- 1- الإدارة المسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج المختلفة لتحقيق أهداف التنظيم ؟
- 2- الفرد جدير بتحمل المسؤولية ، يميل إلى العمل والتجديد ، واتجاهاته المضادة للتنظيم غالبا ما تعكسها الخبرات السيئة التي خابرها في التنظيم .
- 3- وجود دوافع داخل الفرد نحو العمل وتحمل المسؤولية مما يحتم على الإدارة وتنمية دوافع الفرد .
- 4- الإدارة المسؤولة عن خلق الظروف البيئية وأساليب العمل لمعاونة الأفراد في تحقيق أهدافهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم¹.

نظرية (x) :

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة ، والتي جاءت في آراء تايلور Taylor في نظرية الوقت والحركة Time and motion ، ونظام الحوافز الذي تثنيه هذه الاتجاهات والذي يعتمد على الحوافز المادية والإكراه فالمستخدمين يجب حفزهم بواسطة الحوافز الاقتصادية économie inventives بحيث يحدد الانجاز المطلوب أو المرغوب Performance desired بدقة ، ويتم قياس السرعة انجاز العاملين لكل مهمة من المهمات المطلوبة ، وقدراتهم على الأداء وتأثير التعب الجسدي physical fatigue على الإنتاجية ، والواقع أن المستخدمين حسب هذا المفهوم يتحولوا إلى أدوات تنفيذية تتحرك وتعمل من خلال التوجيه القريب المستمر و سبب رغبة صاحب العمل ومن هنا نلاحظ النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة .

نظرية x تعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوي وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب التوجيه القريب والسيطرة ، المحكمة للسلوك فهي لا تأخذ بالحلول الوسط وتعتبرها

¹ - عبد الرحمن سيار - مرجع سبق ذكره ص 42-43.

على حساب تنفيذ الواجب وعلى حساب تنظيم نفسه ، فافرد يعزز سلوكه طالما يؤدي إلى المزيد من الانجازو إلا فإنه يوبخ ويؤنب ويتم معاقبته ماديا ومعنويا على حد سواء . وبدون الخوض في ماهية المدرسة الكلاسيكية إلا بمقدار ما يعننا من أمرها في مسألة القيادة و النمط القيادي الذي تستخدمه فإن هذه المدرسة تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل لتحقيق أهداف التنظيم .

نظرية x تؤمن أنه يجب إن لا يوجد صراع بين الرئيس والرؤوس فالرؤوس عليه الطاعة وهو مكروه ومجبر ، و غياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ .

نحن من وجهة نظرنا فأننا نعتبر أن هذا النمط القيادي ، قد ذهب الى غير رجعه ولا مكان له في حياتنا المعاصرة حيث التشريعات والقوانين والتي قطعت شوطا كبيرا باتجاه حرية و حقوق المرؤوسين¹.

نظرية (y):

راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب هو نموذج قيادة مشاركة وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات conflicts التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين.

وقد جاءت هذه النظرية بشكل يغير نظرية x في القيادة ، فبينما تدعو نظريه اكس إلى الإكراه وتنتهج أسلوب الديكتاتورية ، تسلطي ، فإن نظرية y تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة الحرية للمتابعين .

وقد طرح Douglas Megregor مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية والتي تتخلص فيما يلي: تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالانجاز والتحصيل ، بينما في النظرية x ليس هناك نظام حوافز بل هناك أجر.

¹ - ظاهر كلالدة - مرجع سبق ذكره ص 143.

- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية ، إنما ليجتهد عنها ، بينما في نظرية x الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه الطموح.
- القدرة على الإبداع والخلاقية والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين ، تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست المقصورة بشكل محدود على بعض الناس.
- من هنا نلاحظ أن هناك فرق هائل بين نظرية x ونظرية y في القيادة، حيث تبدولنا نظرية x تسلطيه ، تشاؤميه ثابتة ليس فيها مرونة ، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه بالمقابل فأن نظرية y تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها ديناميكية ومرونة وتعتمد التوجيه والسيطرة الذاتيتين . وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد والمطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تنكرها.

الفرع 5- نظرية الشبكة الإدارية : Managérial GRD

روبرت بلاك Robert R Blake وجين مونتون Jane S. Montons في شبكتهم الإدارية بسطوا أبعاد القيادة والمهمة والعلاقات التي استخدمت في برامج التطوير الإداري programs management développement وفي الشبكة الإدارية هناك محورين أساسيين تبنى عليهما أنواع القيادة التي أحرزتها الشبكة الإدارية وهذين البعدين هما:¹

1- الاهتمام بالإنتاج (المهمة) (task) (concerns for production)

2- الاهتمام بالناس (العلاقات) (Relationship) (concerns for prpole)

¹-ظاهر محمود كلالدة – مرجع سبق ذكره ص 128.

الشكل رقم 03 : مشبك القيادة

اهتمام بالمهمة	(9.9)	(1.9)
	القيادة التوفيق اهتمام عالي بالمهام والعاملين .	القيادة المتسلطة اهتمام أقصى بالمهام وأدنى بالعاملين
	(5.5)	
	القيادة التوفيقية اهتمام ملائم بالمهام والعاملين	
	(9.1)	(1.1)
	القيادة المباشرة اهتمام أدنى بالمهام وأقصى بالعاملين.	القيادة التهرية اهتمام أدنى بالمهام والعاملين

اهتمام بالعامل

حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة وهذه الأنماط هي:

- القيادة التهرية : وهي التي تبذل جهدا أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين وهي تعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة .
- القيادة البيروقراطية : وهي التي تركز جهودها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين
- القيادة المباشرة : وتسمى أيضا قيادة النادي وهي التي تركز جهودها الأقصى على الاهتمام بالعاملين والإيفاء بحاجاتهم مع درجة أدنى من الاهتمام بالمهمة ومتطلباتها .
- القيادة التوفيقية : وتسمى قيادة منتصف الطريق أو خير الأمور أوسطها ، وهي التي تعطي اهتمام ملائما بالمهمة والعامل على حد سواء لإرضاء جميع الأطراف .

- القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهام والعاملين والوصول لبي أفضل النتائج للمنظمة والعاملين على حد سواء.¹

المطلب الثالث: خلاصة عن النظريات السابقة

بعد أن عرفنا الفكر القيادي من خلال ما عرضنا له من أن ندرك أن لكل نظرية ظروفًا بيئية اجتماعية واقتصادية وثقافية لظهورها. فضلًا على أن جميع هذه النظريات لم تعمل دور القائد باعتباره مخططًا ومنظمًا موجبة ومنسقا ومقوما لكل العمليات التنظيمية كذلك دور المرؤوسين في حياة المنظمة وسيرتها. لكننا نلاحظ في الجانب الآخر ضعفًا في هذه النظريات على الرغم من كونها أسسًا فكرية استندت إليها النظريات الحديثة يتجلى في إهمالها للظروف البيئية والعوامل الموقفية التي هيأت لظهورها وعلى نطاق أضيق ، ظروف المنظمة ومواقف العمل فيها. إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التغيرات المرورية ، سواء الرأسية منها أو الأفقية التي تحدث في المنظمة ، فنعلم أن كل قرار يصدر عن أية منظمة سواء عامة أو خاصة لا بد أن يضع في اعتباره الظروف البيئية والعوامل الموقفية المحيطة والمؤثرة فيها ، سواء التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها . وهنا لا بد أن نمثل للرأي الذي يقول أنه لا توجد طريقة مثلى للقيادة ، وليس هنالك تنظيم مثالي فلكل نشاط قيادي فعال لا بد أن يختلف من موقف لأخر.

فليس المهم الخصال أو السمات التي يمتلكها الفرد لكي يصبح قائدا بقدر ما هي الطريقة التي يمارس من خلالها تأثيره في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة . وهذا ما أكدته نتائج البحث ألسماتي والسلوكي التي قادت الباحثين إلى استنتاج مفاده . أنه لا يوجد أسلوب يعد الأفضل لفهم القيادة .

1- هيكلية المهمة أو مدى وضوح المهمة task structure :

وتركيبة العمل ويقصد بها مدى ووضوح المهمة التي يكلف بها المرؤوسين بإشراف القائد . فضلًا عن الخطوات اللازمة لتحقيقها . وتتراوح ما بين العالي والمنخفض والشكل الآتي يوضح هذه المتغيرات الموقفية .

¹ - نجم عبود نجم -مرجع سبق ذكره ص 75-76.

الشكل رقم 04 : نماذج القيادة لتصنيف القائد

الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	جيد good	جيد Good	جيد good	جيد good	رديء poor	رديء poor	رديء Poor	رديء poor
هيكلية المهمة task structure	عالي high	عالي High	منخفض low	منخفض low	عالي high	عالي high	منخفض Low	منخفض low
قوة المركز position power	قوي strong	ضعيف Weak	قوي strong	ضعيف weak	قوي strong	ضعيف weak	قوي Strong	ضعيف weak

يفترض فيدلر نوعين من الأساليب القيادية يركز الأول على العمل و الذي يحاول القائد من خلاله الحصول على رضا المرؤوسين في العمل الذي يؤدونه ، و الثاني يهتم بالعلاقات الجيدة بين المرؤوسين . و لقياس درجة تفضيل القائد و إعجابه بمرؤوسيه استحدث فيدلر مقياسا . مقياس العامل . و تركز هذه النظرية على مدرج أو مقياس العامل الأقل تفضيلا للعمل المشترك و ذلك بسؤال القادة الذين هم أقل قدرة على العمل معه . و يضم هذا المقياس (16) سمة تمتد كل منها بين نهايتين متعاكستين مثل (مريح و غير مريح ودي و غير ودي) و أيضا الشكل 6-2 يوضح هذا المقياس حيث الدرجات العالية تعني أن القائد موجه إلى العلاقات و العاملين و الدرجات القليلة تشير إلى أن القائد موجه نحو المهمة أو العمل . و السؤال ما هو الأسلوب الذي يحقق الأداء الأفضل ؟ و الإجابة هو الذي يحقق المستوى المتوسط بين الدرجات العليا و الاهتمام بالعاملين

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

الشكل رقم 04: مقياس العامل أقل تفضيلاً للعمل المشترك

غير دمث	1	2	3	4	5	6	7	8	دمث
غير ودود	1	2	3	4	5	6	7	8	ودود
قابل	8	7	6	5	4	3	2	1	رافض
محبط	1	2	3	4	5	6	7	8	مساعد
متحمس	8	7	6	5	4	3	2	1	غير متحمس
مرتاح	8	7	6	5	4	3	2	1	متوتر
حميم	8	7	6	5	4	3	2	1	غير حميم
ودي	8	7	6	5	4	3	2	1	غير ودي
غير متعاون	1	2	3	4	5	6	7	8	متعاون
معاد	1	2	3	4	5	6	7	8	مناصر
ممتع	8	7	6	5	4	3	2	1	ممل
منسجم	8	7	6	5	4	3	2	1	مشاكس
متردد	1	2	3	4	5	6	7	8	واثق من نفسه
غير كفؤ	1	2	3	4	5	6	7	8	كفؤ
مرح	8	7	6	5	4	3	2	1	عابس
منغلق	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح

نتائج التي توصلت إليها هذه النظرية:

- 1- النتائج أظهرت أن هناك عوامل لها أهمية في مقدار تأثير القائد على الجماعة مثل قدرات أعضاء الجماعة المرؤوسة ، عدم التجانس الثقافي ضغوطات المهمة . لكن الشيء المهم أن المواقف المختلطة تتطلب قائد يهتم بالعلاقات .
- 2- من الأمور التي أوجدها هذه النظرية هو أن التنظيم مسئول عن نجاح أو فشل القائد كما القائد نفسه، كذلك فإن الفرص المتاحة لأي شخص ليصبح قائد يمكن أن تكون إذا استطاع أن يختار بعناية المواقف المواتية أو المرغوبة لنموذجه القيادي.
- 3- من المشكوك فيه أن التدريب المكثف يمكن أن يغير النموذج القيادي للقائد لكن التدريب يمكن أن يعطي الفرصة للقائد ليتعلم في أي المواقف يمكن أن يكون إنجاز أفضل و متى يفشل.

الفرع 2- نظرية المسار والهدف :

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى روبرت هاوس عام 1971 والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال ، هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين و الذي يبين لهم مسارات و أساليب تحقيق هدف من الأهداف وهذا ما يبين أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه و نمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء . و على رضاهم الوظيفي و مشاعرهم و ينبثق من هذه النظرية . أربعة أساليب قيادته كما منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية هي :

- الأسلوب الموجه Directive: و هو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات و تعليمات يطلب منها إتباعها، فضلا عن برمجة العمل و تنسيقه و وضع محكا الانجاز. وهذا الأسلوب يشبه بعد البنية الهيكلية عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية .
- الأسلوب المساند Supportive : يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين و الاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل . وهذا يشبه بعد الاعتبار عند جامعه أوهايو الأمريكية أيضا ¹.

¹ - ماهر محمد حسن - مرجع سبق ذكره - ص 48-49.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

- الأسلوب الأنجازي : توضع هنا أهدافا تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق الأهداف .
- الأسلوب المشارك: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.¹
- وبذلك فإن هاوس يرى أنه بإمكان القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات مختلفة وفي مواقف مختلفة . والشكل الآتي يوضح هذه النظرية :

- الشكل رقم 05 : نموذج هيرسي وبلانشرت

العوامل السببية	العوامل الموقفية	النتائج النهائية
الأسلوب القيادي: موجه مساند مشارك موجه نحو الانجاز	عوامل متعلقة بالمرؤوسين. عوامل متعلقة بالبيئة .	إنجاز وظيفي. رضا وظيفي .

ويمكن القول أن هذه النظرية تقدم إطارا فعاليا و يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى أنه يوجد العديد من الأنماط التبادلية البديلة . كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الوقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة.²

الفرع3- نظرية هيرسي وبلانشرد :

تعريف :

في أحد أبحاثهم المشهورة وتحت عنوان نظرية حياة القيادة والتي تحلل أهم بعدين : الممه والعلاقات وقد اثبتنا أن هذين البعدين لهما متغيرات كثيرة وليس بعدا واحد كما أتت به نظرية سلسلة السلوك.
العلمان المذكوران تحدثا عن نظرية دورة الحياة القيادة والتي طورها وهي مبنية على علاقات بين المهمة .
العلاقات والنضج .¹

¹ - محمود سلمان العيان - مرجع سبق ذكره - ص 274.

² - ماهر محمد حسن - مرجع سبق ذكره - ص 99.

يقوم نموذج على أن المستوى نضوج التابعين هو الذي يحدد النمط القيادي الملائم ، فالقادة الناجحون هم الذين يكتفون سلوكهم لموجهة متطلبات المرؤوسين ، فالقائد يجب أن يغير سلوكه تبعاً لمستوى تعوج العاملين في الوظيفة وبالتالي فإنه يستخدم مزيجاً من التركيز على العمل وعلى العلاقات بما يتلاءم مع مستوى نضوج التابعين ، لذا اقترحنا أربعة أساليب:

أولاً : الأسلوب الأول: الأسلوب الموجه

هي مرحلة التحاق الموظف بالمنظمة و بدء العمل لأول مرة فإن النمط الملائم هو النمط التعليمي الذي يركز على العمل أكثر من التركيز على العلاقات. وذلك نظراً لأن الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى من يأخذ بيده حتى يتمكن من الإلهام بمهام الوظيفة. والقواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة وأن التركيز على العاقات في بداية عمل الموظف وما يقتضيه ذلك من السماح له بحرية التصرف غالباً ما يؤدي إلى الحيرة والارتباك .

ع1 عدم القدرة – عدم الرغبة لعدم الثقة بالقائد

أسلوب الإقناع:

في هذه المرحلة تزداد قدرات العاملين ومهاراتهم ويتقدمون في أداء عملهم ولكنهم لا يزالون في هذه المرحلة غير قادرين للإطلاع بمسؤوليات كبيرة . وعدم القدرة تحمل المسؤولية الكاملة لإنجاز الأعمال . ولذلك تستمر الحاجة إلى الأسلوب القيادي التوجيهي وأسلوبها التدريبي الذي يساعد على بناء الثقة والدافعية من جانب العاملين وبالرغم من أن القائد هو الذي يتحمل المسؤولية ويراقب اتخاذ القرار.²

ع2 عدم القدرة ولكن مع رغبة لثقة بالقائد .

1- المشاركة : وتمثل موقف (مهمة منخفضة) علاقات عالية حيث القائد والمرؤوسين يتقاسمون صنع القرار

و الدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبني السلوك التديعي فيه .

و في المقابل يكون استعداد المرؤوسين متوسطاً لأنهم قادرين على عمل ما يريد القائد ولكنهم فيراغبين بذلك لأنهم يشعرون بعدم الأمان ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة ع³ توفر قدرة ولكن مع عدم الرغبة لنقص الأمان .

¹ - ظاهر محمود كلالدة – مرجع سبق ذكره – ص 133.

² - زاهد محمد الديري – مرجع سبق ذكره - ص 181.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

2- التفويض : وتمثل موقف (مهمة منخفضة – علاقات منخفضة) حيث أن المرؤوسين هم الذين يتخذون

القرارات . والقائد يقدم القليل من التوجيه أو الدعم . لهذا يكون استعداد المرؤوسين عاليا . وحالة

المرؤوسين هي : ع⁴ درة مع رغبة و يشرعون بالثقة بقدرتهم على العمل مما مطلوب منهم.

الشكل رقم 06: النظرية الموقفية : أساليب القيادة والمرؤوسين

استعداد المرؤوسين			
منخفض	متوسط	عالي	
1ع	2ع	3ع	4ع
لديه عدم قدرة ، عدم	عدم القدرة . مع الرغبة	لديه القدرة ، مع عدم	لديه القدرة ، الرغبة أو
الرغبة أو	أو مع الثقة	الرغبة أو نقص الأمان	مع الثقة
القائد يوجه		المرؤوس يوجه	

- الفرع 4- نظرية تانتبوم وشميث (نظرية الخط المستمر في القيادة) :

وضع كل من وشميث نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة الموقف التي تواجههم و

قد حاول هذا النموذج أن يشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه . ويظهر هذا النموذج على

أن هناك 07 أنماط قيادية تتأثر من العوامل أهمها ما يلي :

- العوامل الشخصية : مثل المعرفة والقيم والمعتقدات

- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين : كالاستقلالية والتحمل المسؤولية والمعرفة والحيوية

- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي : كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة عمل ، والتكوين البيئي

الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة .

وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد بينما هناك أنماط

أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة وهذه الأنماط هي :

أولا : النمط الأول : القائد يتخذ القرار لم يعلنه على مرؤوسيه

وفي هذه الحالة يحدد الرئيس المشكلة و يضع البدائل الممكنة. لم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة و يطل من المعنيين في التنظيم تنفيذه .

ثانياً: النمط الثاني: يتخذ القرار و يحاول إقناع المرؤوسين بفعاليتها

وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن الرئيس يحاول كسب تأييد أتباعه للقرار المتخذ

ثالثاً: النمط الثالث: القائد يعرض قراره على مرؤوسيه¹

يقوم بشرح وجهة النظر و يعطي فرصة كافية للاستفسار و سماع وجهات النظر غالباً بشكل فردي . إلا أنه يقوم بتعديل القرار و في هذا النموذج نجد أن المدير توصل إلى قرار مع نفسه ثم عرضه على مرؤوسيه . و يتيح لهم فرصة للاستفسار .

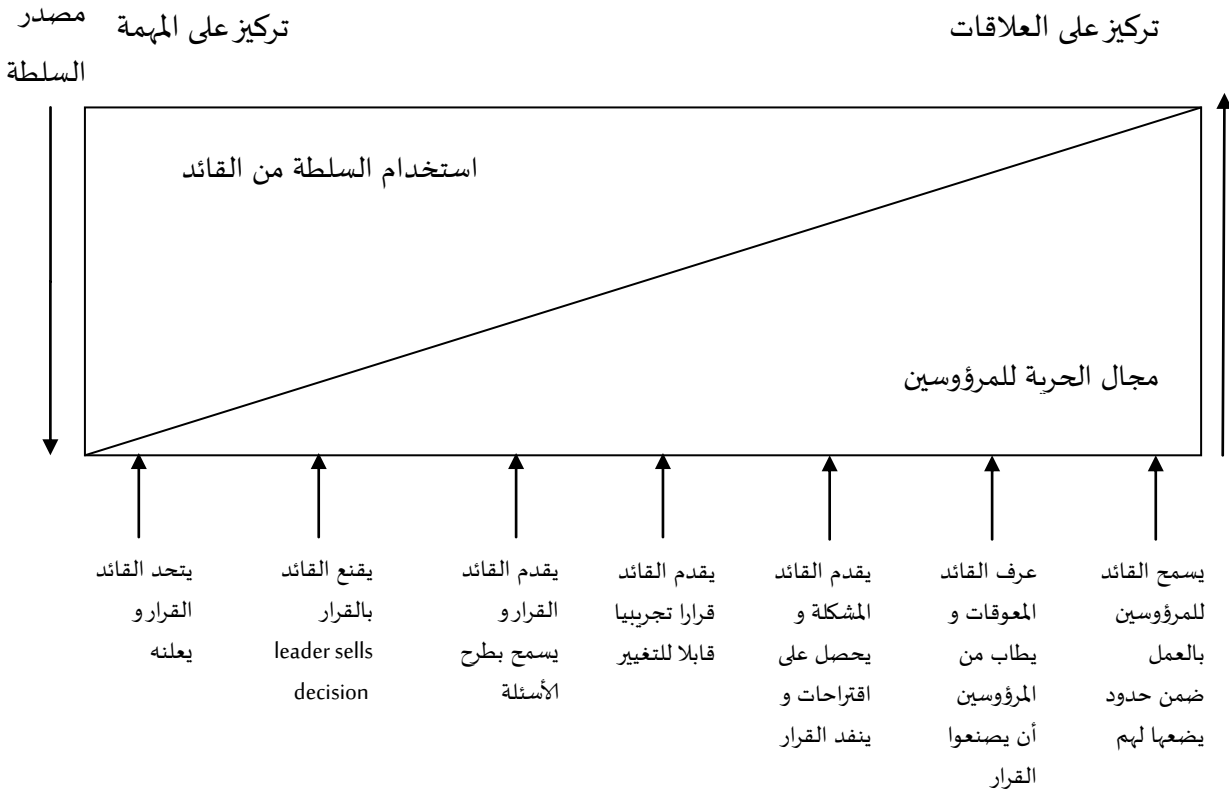
رابعاً: النموذج الرابع: القائد يقدم قرار ميدانيا قابلاً للتعديل

و يحدد القائد البدائل الممكنة و يختار بينها ما يراها مناسبة ثم يقدمه إلى مرؤوسيه و يطلب منهم مناقشة و إقامة التعديلات اللازمة هذا الأسلوب القيادي يتسم القائد للسلطة و السماح لمرؤوسين بالمشاركة ، و ابدأ الرأي الشكل: يوضح لنا "مدى السلوك القيادي" الممكن توفره في القائد و إن كل نوع من هذه السلوك تعود إلى درجة الصلاحية التي استخدمت من قبل القائد و إلى كمية الحرية الممنوحة للخاضعين للوصول إلى القرار المناسب

نظرية الخط المستمر في القيادة

¹ - طلال عبد الملك الشرقي - الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- جامعة قايد -ص 86-87.

الشكل رقم 07: نظرية الخط المستمر في القيادة .



- الفرع 5- نظرية ثلاثي الأبعاد لفعالية القائد ردين radin :

يعتبر هذا النموذج تطويرا لنموذج الشبكة الإدارية "لبلاك و موتون" حيث أضاف بعد ثالث وهو بعد الفعالية لبعدي : الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

ويرجع الفضل في وضع نموذج ثلاثي الأبعاد إلى الباحث "ويليام ردين" "William radin" الذي حاول تحقيق نوع من التكامل بين أنماط القيادة ومتطلبات الموقف¹

ينبثق من هذه الأبعاد الثلاثة أربعة أساليب قيادية هي :

1- الأسلوب المنفصل (separated): ويمثل اهتماما منخفضا بالمهمة والعلاقات.

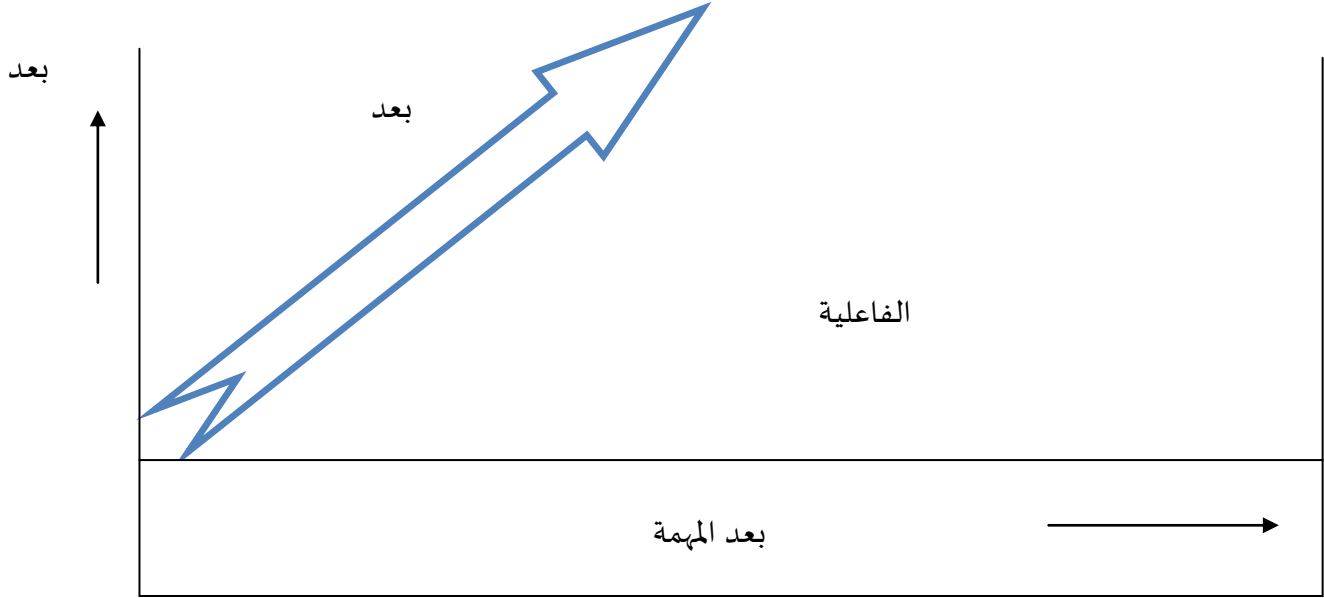
2- الأسلوب المتصل (related): ويمثل اهتماما مرتفعا بالمهمة ومنخفضا في العلاقات.

¹ - محمد إسماعيل بلال- مرجع سبق ذكره ص 300.

3- الأسلوب المتكامل (integrated): ويمثل اهتماما مرتفعا بكل من المهمة والعلاقات.

الشكل الآتي يوضح الأساليب الآتية:

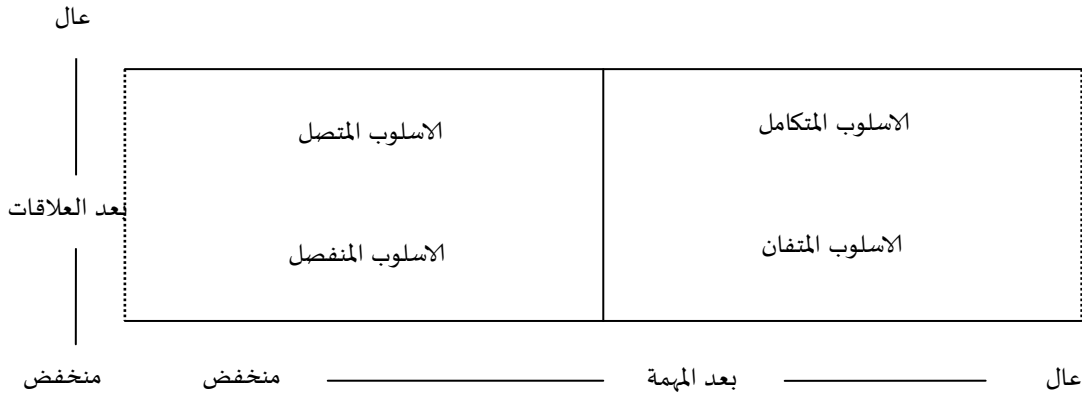
الشكل رقم 08: أبعاد نظرية ريدن



المرجع: ماهر محمد حسن، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دارو مكتبة كندي للنشر

والتوزيع، 2014، ص 50

الشكل رقم 09 : أساليب قيادية في نظرية ريدن



المرجع: المرجع نفسه، ص 51

- و لم يكتف ريدن بالأساليب القيادية الأربعة التي حددها بل أضاف إلى أنه هناك عوامل ظرفية تؤثر في أسلوب القائد - حددها في خمسة عوامل هي :
- 1- المناخ النفسي للمنظمة .
 - 2- التغذية التي ينفذ العمل بواسطتها .
 - 3- العلاقات مع الرؤساء .
 - 4- العلاقات مع الزملاء .
 - 5- العلاقات مع المرؤوسين .

ونلخص مما سبق أن فاعلية الأسلوب القيادي عند ريدن تعتمد على امتلاك القائد لأساليب قيادية مختلفة يمكنه من أن يكون فاعلا حسب الموقف الذي يوجد فيه .

يعاب على النموذج ثلاثي الأبعاد إنه لم يسبق لنا كيف ينتقل القائد من نمط قيادي إلى آخر في ضوء المتغيرات الموقفية والتي تجعل هذا النمط ملائما ولآخر غير ملائم بالإضافة إلى أنه لم يحدد حتى هذه المتغيرات الموقفية.¹

¹ - ماهر محمود حسين -مرجع سبق ذكره ص 39.

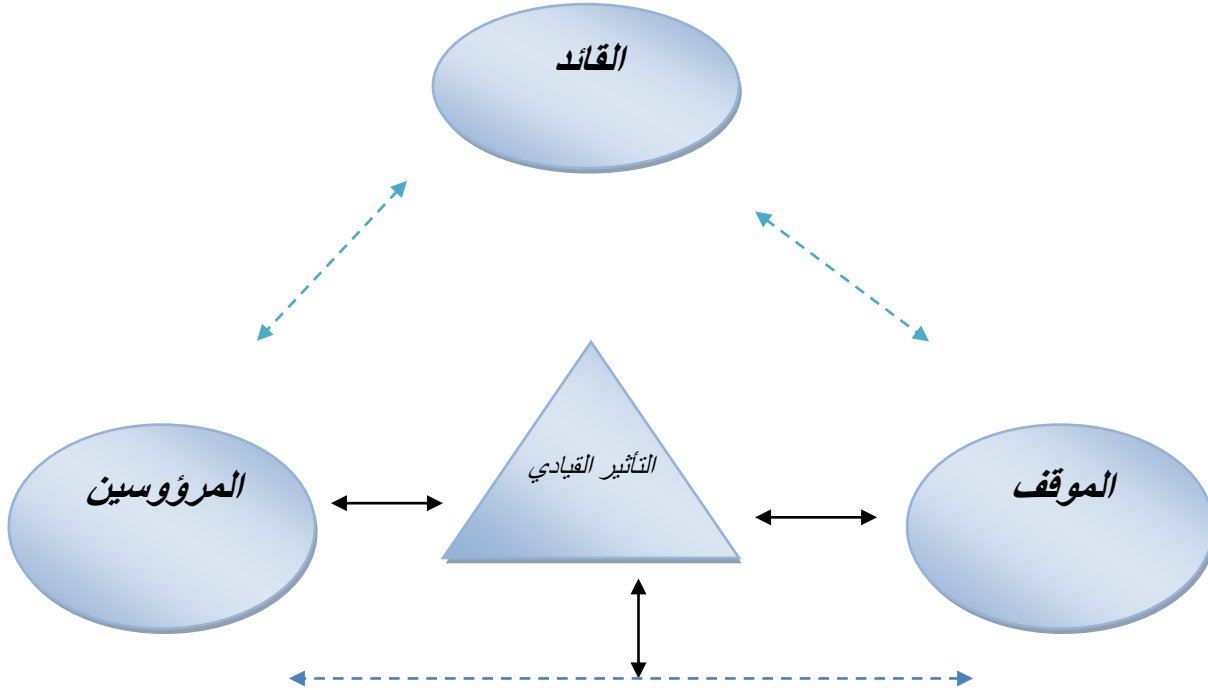
المطلب الرابع : النظريات الحديثة في القيادة

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف . حيث ساهمت هذه التوجهات في التحول من النظريات الجزائية في تفسير القيادة المداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد و المرؤوسين و الموقف وذلك ضمن عملية تفاعل شاملة ، حيث تضمنت المدخل الحديث في تفسير القيادة بمجموعة من النظريات نستعرض أهمها في هذا المطلب¹.

الفرع 1- النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل متغيرات الرئيسية في القيادة ، إذا نجده و يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني و هو الاتجاه الموقفى و بهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات و تتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة و هي : السمات الشخصية للقائد ما ينبغي أن يتوفر فيها من عناصر ، و خصائصها و متطلباتها و مشاكلها و الشكل الأتى يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:

الشكل رقم 10 : القيادة التفاعلية



¹ - بحثي امال - القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة نفضال بمغنية - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية- جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015- ص 58.

المرجع: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالب، الادارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع،

الاردن، 2007، ص 439

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ، و يبدو ذلك في الآتي :

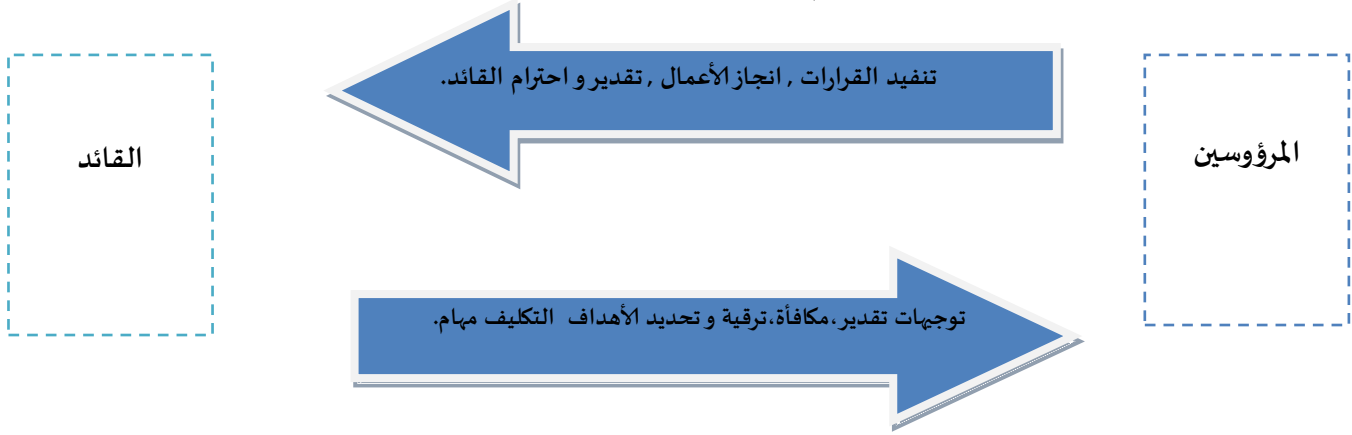
- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات و الوقفية) ، ولكنها حاولت الجمع بينهما ، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمياري لتحديد خصائص القيادة .
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة ، إذا ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف رؤوسيه وإشباع حاجاتهم . كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك الرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

الفرع 2- النظرية القيادة التبادلية:

ترى هذه النظرية أن العملية القيادية شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة و فرص التقدم في العمل للرؤوسين و في مقابل ذلك احترام و تقدير الرؤوسين لهم حيث يرى هولاء أن قدرة القائد على التأثير على رؤوسيه مرهونة بأن يترك رؤوسيه يؤثرون فيه ، لأن قبول الرؤوسين لتأثير القائد يتوقف على مسار متبادل بينهما ، و من هنا يتضح بأن النظرية التبادلية هي امتداد النظرية التفاعلية، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تغيير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة ، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بمجهودهم لمصالح الآخرين ، مادام الآخرون يقومون بالمقابل بالتضحية بمجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، و أن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت مدافع متبادلة الأعضاء.¹

¹ - طلال عبد الملك ستيف - مرجع سبق ذكره ص 64-65.

الشكل رقم 11: القيادة التبادلية



المرجع: محمود سيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 632

وعليه يرى جاك ويس أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن الدور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر فالقيادة من وجهة نظرة إنما تتضمن قيام العلاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

نظرية القيادة التحويلية الفرع-3-

استخدام مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978 ميلادية من قبل العالم الأمريكي بيرنز Burns والذي كان يرى بأن عملية القيادة تحدث بإحدى طريقتين: التحويلية Transformational أو التبادلية transactional. فالقيادة التبادلية حسب رأيه تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المنظمة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة فمثلاً قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل هو على زيادة الإنتاج. وأما القيادة التحويلية فتبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل. وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.²

عناصر القيادة التحويلية: تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي:

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل - القيادة الإدارية في الإسلام - ط1- القاهرة - المعهد العالي للفكر الإسلامي-ص 24.

² - عبد الرحمن سيار-مرجع سبق ذكره ص 182.

الغاذبية (التأثير المثلالي) :

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي **الحفز الإلهامي**: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية ¹.

الاعتبارات الفردية :

تتضمن الاعتبارات الفردية اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية ، وحاجاتهم للإنجاز ، و النمو المهني ، وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوي العاملين وتظلماتهم ويحاول تقديم العون والمساعدة ، و يستمع بهدوء إلى وجهات نظرهم ، ومحاولة الوصول إلى حلول فيما نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .ليحور القائد في النهاية على رضا العاملين .

الاستشارة الفكرية (العقلية) :

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة ، وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين ، ويقوم كذلك ببحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن الطرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها تحدد هذه الأبعاد الأربعة مفهوم القيادة التحويلية ، وتشدد على أنها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى ، يمكن أن تكون مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ².

القائد التحويلي		القائد التبادلي	
يقوم الرؤية والحس بالرسالة	الكاريزما	تحقق التبادل بين العائد و	القائد الموقفي
ينشئ الإحساس بالفخر والنفوذ و		الجهد و عود بالعائد.للأداء	

¹ - أسامة خيرى - مرجع سبق ذكره- ص 96.

² - عبد الرحمن سيار - مرجع سبق ذكره ص 100.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

الاحترام و الثقة.		الجيد و التميز.	
يوصل التوقعات العالية و يستخدم الرموز للتركيز على الجهد و يعبر عن الغرض بطرق مبسطة.	الإلهام	يراقب و يبحث عن الانحراف و عن القواعد و المعايير و يتخذ النشاط التصحيحي.	الأداء بالاستثناء
يفرز الذكاء و الرشد و حل المشكلات المتأني.	التحفيز الفكري	يتدخل فقط إذا المعايير لم يتم تحقيقها .	الإدارة بالاستثناء
يبيدي اهتماما شخصيا يتعامل مع كل فرد بطريقة فردية.	الاعتبار الشخصي	يتحلى عن المسؤولية بتجنب اتخاذ القرار.	متساهل

سلوك المرؤوس	سلوك القائد	الأبعاد
حيث يكون محفزا و يشعر بالقيمة	يرشد : القائد المبادر بحاجات الانجاز و النمو .	الاعتبار الفردي
يكون متشجعا ليأتي بالجديد و تجريب المداخل الجديدة.	يروج : القائد يروج للابتكار و إعادة صياغة المشكلات.	المحاكاة الذهنية
يكون معزز بروح الفريق و الحماسة و التفاعل.	يقدم : القائد يقدم الدلالة و التحدي من خلال النشاط الاستباقي و التصحيحي .	التحفيز الطموح
يظهر الإعجاب و الاحترام و الثقة .	تقاسم المخاطر : القائد يهتم بالآخرين و حاجاتهم و يكون أخلاقيا .	التأثير المثالي
Source : Pamila S.lewis et al .(2001) :Management ، South- Western Collège publishing ، Australie ، p425.		

الفرع 4- نظرية الكاريزمية

على ضوء مراجعة الأدبيات في موضوع القيادة وأنماطها وعلى النحو الوارد في دراسات (سيد الهواري ، 1997) (سيد الهواري ، 1996) فإن القيادة الكاريزمية هي نمط قيادي استراتيجي لديه رؤية واضحة عن المستقبل طويل الأجل يسعى إلى أحداث تحقيق الاتصال الفعال مع الأطراف ذات العلاقة الى جانب ذلك فإن القيادة الكاريزمية تتصف بالتالي :

- الاهتمام بالبعد لاجتماعي في التعامل مع الأفراد.
 - المساواة في معاملة الأفراد بشكل كبير.
 - تحفيز الأفراد بشكل مستمر و مشاركتهم في وضع الأهداف.
 - الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق مهام متحدية.
 - تشجيع محاولات الأبداع والإبداع و التطوير التي يقدم عليها الأفراد.¹
- هناك خصائص عديدة للقيادة الكاريزمية ، إلا أن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القائد – الكاريزما ، وهما :

أولاً : الكاريزما ذو الرؤية :

حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وإن القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة عن التعبير هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها .

ثانياً : الكاريزما المستند على الأزمة :

حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملائمة الموارد المعلومات والطرق في المنظمة .

وتتأثر الكاريزما بثلاث مؤثرات أساسية وهي :

¹ - نجم عبود مرجع سبق ذكره ص 98.

1-البيئة contexte

2-الهيكل structure

3-الشخصية personnalité.¹

¹ - عيد الرحمن سيار- مرجع سبق ذكره ص 181.

المبحث الرابع : القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخرفهبي تلك العلاقة القائمة بين المرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه و أن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته ، ودينامكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء.¹

¹ - تكليش فاطمة- أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمستويات غير الكحولية بالشرفة -مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص إدارة أعمال- جامعة محمد الحاج- البويرة – سنة 2015- ص 29 .

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

الفرع 1- الإدارة

لقد عرف تايلور الإدارة

هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون فاهو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق .

أما دافيز:

الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية .

وهنري فايول :

تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه ، وينظم و يصدر الأوامر وينسق و يراقب

التعريف الشامل للإدارة:

هي فن انجاز الأعمال بواسطة الموظفين ، و من منظور أوسع فإنها تنطوي على انجاز الأهداف باستخدام

الموارد البشرية و المالية و التقنية المتوفرة ، و تشمل الإدارة على خمسة و وظائف رئيسية ، و كما يلي :

التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة¹

3- وظائف العملية الإدارية :

1- **التخطيط**: يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة، و هو العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع

أهداف المنظمة .

2- **التنظيم**: عرفه البعض على أنه "الشكل الذي تتعاون فيه جهود الجماعة لتحقيق هدف"²

كما عرف على أنه "عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف .

3- **التوجيه**: تتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن من خلالها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين

في المؤسسة و حفزهم للعمل بأقصى طاقتهم .

¹ - أسامة خبزي- مرجع سبق ذكره ص 33-34.

² - <https://www.univ-constantine> 2.717

4- الرقابة: لتكتمل العملية الإدارية إلا بممارسة وظيفة الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.¹

الفرع 2: القيادة

أولاً: تعريف القيادة :

هي نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة .
ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدراسيين أم أن موضوع القيادة تشمل على العناصر التالية :

أن أهداف القيادة أن يؤثر القائد وأن كل قائد لديه القوة فتستطيع التأثير على الناس والتابعين وذلك للوصول إلى الأطراف المحددة للجماعة .
مفهوم القيادة :

وهذا يتضح أن القيادة هي : عملية تأثير على السلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.²

ثانياً : متطلبات القيادة وعناصرها

- 1- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- 2- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية ، وليس بالمركز الوظيفي.³
- 3- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.⁴

ثالثاً: مصادر قوة تأثير القادة

تعني قوة القائد وقدراته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له ، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

¹ -www.kau.edu.sa /odus plus

² -بشير العلاق -مرجع سبق ذكره - ص 13-14.

³ -أسامة خيرى - مرجع سبق ذكره-ص24.

وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على :

- القوة الشرعية أو القانونية :

وهذه القوة تنتج من مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى ووظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام ، المدير ، المشرف)

- قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرات القائد عن الرقابة والإدارة ومكافأة الآخرين مثل : (الرواتب ، الترقية ، الجوائز).

- قوة القسر أو الإكراه :

تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر ، التأنيب ، إنهاء الخدمة)

- قوة الخبرة :

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة .

- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة ، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة¹.

الفرع 3: القيادة جزء من الإدارة أم الإدارة جزء من القيادة

¹ - بشير العلاق - الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم - طبعة عربية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ص 283.

أولاً: الإدارة جزء من القيادة :

يتضح لنا أن القيادة مسألة شخصية وكل واحد يستطيع أن يطورها ، فقد سقطت نظرية القائد المولود أو القيادة المولودة فطرة فأصبحت القيادة لها ، مناظيرها المتعددة ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن تنميتها بالممارسة والخبرة على اعتبار أنها مكتسبة ، فالقيادة دائما تكون في القمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع القيادية أو الإدارية حسب تسلسلها القيادي الهرمي أو الهراركي ، فالقادة يحكم موقعهم يجب أم لا ينغمسوا في تفضيل العمل الروتيني اليومي ، ويجب أن يكون لهم تطلع استراتيجي شامل وواسع لأنهم بدون ذلك يصبحوا إداريين مكتبيين و تنتفي عنهم صفة القيادة أما الإدارة فهي ترتبط ارتباط مباشر وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين¹.

ثانياً: القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القائد هي واحدة من مسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط وأهم ما ذكروا في هذا المجال عنوان (أوراق في علم الإدارة) حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة posdcorb .

وبالرغم أن مصطلح المدير التنفيذي (القائد) أكثر منه مدير قياديا هذا يحدث في مقال التعبير المزدوجة المعنى أو التي لها معنى لفظي ومعين اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة مدير وقائد ليست كبيرة وهناك من يقول أن المدير ليس صانع القرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم والتطبيق دون تغيير أو تبديل والعكس صحيح فالقائد هو صانع القرار.²

¹ - محمود ظاهر كلالدة- مرجع سبق ذكره ص 28.

² - محمد مرسي- الإدارة العلمية - ط1- مطبعة دار العالم العربي -القاهرة - ص 141.

القيادة فن وإدارة علم

تعد القيادة أقرب إلى الفن منها العلم ، حيث يقول أورد سليم القيادة بالروح مركب من شخصية و البصيرة إنما تطبيق في الفن ، الإدارة بالعقل مسألة حسابات إحصائيات و أساليب مواعيد و روتين إنما تطبيق العلم فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة و تستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق و تحفيز الأفراد و إقناعهم ، و بالتالي تكون أقرب إلى الفن و العاطفة منها إلى العلم ، أما الإدارة تعتمد على قدرات و مهارات ، عملية كتخطيط ، إعدادات الموازنات الرقابة و اتخاذ القرارات فهي الأقرب إلى العلم و العقل .

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية و كل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا و سياسة و تخطيط ، و تنفيذ و توجيه و رقابة ، و مسؤولية ... أدى إلى تداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية و مهام المدير القائد و دوره فيها . و كل ذلك أدى إلى خلط بين دور المدير و دور المدير القائد ... مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين

القيادة الإدارية في الجدول الموالي:¹

جدول يوضح المقارنة بين القيادة و الإدارة:²

القيادة	الإدارة
التركيز على الفاعلية (مدة تحقق الأهداف	التركيز على الكفاءة
الاهتمام بالمهمة و الغرض	الاهتمام بالطريقة
تغيير الافتراضات و المعتقدات و قواعد العمل	تغيير الإجراءات و الأدوات
الروح و الحدس	التركيز: العقل و الرشد
التوجيه العام : التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين.	التوجيه العام : التأثير بسياسة و اتجاهاتها
مكانة شخصية : تأثير غير رسمي .	مركز إداري ، صلاحيات رسمية
القائد مسمى من الجماعة.	المدير مسمى من الشركة.

¹ - محمد حسين عجمي - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية- ط 3- دار المسيرة للطباعة و التوزيع ص 23.

² - نجم عبود نجم - مرجع سبق ذكره- ص 33.

وظائف التخطيط ، التنظيم – الرقابة لتحقيق أهداف الشركة	وظائفه ك إثارة الاهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف.
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية ، علاقات شخصية.

الفعالية :

إن الفعالية مصطلح واسع الاستعمال في مجال العلم الإدارة ، لذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة ، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو ، و هذا على أساس فإن علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفعالية في النشاطات والأشخاص و الوسائل التي تتصل بالإدارة .

الكفاءة :

و يفهم عدد من العلماء الإدارة مدلول الفعالية على أنه يشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي عن طريق أداء الأشياء الصحيحة أما المكافأة فهي العلاقة بين كمية المدخلات و كمية المخرجات ، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة و النتائج المنجزة و بذلك فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة ، و بمعنى أخرى فإنهم يربطون الفعالية بالقيادة و يربطون الكفاءة بالإدارة ، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فتشير إلى كيفية إنجاز هذه الأشياء.¹

الفرع الرابع : مفهوم القيادة الإدارية

بناء على ما سبق من تعاريف فإن التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) و جماعة تابعة له (المرؤوسين) ، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة و توجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا التعريف يجمل مكونات العملية القيادية و التي سيتم شرحها في النقطة الموالية.²

¹ - درراح خطيب و آخرون - مرجع سبق ذكره ص 48.

² - كيرد عمار – تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط)-مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير – جامعة محمد الحاج -2015-ص 8.

المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية :

مكونات الوضع القيادي هي :

1- أنت – القائد

2- مرؤوسيك – وهم الذين سيساعدون في انجاز الأعمال المطلوبة .

3- الوضع نفسه – الهدف المراد تحقيقه ، والعمل المطلوب إنجازه .

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه ب (قيادة المواقف) وهي نظرية

تطورت من قيا د. فرد فيدلرو التي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد .

والآن ، لناخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي .

تعريف القائد :

هو شخص ذو موصفات وسمات خاصة يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدفها سواء كان هذا القائد

معنيا من طرف الجماعة نفسها عينيه السلطة الخارجية.¹

مهارات القائد :

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة

التي يعلمون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف)

فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع إنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف

الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى ، وهذه المهارات الأساسية هي:

المهارات الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه ، ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها ، و

عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها . كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ، ومدركا وعارفا للطرق و

الوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل.¹

¹ - هبال عبد المالك- مرجع سبق ذكره -ص 29.

المهارات الإنسانية:

أن هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء ، إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم ، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لروح الابتكار فيما يقومون به .

المهارات الذهنية :

حيث ينبثق منها نوعان :

المهارة الإدارية : حيث تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توسيع العمل دخل التنظيم توزيعا عادلا ووضع معدلات ومقاييس للأداء .

المهارة السياسية : تتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياستها.²

الصفات التي يجب توفرها في القائد الناجح:

- 1- الهدوء و ضبط النفس .
- 2- معرفة الرجال .
- 3- الإيمان بالمهمة .
- 4- الشعور بالسلطة .
- 5- البدهاءة والمبادرة وأخذ القرار.
- 6- الانضباط .
- 7- الفعالية .
- 8- التواضع .
- 9- الواقعية .

¹ - بشير العلاق – مرجع سبق ذكره -ص 14 .

² - أسامة خيري – مرجع سبق ذكره-ص 63-64.

10- العطف و طيبة القلب¹.

تعريف المدير:

هو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية و يكون مسئولاً عن شخص واحد على الأقل و يمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص و نطاق الحكمة قاصر على البيئة الداخلية للمنظمة.

صفات المدير:

- الإلمام الكامل لعلاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح و قوانين المنظمة للعمل .
- المقدرة على اكتشاف الأخطاء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه .
- الحزم و سرعة البث و تجنب الاندفاع و التهور .
- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه .
- توخي العدالة في المواجهة مؤوسيه².

الفرق بين المدير و القائد³:

¹- أسامة خيرى – مرجع سبق ذكره ص 65 .

²-غوار مختارية -نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين – مذكرة لنيل شهادة الماستر – قسم علوم التسيير – جامعة مستغانم سنة 2018- ص 39.

³- تكليش فاطمة-مرجع سبق ذكره ص 13.

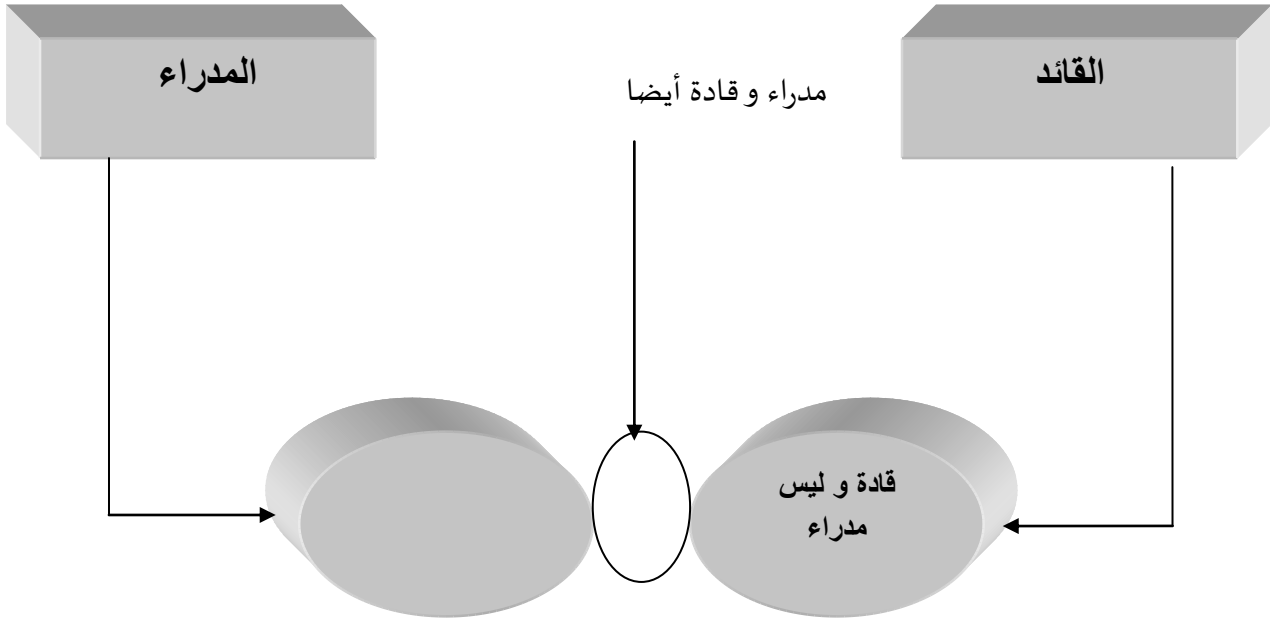
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

القائد	المدير	عناصر الاختلاف	
نتبع تلقائياً من الجماعة أي أنه يختار عن طريق الأفراد المجموعة التي يشرف عليها.	يعين عن طريق السلطة العليا أي أن الإدارة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة	التعيين والاختيار	01
يوجد في الهيكل الإداري للتنظيم الرسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	وضعه و مكانه في التنظيم	02
يعتمد على السمعة وقدرته على التأثير	يعتمد على السلطة الممنوحة	مصدر قراراته	03
نتيجة الإقناع والرضا والحب فهو يثير الحماس لدى أتباعه.	نتيجة الخوف من سلطاته الرسمية ومركزه الوظيفي فهو تأثير الخوف	السبب الرئيسي لتنفيذ قراراته	04
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه.	يعرف من المخطئ ويؤنبه على الفشل .	التقييم	05
يوضح كيف يتم العمل وينظمه.	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل	06
يهتم بالناس والأفراد العمل .	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام	07
القائد يسأل .	يأمر	الأمر	08
يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب.	يعمل جاهدا لينتج	الهدف	09
القائد يكتسب احترامهم.	يأمر الأفراد باحترامه	الولاء والاحترام	10
يقول : نحن حققنا الهدف.	الرئيس يقوا : أنا حققت الهدف	الإنجاز	11
ينظر إلى اليوم والمستقبل أي أنه يهتم	ينظر إلى اليوم أي أنه يحافظ على الوضع .	الرؤيا	12

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

لراهن اليوم	بالتغيرات في ضوء متغيرات مستقبل		
يختص بالإشراف على أداء العمل وفق التعليمات الموضوعة في حدود المستويات	يشرف ويوجه لتوليد الرغبة لتحسين أداء العمل ويشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل	الإشراف	13

الشكل رقم (12): الفرق بين القائد والمدير



الفرع الثاني: (مرؤسين)

من غيرهم لن يكون هناك قائدا . و من غيرهم لن ينجز العمل . ففوة القائد مستمدة منهم فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام . المرؤسين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجاباتهم جيدة مع النمط القيادي الدكتاتوري . أنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على انجاز الأعمال بمفردهم حيث يتوجب على القائد معرفة احتياجاتهم ليتمكن من تحفيزهم وتشجيعهم¹.

¹ - محمد عبد المقصود محمد – القيادة الإدارية -ص 29.

الفرع الثالث: (الوضع)

في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى . فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب المشاركة جميع الأعضاء في العمل . ربما يكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة . إن معرفة كيف و متى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.¹

¹ - صابرين عطية مرسال – مرجع سبق ذكره – ص 54.

المطلب الثالث: القائد الإداري

الفرع الأول:

المفهوم القائد الإداري:

هو المدير أو القائد هو ذلك الشخص المعين من قبل السلطة أعلى قيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، و يتوفر له من تأثير شخصي على هؤلاء الأفراد . كما يتوفر له فضلا عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليم ، ولكنه يعتمد بصفة أساسية توجيه و قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.¹

الفرع الثاني:

صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس و جون هوفر بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات و هي :²

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الفردية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة .
- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .
- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات و إنجازها .
- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الفرد الشجاع و الفرد الخجول مع الحياة .

¹ - غوار مختارية - مرجع سبق ذكره - ص 28 .

² - غوار مختارية - مرجع سبق ذكره - ص 29 .

- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا.
- العمل الجاد بتفان و التزام : فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- تحديد الأهداف : فجميع القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى .
- استمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام .
- امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو ذلك الفرد الذي يمتلك المستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية .
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون لتطوير و النمو الذاتي فقط و عندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التافهات يتم حينها بتبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى تعاون¹.

الفرع الثالث: اختيار القادة و اعدادهم

مقدمة: إذا كانت عملية الاختيار و التعيين العاملين الجدد عملية ليست سهلة فإن العملية اختيار القادة عملية معقدة و متشابكة و هي في غاية الخطورة نظرا لأنها ترتبط بمستقبل المنظمة ، لذا يجب تفهم و دراسة القيادة في ضوء اعتبارات و ديناميكيات المستقبل أو ما يمكن أن يسمى بالتحليل المهم بالمستقبل².

قواعد اختيار القادة الإداريين:

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
- الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.

¹ - صابرين عطية – مرجع سبق ذكره – ص 52-53-54.

² - سيد محمد حاد الرب – القيادة الإستراتيجية – حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف- كلية التجارة -جامعة قناة السويس -2012-ص 34.

- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات .
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما .
- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .

ثانياً:

أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار .

ثالثاً:

أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق :

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية .
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة تفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة¹.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها الآتي:

1- حجم المنظمة ونوعها: هذان العنصران يمكنهما من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود

مجموعة من المرؤوسين

2- موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مختلف عن منطقة ثانية غير مكتظة

بالسكان

¹ - صابرين عطية مرسال - مرجع سبق ذكره - ص 77-78.

- 3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور و الحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات و المعدات مستهلكة و أسلحة و ذخيرة فاسدة في الحرب 1948 م ضد الصهاينة في فلسطين و ما ترتب على ذلك من أثار قد خلقت مواقف و صنعت قيادات قامت بثورة بوليو سنة 1952 م .
- 4- نوع العاملين و مدى إيمانهم بمشكلاتهم: أي مدى معرفتهم بأبعادها و قدرتهم على صنع القيادة و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها .
- 5- المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الالتفاف حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي فلا يساعد على ظهور القيادات .
- 6- الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر على صنع القيادات و ظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير .
- 7- مقدار الوقت المتاح: حيث يؤثر هو الآخر في صنع القيادات و ظهورها . ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات .¹

فرع الرابع: مهام القائد الإداري

المهام الرسمية:

- التخطيط: وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، أو المنظمة أو الإدارة ووضع استراتيجياتها وتحديد الأهداف البعيدة .
- التنظيم: وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة أو المنظمة أو الإدارة وتوزيع المسؤوليات .
- التنسيق: وهو يعني العمل بين مختلف الدوائر وأقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها ولتحقيق الأهداف المرسومة .
- الاتصال: وهو يعني إنشاء شبكة اتصالات العمومية من قمة الهرم الى قاعدته والاتصالات الأفقية .
- الإشراف: وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال، وتصحيح الاختلال فيها. والإطلاع على انجازات العاملين .

¹ - بشير العلاق - مرجع سبق ذكره - ص 30 .

المهام الغير رسمية:

- الاتصال : على القائد أن يهتم بالتنظيم الجماعي للعاملين في المنشأة ' و يقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية .
- الإشراف : هو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم من حيث تتابع بما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق .
- الاشتراك في اتخاذ القرارات : وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة أو المنظمة أو الإدارة
- المهارة في إدارة الوقت : وذلك من خلال تحديد الأولويات وتتابعها بما يؤدي الى تلاقي هدر الوقت، بل استخدامه للاستخدام الأمثل¹.

الفرع الخامس : الأدوار التي يلعبها القائد

- القائد معلما : يجب على جميع المديرين أن ينجزوا أدوار القيادة التعليمي ، و يؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفية.
- القائد مستشار: إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو مستشار ويتضمن الدور قيام المدير وتقديم النصيحة و منع حدوث مشكلات .
- القائد قاضيا : يشمل دور القائد كفاض تقييم أداء المرؤوسين و تنفيذ القوانين و الأنظمة و الإجراءات و حتى السياسات .
- القائد المتحدث باسم spokesperson : يعمل القادة الناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم و اهتماماتهم ووجهة نظرهم . إلى المسؤولين الأعلى أي بتمثل و جهة نظر المرؤوس للجهات العليا.²

¹ - عايش مريم - دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي -مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال - المؤسسة الجامعية أم البواقي سنة 2015- ص 28.

² - خولة خمار - القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعامل (دراسة ميدانية لمقاطعة نفضال) -مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي - قسم العلوم الاجتماعية - سنة 2017- ص 35.

الفرع السادس: حقوق وواجبات القائد

و من حقوقه:

- الطاعة له بالمعروف .
- مناصرته له تأييده و الدعاء له .
- مناصحته و تسديد رأيه .
- الالتزام برأيه النهائي .
- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه¹ .

و من واجباته:

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد و العمل .
- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة و التخديّل .
- المشاورة .
- العدل بين الأفراد في المعاملة ، و إسداء النصيح لهم دوما .
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين و يحقق الأهداف المرسومة.²

¹ - بشير علاق - مرجع سبق ذكره ص 63 .

² - درّاح محمود خطيب وآخرون - مرجع سبق ذكره - ص 61 .

المطلب الرابع : وظائف و أدوار القيادة

لقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعا في المؤسسات الحديثة. وعلى الرغم من هذا الشيوع ، إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض ويفتقر إلى الدقة عند استخدامه في الأوساط الإدارية. حيث يخلط بعض الباحثين أو الدراسيين بين مفهوم القيادة و مفهوم الإدارة ، ويتم استخدامها بالتبادل في معظم الأحيان . هذا مع العلم أن المفهومين يختلفان عن بعضهما اختلافا جوهريا .

إن القيادة الإدارية على هذا الأساس عملية ديمقراطية و تشاركية في صناعة القرار تستجيب لحاجات الأفراد في المؤسسة دون تفريط بحاجات العمل ، و تحرص على إحداث التغيير أو التطوير الجديد . ولقد اصطلح على تسمية هذا النمط من القيادة الإدارية بالقيادة الموقفية . ويمكننا انجاز الوظائف أو الأدوار التي يضطلع بها القائد الإداري وفقا لهذا المفهوم على النحو التالي :

- **الدور التعليمي التطويري** : فالقائد الإداري في المؤسسات الحديثة يقوم بإعادة تشكيل العاملين في المؤسسة و تحفيزهم للعمل ، فضلا عن تبصيرهم بأهداف ورسالة المؤسسة . حيث أن مسؤوليته تدريب العاملين و تطوير كفاياتهم التي تمكنهم من الاضطلاع بوظائفهم بكفاءة و فاعلية .
- **التركيز على التفكير الاستراتيجي** : فالقائد الإداري الذي يعتمد على التفكير الاستراتيجي يركز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى ، و يحرص على تكوين الإجماع بين أفراد الإدارة العليا من خلال الإحساس بالامتلاك الجماعي للمؤسسة ، فضلا عن تحديد الدقيق لرسالة المؤسسة ، و الحرص على أن تكون هذه الرسالة واضحة و مفهومة للعاملين .
- **امتلاك مهارات البيئة الشخصية** : مع الالتزام بتحقيق المساواة و العدالة عند توزيع المكافأة على العاملين. يضاف إلى ذلك ، أن القائد الإداري الفعال يحرص على انسياب المعلومات في المؤسسة بشكل مفتوح و تتم العلاقة الودية و تعاونية مع رؤوسيه ، كما يمتلك القائد مهارات البيئة الشخصية لتحفيز العاملين على تغيير بشكل طوعي .

- الحرص على أخلاقيات و القيم الوظيفة العامة المتمثلة بالإخلاص في العمل والانتماء للمهنة ، وأن يكون القائد قدوة في سلوكه لمؤوسيه .
- امتلاك كفايات مهنية تتعلق بالقدرة على إعادة التنظيم والالتزام الكامل بإجراء الاتصالات الفعالة مع المرؤوسين لتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم في المؤسسة وتحقيق المساواة والعدالة بين العاملين ، فضلا عن امتلاك روح الاستكشاف والمخاطرة وأخذ العبرة من الفشل في تحقيق النجاح .
- توفير الموارد المادية والمالية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- القدرة على حل الصراعات التنظيمية قد تنشأ في المؤسسة¹

¹ - دراح محمد الخطيب – مرجع سبق ذكره- ص 22.

المطلب الخامس: المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات

إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تتعاكس على عملية اتخاذ القرارات . عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي . ومن أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادات ما يلي :¹

أولاً : عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة :

أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالإعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة ، كما أن الدول العربية عانت وما زالت تعاني من مشكلة ترك القيادة النادرة هي خسارة في الموارد البشرية العالية المستوى لتحقيق النمو الاقتصادي ودفع عجلته .

ثانياً : عدم السلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية :

هناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات في الدول النامية ومنها :

- أ- أن معظم الدول النامية لجأت إلى ملاء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين نتيجة التغيرات المتعاقبة .
- ب- أن معايير اختيار الكثير من القيادات في الدول النامية التي تتحكم فيها عوامل نابعة من الطبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول مثل : المحسوبة وطبيعية النظم العائلية والتركيب الطبيعي .
- ث- أن هناك اتجاه يسود القيادات في الدول النامية أن القائد يجب أن يكون ذا طابع فني فالمستشفي يجب أن يقوده طبيب مثلاً وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يلقى قبولا و تطبيقيا واسعين إلا أن التطبيقات العملية أثبتت أن اختيار القادة المتخصصة على أساس فني لا بالضرورة نجاح هذه القيادات ذلك أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة مما يتطلب قدرات إدارية

¹ - <http://www.almrsal.com>

ثالثا : عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفي للقيادات الإدارية :

وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية و تردد بعضهم و إحجام البعض الأخر عن المبادرة و المواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة و رجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها و من أهم الأسباب خوف أو تردد أو إحجام القادة في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي :

- ضعف كفاءة القائد : وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل و النتائج التي تترتب على كل منها ، سواء كانت سلبية أو ايجابية
- خوف القائد من اتخاذ القرارات . و من أسباب ذلك كثرة التنقلات و التعديلات أو عدم وضوح الأهداف ، أو نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي و المهني الذي يعيش فيه .
- حداثة القائد في العمل فالقائد الجديد غالبا ما يشعر بعدم الاطمئنان و ميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات .

و من وسائل العلاج مشكلة عدم إحساس القيادات بالاستقرار و الاطمئنان ما يلي :

- الضمانات المادية : وذلك من خلال إعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية و المعنوية على أسس موضوعية لتناسب مع مستوى العمل و الكفاءة في الأداء .
- توفير الجو الملائم للعمل وذلك بتهيئة البيئة الملائمة للتفكير الخلاق أو الإنتاج المتفوق و الحد نفس الوقت من اهتمام أجهزة الرقابة بالشكاوي التافهة .
- الضمانات الاجتماعية و ذلك بمنح القيادات صانعة القرار الثقة اللازمة للتحسن و هي تصدر قراراتها بالاطمئنان و أنها تقف على أرض صلبة .
- توشي أجهزة الإعلام في الدول النامية الصالح العام في تقصي الحقائق بدقة من مصادرها الرسمية قبل نشر الأخبار و الإيحاءات التي قد تسيء إلى القيادات

رابعاً : عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات :

ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات إتاحة الفرصة للقيادات في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال اتخاذ القرارات بصفة خاصة .

خامساً : اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية :

إن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات التكلفة الاقتصادية والمالية العالية ويكون هؤلاء القادة لا يدركون أبعاد مشاكلنا المحلية لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها¹.

¹ - ماهر محمد حسن - مرجع سبق ذكره - ص 109.

خاتمة الفصل الأول:

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة تعتبر عملية ضرورية ومهمة في جميع المؤسسات والمنظمات ، رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة لها نشاط خاص بها ، وهي طريقة يتبعها القائد انطلاقاً من سياسات ومبادئ وقيم معينة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف الجماعة العمل الموجودة بها ، فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة لا غنى عنها في كل المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق الفعالية في أداؤها وكذا تحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى التوافق مع البيئة أو المحيط الخارجي.

القائد الإداري هو من يتولى توجيه مجموعة الأفراد هؤلاء نحو تنفيذ أهداف المؤسسة. وله القدرة على التأثير الشخصي عليهم كونه يتمتع بصفات وقدرات تخوله من ذلك ، ويقوم بعدد من المهام الرسمية منها والغير رسمية . ويلعب عدة أدوار رئيسية كمعلم ومرشد وكمقيم ومنسق لجهود العاملين .

الفصل الثاني

تحليل دور القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الثاني:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع .

ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الانسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية إبتداءا من الإنتاج الأسري البسيط (المجتمع البدائي) الى ظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية .

أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسات أكثر حذرا حيث تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية . كما أن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة في احداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان فهي قبل كل شيء خلية انتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية . ففي ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية التي تشهدها بيئة المنظمات ، وفي ظل انفتاح الاقتصاد تسعى المنظمات الى تهيئة أفرادها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المعرفية وعليه فهي بحاجة الى فكر قيادي .

والاهتمام بالقيادة يمكن أن يكون عالميا وعلى كافة المؤسسات المجتمعية ، والقيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين . لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبينة منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية ، وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية .

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية تبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة:

-ان كلمة المؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة لكلمتين firm و undertaking

-المؤسسة عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة ؛حيث تعبر عن واقع اقتصادي ؛وبشري واجتماعي ¹.

-المؤسسة هي منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية ؛ بشرية ومالية المستعملة من أجل انتاج يسوق للسوق سواء كانت سلع أو خدمات ².

وتعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق ،وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ³.

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي :هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة⁴.

-المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية ،والتي تشكل علاقات ،وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق⁵.

-يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطور منذ مايقارب ثلاثة قرون بعدما كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق اذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية متغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وتطور هذا الوضع حسب (كوتا) الى ثلاثة اتجاهات وهي:⁶

-اتساع الحجم .

-كثرة المنازعات الاجتماعية.

-تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة،تسيير الموارد البشرية،تحليل الأسواق)بالإضافة الى العوامل التالية:

¹-عمر صخري ،اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،الطبعة الرابعة ،2006،ص.24 .

²-Lasary,économie de l'entreprise,O.P.U,Alger,2001,p7

³-إسماعيل عرباجي ،اقتصاد المؤسسة ،الطبعة الأولى ،المحمدية ،الجزائر ،1998،ص 10.

⁴-عكرمي رجب ، اقتصاد سياسي ، دار العلم للملايين ،بيروت ،1993 ص 15 .

⁵-Pierre comso ,la gestion financiere de l entreprise ,seme edition ,dunod,paris 2000mp 60

⁶عبر الرزاق بن حبيب ،اقتصاد وتسيير مؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،طبعة ثالثة ، 2006 ،ص.27-28.

-التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي اشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن 20.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية وقد ظهرت المؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي امكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايديولوجيات (اشتراكية، ليبرالية)
- تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون.

في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق اذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية. لا بد قبل أن تعرف المؤسسة من الإشارة الى أن المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي، تقني، قانوني، اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية انتاج وسائل الإنتاج أو انتاج سلع الاستهلاك أو تقييم الخدمات في مجال النقل والتجارة الخ.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي

ان المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المجمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت فيها المؤسسة الاقتصادية، حيث بدأت في شكل الإنتاج الأسري البسيط مروراً بالإنتاج المنزلي والحرفي ثم إلى المانيفاكتورة، حيث تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة¹.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالاً واسعاً، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها الى الناحية السياسية (المشروعات المتعددة الجنسيات)، ثم الى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

أولاً: قبل الثورة الصناعية

1- الإنتاج الأسري البسيط: لقد سادت الحياة البدائية منذ وجود الانسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن 18، أين اعتمد على الفلاحة، أي زراعة الأرض وتربية المواشي لتلبية حاجاته الأساسية، مستعملاً في ذلك أدوات بسيطة يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، ويتم تبادلها بشكل محدود بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة، كأن تقايض كمية من المنتجات الزراعية أو الماشية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، الطبعة الثانية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص، ص 23-38.

ولعل من بين مميزات المجتمع البدائي التقليدي، سيطرة القطاعية في الريف، واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض ، لكن مع تزايد عدد السكان في القرى وتزايد الحاجات، وكذا تحرر العمال من الحقول الريفية واستقلاليتهم في ممارسة بعض الحرف كالتجارة ، الحدادة ، الدباغة ...، مما جعل هناك إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.¹

2-مرحلة الوحدات الحرفية :

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة ، في تكوين التجمعات الحضرية ، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج ، وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة ، أدى كل هذا الى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج ، تحت اشراف قدامئهم ، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للتجارة ، الحدادة والنسيج ...²

فكان أصحاب هذه الحرف طوائف دفعها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة ، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة ، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار ، وذلك من أجل حماية المستهلك الا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية ، مما أدى الى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي ، ساعد على اضعاف نظام الوحدات الحرفية ، الا أنه لم يختفي نهائيا الا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد :³

-وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية ، ويبيعون بأثمان زهيدة مقارنة بأسعار التجمعات الحرفية .

- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين ، نظرا لرغبة هذه الأخيرة ببقاء هؤلاء مجرد صناع .

-زيادة التخصص في العمل أدى الى انقسام هذه التجمعات الى ورشات صغيرة تقوم بمرحلة معينة من العملية الإنتاجية .

-ارتفاع السوق وزيادة الطلب على المنتجات أدى الى ظهور طبقة من التجار الوسطاء الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون ببيعها ، كما ظهرت عملية تخزين السلع وإعادة بيعها بالجملة مما زاد من ثراء هذه الطبقة ، لتساهم هذه الأخيرة فيما بعد في الانقلاب الصناعي ، مما أضعف نظام نظام الورشات الحرفية .

3-مرحلة النظام المنزلي للحرف :

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين ، كحلقة وصل بين المنتجين والمستهلكين ، الى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل ، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها ، بواسطة احتراق حرفة أخرى الى جانب الزراعة ، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية ، وتحسن ظروف المعيشة .

¹- نفس المرجع السابق ص 19

²- حسن الساعاتي ، علم اجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثالثة 1980 ، ص 168-169.

³- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ، ص 23-38.

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا ، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة وليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 ومنتصف القرن 18.¹

ثانيا: بعد الثورة الصناعية

1-مرحلة ظهور المانيفاكتورة :

ويعود ظهور المانيفاكتورة الى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة ، أي الإنتاج الحرفي المنزلي ، وكذلك الاثار التي كنت للتجارة ، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى ، إضافة الى الاستكشافات الجغرافية واثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية ، مما أدى الى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج ، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد ، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج ، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة" ، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم ، وتخضع الى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع . وكان للمانيفاكتورة شكلان:²

الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا "هنري الرابع" مع بداية القرن 17 ، مانيفاكتورة "ميسون" لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي ، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم ، وارتفاع الطلب على المنتجات ، بالإضافة الى الاستكشافات العلمية التي أدت الى ادخال وسائل انتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة ، وظهور مؤسسات صناعية

الية.³

2-مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الحديثة :

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الحديثة مع بداية القرن 18 الى : ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور وسائل الإنتاج ، واتساع الأسواق ، بالإضافة الى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.¹

¹-نفس المرجع السابق ص 91.

²-Karl Max ,le capital livre ,op.cit,p.247-

³Ibid,p.266

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية ، أما المصانع أكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارداركوريغ" في مجال صناعة النسيج.

وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل الية ميكانيكية ، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة .

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات الى : ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية .

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الالية وتطورها ، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية بالإضافة الى عدة عوامل أخرى وهي² :

-ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16، مثل الشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية "سان قوبان" لصناعة الزجاج.

-نشوء المؤسسات المالية الحديثة ، مثل بنك أمستردام سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعب دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية .

-الثورة الفكرية ، وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية .

-ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

-النمو الديموغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18 .

وكانت للحربيين العالميتين الأولى والثانية دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية ، وتنظيم المؤسسات الاقتصادية ، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929.

ثالثا : التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي ، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية اتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها ، للتغلب على المنافسة ، وكذا للدخول الى الأسواق الخارجية .

1-التكتلات الاقتصادية :

مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 ، اتجهت المؤسسات الاقتصادية الى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة ، باستعمال قوة وجودها ، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها ، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي :

¹ Ibid,p.267

² فتح السلة ولعلو-الاقتصاد السياسي -مدخل الدراسات الاقتصادية - دار الحداثة للطباعة والنشر-لبنان -1986-ص220.

أ-الكارتل: هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها ، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها ، أو توزيع الأسواق فيما بينها ، أو قد تقيم عمليات نقل وأشهار ، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها . ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات ، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية . ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم 1893 ، وكارتل الصلب 1904 .

ب- التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات ، تفقد في المؤسسات الاستقلالية المالية ، وشخصيتها القانونية المعنوية ، وينشأ التروست بعدة طرق ، مثل اندماج أكثر من مؤسسة ، أو شراء مؤسسة لأخرى أو أكثر ، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (و.م.أ) تجمع نستلي ، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا ، منها تحسين مردوديتها ، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

ج-شركة التملك: مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية ، وظهر ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة ، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية ، متشابهة أو مختلفة ، صناعية أو تجارية ومالية ، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت استراتيجية وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين ، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني ، ويدعى هذا التركيز بالرأسمال المالي (الهولدينغ) ، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام تؤطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع ، مثل ما في إيطاليا ، وحاليا في الجزائر في اطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني .

2- الشركات المتعددة الجنسيات :

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات ، اتجهت الى التوسع خارج بلدانها الأصلية ، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم . ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة ، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة ، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد" ، "نستلي" ، "فيليبس" كشركات متعددة جنسيات .

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية ، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد ، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الانسان ، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات ، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيةها ، ومع ازدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية ، ومحددة للتطور نحو منهج اقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر .

وأدى التطور العلمي و التكنولوجيا الذي صاحبها الى تغير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات الية ، لتصبح على الشكل الذي نراها في اليوم.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا أو أشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا:

- للشكل القانوني .

- لطبيعة الملكية .

- للطابع الاقتصادي .

أولا: أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

1-مؤسسات فردية:

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

أ-السهولة في التنظيم أو الانشاء.

ب-صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة ، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن .

د-صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار ، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء .

أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

أ-قلة رأسمال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال.

ب-صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .

ج-قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

د- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة ، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

2- شركات

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.

وتنقسم الشركات بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما :

-شركات الأشخاص : كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة ...

- شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة .

وللنوع الأول من المؤسسات ، شركات الأشخاص ، مزايا رئيسية هي:

1- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط الى عقد شركائه .

2- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.

3- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

4-زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض .

أما مساوئ شركات الأشخاص فهي :

1- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء .

2- مسؤولية غير محدودة للشركاء.

3- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة .

4- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بين حصة أي منهم ، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء.

وبسبب مساوئ شركات الأشخاص السابقة الذكر والتي في مقدمتها عدم استطاعة شركات الأشخاص تأمين المبالغ الضخمة التي تنفق على بناء المصانع وشراء الآلات والمعدات وتأمين الكميات الهائلة من المواد الأولية...ثم انشاء شركات الأموال حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال هذه المؤسسات . ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها . كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول .

ومن مزايا هذه المؤسسات شركات الأموال ، هي :

1- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم .

2- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع .

3- حياة المؤسسة أكثر استقرارا .

4- إمكانات استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية .

أما مساوئ شركات الأموال فهي :

1- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها .

2- تخضع إلى رقابة حكومة شديدة .

3- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين .

ثانيا : أشكال المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية

1- المؤسسات الخاصة :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات ، أشخاص ، شركات الأموال،...)

2- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص .

3- المؤسسات العامة (العمومية):

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها الا اذا وافقت الدولة على ذلك . والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة . وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربح وربما تخسر أيضا) وانما تعمل من أجل تحقيق أقصى مايمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى انتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح ، فالربح ، في المؤسسات العامة ، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته .

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة والتمركز .

بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق هذه الصناعة .

مما يدعوا البعض الى تسميتها العامة يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية ، فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر مايمكن من الأرباح . أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود الى تحقيق وفورات الحجم التي لا تتحقق الا اذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير . كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وان تعارض ذلك مع المصلحة العامة .

كتخفيض الإنتاج من أجل رفع السعر ، أو طرد قسم من العمال من أجل تخفيض التكاليف ، الخ... أما المؤسسات العامة فهي تحاول تحقيق وتنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى انتاج لتأمين حاجة المجتمع التي تختص بانتاجها . هذا فضلا عن أن مردودية الاحتكار في المؤسسات العامة تعود للمجتمع ، بينما مردودية الاحتكار في المؤسسات الرأسمالية تعود الى أصحابها فقط .

وهذا يتم انشاء المؤسسات العامة بموجب قانون أو مرسوم معين ، يعطيها حق مزاولة نشاطات اقتصادية محددة تحت شروط محددة .

والقوانين أو المراسيم التي تنشئ المؤسسات العامة تختلف من بلد الى اخر بل تختلف حتى في داخل البلد الواحد نفسه ، وهذا ليس فقط ما تعلق بنصوصها الإدارية ولكن أيضا ما تعلق بطبيعة نصوصها ، بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها ، وما اذا كانت هذه السلع أو الخدمات تقدم بالتكلفة أو مقابل ربح ...

ثالثا : أشكال المؤسسة تبعا للطبع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وعليه نميز هذه الأنواع :

1- المؤسسات الصناعية

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها ، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي ، الى :

أ- مؤسسات الصناعات الثقيلة ، أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد والصلب ، مؤسسات الهيدروكربونات ، الخ...

وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة ، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها .

ت- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود ... الخ.

2- المؤسسات الفلاحية :

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها ، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والنتاج الحيواني والإنتاج السمكي .

3- المؤسسات التجارية :

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية ، مؤسسات أسواق الفلاح ... الخ.

4- المؤسسات المالية :

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

5- مؤسسات الخدمات :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة ، كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية ... الخ.¹

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ص 26، 27، 28، 29، 30، 31

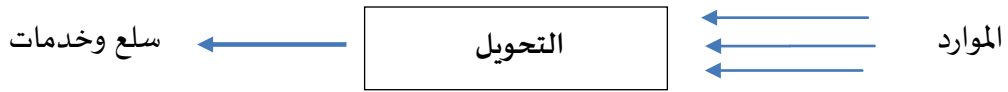
المبحث الثاني: مميزات وأهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

Centre de transformation المؤسسة مركز التحويل :-

ان المؤسسة هي ذلك المكان التي تتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) الى منتجات تامة (سلع وخدمات) وتتمثل في الموارد الأولية : رؤوس الأموال ، المعلومات ، الأفراد والشكل يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل .
الشكل رقم (13) : المؤسسة مركز التحويل .



Source: pascal lurent E Francoisbourad .opcit , p.15

- المؤسسة مركز للتوزيع :تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت اشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

-الأجور التي توزع على العمال الأجراء.

-الأرباح والمداخيل الأخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.

- مستحقات الايجار الخاص بالمقارات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضاً للأموال المقترضة.

- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي .

المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا رجال ونساء من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في اطار احترام القواعد وقيم المؤسسة حيث يقضي أغلبية العمال ثلث وأكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي الى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال ،صراعات، محبة ،خيبة أمل ،رضاء. وعليه فان المسير يحاول التكيف بين الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وايديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.¹

¹-عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص25.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى الى تحقيقها:أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ،تحقيق رقم أعمال معين.

- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتوجات ،كمية المنتوجات ،الأسعار ،التوزيع ،التصدير ،الاتصال ... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترة مختلفة (قصيرة، طويلة ،متوسطة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية،تكتيكية ،عملية) .

-ان اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة و يترتب عليها نتائج مختلفة وعليه لابد مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات ، الأهداف ، الموارد ، البيئة) حتى تتمكن من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والاجراء.

-المؤسسة شبكة للمعلومات :

ان القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) وبالتالي يتحتم على المؤسسة اعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

المؤسسة مركز للمخاطرة :

ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تنسيقاتها المالية والمادية في المنافسين ومتطلبات الزبائن ولهذا نجد ان رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من اجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر أو الخسائر في حالة الفشل¹.

¹-غول فرحات - الوجيز في اقتصاد المؤسسة -دارالخلدونة -طبعة الأولى 2008 ص:11،12.

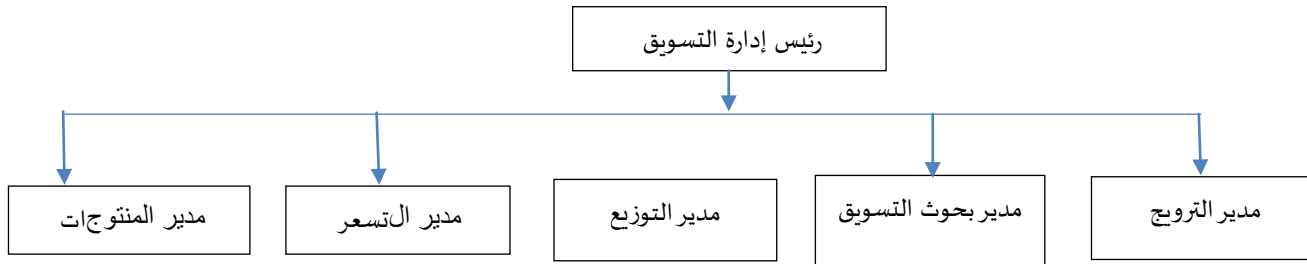
المطلب الثاني: وظائف المؤسسة

الوظائف الأساسية للمؤسسة والتي تساهم بصفة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة في حالة حسن تنظيمها وهيكلتها وكفاءة الموظفين العاملين فيها وتطور التكنولوجيات المعمول بها ومنها ما يلي:

1- وظيفة التسويق:

تعريف التسويق وهيكلته: تختلف مفاهيم التسويق من مفكر الى اخر ومن وجهة نظر المختصين والعاملين لفترة طويلة من الزمن كان التسويق ومازال للبعض يعني البيع ومهاراته، وللبعض الاخر اتاحة وتوصيل المنتج في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك، والبعض الاخر ينظر اليه على أنه الاشهار عن منتجات المؤسسة رغم ان هذه العناصر تشكل حقيقة جوانب مهمة وأساسية في الفكر التسويقي لكنها لا تعني التسويق كل لأن التسويق بالمفهوم الحديث أوسع من ذلك بكثير. -التسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك.

الشكل (14): تنظيم إدارة التسويق



المصدر: فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى 2008، ص 14.

مراحل تطور التسويق: تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأية مؤسسة وعمال محدد لنجاحها، وهذا بالأخص في ظل تحول السوق من سوق بائعين الى سوق مشتريين، حيث تزداد الكميات المعروضة من المنتجات عن الطلي عليها، فأصبح المستهلك في الوقت الراهن يسمى المالك ويحظى بالاحترام والاهتمام كل المؤسسات.

لقد عرف التسويق عدة مراحل لتطوره قبل الوصول الى المفهوم الحالي وهي:

-قبل 1929 التوجه الإنتاجي وهو ما يعني ان المؤسسة تعني الأسبقية للاهتمام بقدرات الإنتاجية من أجل رفع الكميات المنتجة لأن الطلب يفوق العرض.

-انطلاقاً من 1929 التوجه البيعي وهو ما يعني أن المؤسسة تعطي الأسبقية للبيع.

-انطلاقاً من الخمسينات التوجه التسويقي وهو ما يعني أن المؤسسة تعطي الأولوية للمستهلك في تخطيط مختلف نشاطاتها من خلال دراسة حاجياته ورغباته.

-أهداف وظيفة التسويق:

تمثل الأهداف الرئيسية للوظيفة التسويق في العناصر التالية:

-تقديم منتج (سلعة ، خدمة، فكرة) جيد ومناسب لحاجيات ورغبات وتوقعات الزبائن .
-تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور (زبائن حاليين ، ومرتبين، وسائل الاعلام ، البنوك ، شركات التأمين).

2-وظيفة الإنتاج :

-مفهوم وظيفة الإنتاج :تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية ، والإنتاج هو العملية التي يتم بمقتضاها إيجاد السلع والخدمات أو بعبارة أخرى الإنتاج هو تحويل الموارد التابعة لنظام انتاجي والتي تقود الى خلق سلع وخدمات و عليه فان وظيفة الإنتاج تسعى الى خلق وإيجاد :

-السلع :تتمثلي المنتجات الملموسة (ملابس ،سيارة ،ثلاجة).

-الخدمات : تتمثل في المنتجات غير الملموسة (التعليم ، النقل ، التوزيع).

-وظيفة الإنتاج كنظام :لكي تتم كإدارة الإنتاج من تحقيق وظيفة الإنتاج لا بد لها الاستعانة بمجموعة من العناصر الإنتاجية (مدخلات) أو بعبارة أخرى يتحتم عليها تطبيق منهج النظم يمكن اعتبار الإنتاج ببساطة على أنه وسيلة لتحويل موارد أو مدخلات عبر عملية الإنتاج الى مخرجات .

أهداف أداء الإنتاج والعمليات :

تمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي :

-الاسهام في خلق وتعزيز القدرة التنافسية .

- تخفيض التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل .

- تحقيق مستوى الجودة المناسب .

- تحقيق مرونة العمليات .

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية بعناصرها الثلاثة :الجدولة المنضبطة ، الأداء الجيد ، التكلفة المنخفضة

المحكومة¹.

3-الوظيفة المالية:تعد الوظيفة المالية من الوظائف الحاكمة في أية مؤسسة فان لوظيفة الإدارة المالية علاقات وطيدة بكل الوظائف في المؤسسة (الإنتاج ، الموارد البشرية ، التمويل).

-مفهوم الوظيفة المالية :يتجسد المفهوم العلمي السليم للإدارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة باستقطاب الأموال (جلب) وتخصيصها (توزيعها) على الاستثمارات وأنشطة المؤسسة واتفاقها فالادارة المالية ليست المحاسبة أو الإدارة المحاسبية.

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها، وخططها الاستثمارية نستنتج

¹-محمد درويش ، يحيى براهيم ، إدارة الجودة الشاملة ، مطابع دراسة هندسية ، سنة 2000، ص.ص: 11، 12.

من خلال هذه التعاريف بان الوظيفة المالية ليست مكلفة فقط بجلب الأموال بل تأخذعلى عاتقها كل المشاكل ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي من بينها :

-تحديد الاحتياجات المالية .

- البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة .

- تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .

- انفاق هذه الأموال بطريقة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة .

4-وظيفة التمويل: تساهم وظيفة التمويل بصفة كبيرة في دورة الاستغلال للمؤسسة فهي تسبق كل من مرحلة الإنتاج والمتاجرة وذلك بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من الات ، موارد أولية ، مركبات ، طاقة ومختلف لوازم العمل.

-تعريف وظيفة إدارة التمويل: هي مجموعة من المهام والعمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون ، المحصل عليها من خارج المؤسسة ، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج المؤسسة .

تتوقف فعالية وظيفة التمويل على العناصر التالية :

-تدنية تكاليف التمويل (الشراء،التخزين) أقل مايمكن من خلال الضغط على مختلف مكوناته .

-اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة الى المخازن.

-ضمان إيصال الموارد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب

-توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن الى حين استعمالها أو بيعها.¹

5-وظيفة إدارة الموارد البشرية: تعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الفعالة في أية مؤسسة بالأخص في الوقت الراهن ، حيث أصبح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المحدد الرئيسي لمصير المؤسسة .

-مفهوم وهيكله ووظيفة إدارة الموارد البشرية: تجدر الإشارة الى أن وظيفة الموارد البشرية تقوم بمهام متعددة ويمكن جمعها في ثلاثة مجالات :

-مهام التسييرالبحثة: تضع كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف ،تشريعات العمل ،العلاقات مع الهيئات الاجتماعية ،وجود مشروع المؤسسة .

-مهام متعلقة بسياسة التحفيز وادماج الموظفين: تمس تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة ،اعداد الميزانية الاجتماعية ،وجود مشروع المؤسسة

-مهام مرتبطة بالتسيير التقديري للمؤسسة: مهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة ومختلف تحركاتها المستقبلية واستغلالها فرصها ، وتتمثل في التدريب والتكوين ،ترقية داخلية للموظفين ،تقييم الأداء ... وهكذا لا تكون الموارد البشرية عاتقا لتطور المؤسسة.²

¹-عمر صخري ،اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية ،1993،ص:25،26.

² - حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ،طبعة 2004،ص:10.

المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية للمؤسسة

هي تصورات لنهاية مرغوبة ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم ، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة وتمثل فيما يلي :

1-الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي :

أ-تحقيق الربح :يعتبر الربح أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا الى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث ان تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة ،تجديد التكنولوجيا المستعملة وتسديد الديون ،وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة .

ب-تحقيق متطلبات المجتمع :ان تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمرحتما عبر بيع الإنتاج المادي (سلع) وتغطية تكاليفها ،فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع ،وعليه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت :

-تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين) .

-تحقيق الأرباح .

ج-عقلنة الإنتاج :يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ،ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف ،وعكس ذلك يؤدي الى افلاس المؤسسة¹ .

2-الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي :

-ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم ،وهومايسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة) وبالتالي ما على المؤسسات الا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل .

-تلبي حاجات المستهلكين المحليين ،ورفع المعيشة لأفراد المجتمع .

-الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال في المستوى العلمي ، الانتماء الاجتماعي والسياسي لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها .

-توفير التأمينات والمرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض الخدمات الاجتماعية مثل التأمين الصحي ،والتأمين ضد حوادث العمل ، وكذلك التقاعد بالإضافة الى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم الخ ...

¹ غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

- الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها :
- توفير الوسائل الترفيحية والثقافية التي تعمل على افادة العمال وأبناء العمال (المسرح ، المكتبات، الرحلات ...) لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور بالاهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفائه من أجل مسايرة تطورات العصر .
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة ، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة .
- تخصيص أوقات الرياضة حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان بعد الغناء) فضلاً عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العمال يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل¹.
- 4- الأهداف التكنولوجية :من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة .
- أهداف المؤسسة الى أربع مجموعات رئيسية: G.E Greenley بينما صنف الكات
- الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي :
- قيادة السوق وتقاس به الوضع التنافسي .
- درجة الابداع .
- التقدم التقني .
- الانتشار السوقي ويقاس بعدد الأسواق .
- عدد الجماعات الاستهلاكية .
- عدد الصناعات .
- عدد البلدان .
- عدد المنتفعين ، وتقاس بفائدة (قيمة) المنتج .
- جودة المنتج ، موثوقية المنتج .
- أهداف أدائية:تتمثل فيما يلي :
- النمو السريع: ويقاس بعائدات المبيعات .
- حجم الإنتاج .
- هامش الربح .

¹-خاد صافي صالح ، رقابة سير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان مطبوعات الجامعة البلية ، طبعة ثانية ، 2010.

- الربحية وتقاس بالعائد على رأس المال .
 - العائد على الموجودات .
 - هامش الربح على عائد البيع .
 - العائد على أموال المساهمين .
 - الأهداف الداخلية:وتتمثل فيما يلي :
 - الكفاءة وتقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات .
 - دوران المخزون .
 - فترة الائتمان .
 - السيولة .
 - شؤون العاملين:وتقاس ب:علاقات العاملين ومعنوياتهم .
 - النمو الشخصي .
 - معدل راتب العامل .
 - عائدات البيع لكل عامل .
 - اهداف خارجية:تتمثل في العناصر التالية :
 - المسؤولية الاجتماعية:وتقاس ب: صورة المؤسسة .
 - علاقة بين السعر والربح .
 - استخدام الموارد.
 - النشاط العام .
 - تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية¹.
 - المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي:
- وهذا بالتنسيق مع العديد من الجهات من منظمات وهيئات البحث العلمي والجامعات وكذا هيئات التخطيط الأخرى .
- وهناك أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني نذكر منها .
- التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي.
 - رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة ،
 - تحقيق مركز تنافسي في السوق، وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية والفنية للسلعة والخدمات التي تتميز بالجودة المرغوبة .

¹ - خالد صافي صالح، رقابة تسيير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق ذكره، ص20.

-البحث والتنمية : تزامنا مع تطورها عملت المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا ، حيث ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل الى نسبة عالية من الأرباح ، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ، وخاصة في السنوات الأخيرة ، اذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول الى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ، تؤدي الى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.¹

¹-مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 17.

المبحث الثالث : دور القيادة الإدارية في تنمية وترقية المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول: فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية ، فان البيئة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها ، ومع ذلك فان بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الاخر يتعرض للافلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها ، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية التي يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح . وهو مايلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل ، حيث يعد النجاح الذي تحققة أي مؤسسة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها .

أولا : فاعلية اتخاذ قرار.

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء عملية اختيار أفضل بديل ولك الواقع غير هذا اذا أن العملية لا تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ (أي تحويل القرار الى عمل فعال) وهذا يتم عن طريق المرؤوسين لأن المدير يقوم بتحديد المشكلة وتصنيف القرار وجمع المعلومات وتحديد الحلول وبعد ذلك يقوم بالحكم واختيار أفضل بديل وحتى يصبح الحل قرارا لا بد من القيام بتنفيذه وعلى المدير أن يقوم بإبلاغ المعنيين بتطبيق التعليمات وحفزهم وترغيبهم على العمل . وحتى يتم تحويل الحل الى عمل يجب أن يفهم المنفذون التغيرات التي من الممكن أن تحدث في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك في سلوك الأشخاص الذين يعملون معهم وهذا وحده غير كاف فلا بد من تحفيزهم وترغيبهم وأفضل وسيلة لترغيب القائمين بالتنفيذ هو احساسهم أن القرار هو قرارهم وهذا كله يأتي عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار .

ولا بد من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لأن المشاركة تدعم القرار وتحسن نوعيته لأن المشاركين من الممكن أن ينهوا المدير الى أمور غير ظاهرة له مثل طبيعة الموارد ولغير مستقلة وطبيعة العمل وصعوبات التي يواجهها العاملون أثناء العمل .

ويجب أن يكون القرار فعالا ومساهما في تحقيق أهداف الأفراد وقادرا على معاونتهم على تأدية عملهم ورفع كفاءة العاملين ويدعم أدائهم بشكل أكثر فاعلية ويجب أن يكون القرار داعما للجميع فلا يقتصر على جهة دون الأخرى . فلا بد لمتخذ القرار أن يضع قرارات ذات فاعلية عالية ويواجه التحديات والصعوبات التي من الممكن أن تواجهه تطورات اتخاذ القرار الجماعي والتي تشمل على تحديد البدائل وتقييمها واقتراح بدائل واختيار البديل الأنسب فقد تبدو أنها أمور وإجراءات روتينية سهلة ولكن في الحقيقة عملية جمع المعلومات أو تحليلها واكتشاف العلاقات وخلق أعمال جديدة والبحث عن معلومات وتدوينها هي أمور في غاية الصعوبة وهنا لا بد من بعض الأمور التي قد تدعم وتساعد على فاعلية اتخاذ القرارات مثل مراجعة القرار المحتمل من حيث الأخطاء ومدى الخطورة وجعل القرار قابلا للتعديل ومدى النفقات المقررة والمدة الزمنية للحكم على صحة القرار المحتمل فلا بد للمدير أن يكون مستعدا

لإعادة النظر في القرار والغائه اذا ظهر أنه يحتوي على أخطاء وكذلك يجب أن تتمتع القرارات بالثبات والاستقرار لأن كثرة مراجعة القرار قد تكون سببا في احباط المعنويات ويجب كذلك متابعة كل جديد وعند ظهور حقائق غير متوفرة لدينا على متخذ القرار إعادة النظر به ويجب أن يتم هذا كله دون عرقلة لسير عمل المنشأة ويجب على المدير أن يتخذ قرارات تامة قابلة للتعديل ومن الأمور التي قد تساعد على فاعلية القرار هو الحزم من جانب المدير الذي يجب أن يكون حازما من ناحية اتخاذ القرار ومن الممكن أن يتم تجربة القرار أو تقسيمه على مراحل ويتم دراسة ومراجعة جميع الخطوات المطبقة ومدى نجاحها بعد كل مرحلة وإدخال تحسينات اذا استدعى الأمر ذلك وهذا الأمر يجنب المدير الوقوع في الخطأ وتلاشيته .

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار وخصائصه .

1- أهمية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة اتخاذ القرار مترادفات فالمدير لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء الى اتخاذ سلسلة من القرارات وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة الى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعيليه المنظمات¹.

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعة الدروس والمؤتمرات العملية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والاحصاء .

كل ما ينظر الى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول الى حلول للمشاكل التي تواجهها ، وترتبط عملية اتخاذ قرارات ارتباط مباشر بوظائف الإدارة كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة فهي عملية تتم على في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات ، فالمدير لعام والمشراف على العمال ومديري الإدارات سواء في النتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تتمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة حتى أن هذا الشمول دفع الكتاب الى القول أن الإدارة ماهي الا عملية اتخاذ القرارات .

ومما سبق نستطيع القول أن صناعة القرارات عملية أساسية وهامة في عمل أي فرد أو مؤسسة وهي وظيفة مستمرة للمدير تتمثل واجبا غير متوقع من نشاطاته ومهامه لتحريك وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة -مرجع سبق ذكره- ص:114-115.

المرسومة للمؤسسة كما أنها مهارة أساسية وضرورية لنجاح المدير وهي معيار يمكن الاعتماد عليه للتمييز بين المدير الفعال وغير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة .

ثالثا: القيادة واتخاذ قرارات .

تستخدم المنظمات الانسان من أجل جهده العضلي ونشاطه العقلي بينما تستخدم الإداري من أجل جهده العقلي ومن أجل استغلال معارفه وعقله من أجل القيام بمهام لا يمكن للأجهزة أن تؤديها ويرى علماء الإدارة أن أساس أي عمل اداري هو اتخاذ القرارات ولا بد للإداري بأن يفهم كيف يقوم باتخاذ القرارات لحل المشكلات عن طريق استخدام المعارف والمعلومات المتاحة لديه فعلى أي اداري أن يعرف كيف تحصل عملية اتخاذ قرارات .

فبعد أن تضع المؤسسة الخطط وتبدأ بتنفيذها قد يواجهها بعض المشاكل التي تحتاج الى دراسة وحلول فعلى القائد هنا أن يتخذ قرارا سليما وصائبا يساعد على تقليص المشاكل وحلها لأن الحاجة في اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة مع استمرار المنشأة وتعتبر عملية اتخاذ القرار عمل الإدارة وقلبها النابض .

1- أنماط القيادة واتخاذ القرار:

اجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

أ- عوامل تتعلق بالمدير ذاته مثل خلفيته الشخصية ومعرفته وقيمه وخبراته .فمثلا المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل الى أن تكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

-ارتباط كبير بأهداف المنظمة وانجازاتها .

- المعرفة والخبرة الكافية في المجال الذي يراد اتخاذ القرار بشأنه .

وعلى العكس من ذلك فإذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر الى مثل هذه العوامل فان الأسلوب الإستبدادي في القيادة يكون هو السائد .

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين ، فمثلا يمكن للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرص أكبر في اتخاذ القرارات اذا كان لديهم :

-ميل الى الإستقلالية في التصرف .

- الرغبة في تحمل المسؤولية اتخاذ القرارات .

السائد ، طبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ، درجة تحدد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين ، وبصفة عامة القيود البيئية المعتادة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وقانونية .

ث- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي توجد فيه المنظمة مثل المناخ التنظيمي¹.

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة -الناشر دار الوفاء ولدنيا الطباعة والنشر-اسكندرية ص:112-113.

2- السلوك القيادي عند اتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند اتخاذ القرار وذلك حسب نظرية بلانشارد، وهي التي أطلق عليها القيادة الظرفية أو الموقفية ، أي القرار الذي تتخذه هذه القيادة في ظرف م تجاه موقف معين .وهذه السلوكيات الأربعة هي :

1- السلوك التوجيهي:

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاه واحد ، (بين الموجه والمتلقي)، وفي هذا السلوك يبين القائد دور المتلقي ماذا عليه أن يعمل ؟ وأين ؟ومتى ؟وكيف ؟ ويكون حجم المرتقبة في هذا السلوك مرتفعا ، والتشجيع ضعيفا ، القائد الى السلوك عندما يكون المتلقي مبتدئا وقليل الخبرة . ودرجة نضجه قليلة وكفاءته قليلة ، ولك التزامه مرتفع ومتحمس للمتعلم .

2- السلوك التدريبي :

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين (بين المدرب والمتدرب) وبين القائد هنا توجيه مرتفع وتشجيع مرتفعا ، ويعتمد الى تفسير قراراته ، ويطلب رأي المتلقي ، يوجه عملية التنفيذ ، والقائد يسلك وسيلة الانصات والتشاور قبل اتخاذ القرار ، ويلجأ القائد هنا يوضح هنا الأدوار والأهداف ويعطي المتلقي تعليمات واضحة ويراقب سير المهمة ، ويلجأ الى هذا السلوك عندما يكون المتلقي في طور التقدم وعنده بعض الكفاءة وخبرته لا بأس بها ، ولكنه أقل تحميسا ، وثقة بنفسه والتزامه ضعيف .

3- السلوك التشجيعي:

هو السلوك الذي يكون فيه الاتصال باتجاهين (بين القائد والمتلقي) والقائد هنا يستعمل الوسائل الاتصالية التالية: الانصات ، وتشجيع وتسهيل التعاون والتداخل ، يشارك المتلقي باتخاذ القرارات وفي هذا السلوك يكون التوجيه ضعيفا والتشجيع مرتفعا تتخذ القرارات في هذه الحالة بشكل جماعي ، ويشجع القائد المتلقي ، ويدعمه لتحقيق مهمته .وهنا يلجأ القائد الى تحويل تدريجي للقرارات وحل المشكلات الى المتلقي لكي يتخذها ويلجأ هذا القائد الى هذا السلوك ، عندما يكون المتلقي متقدما في طور النضج ، ولكنه متأرجح الثقة بنفسه ، والتزامه متغير ومتقلب ، وحماسه أقل ، لكنه خبير يعلمه وكفاءته عالية .

4- السلوك التفويضي :

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين ، (بين المفوض والمفوض والقائد هنا يقوم بتوضيح المشكلة أو القضية المطروحة ، ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بالطريقة المناسبة ، ويكون سلوك التوجيه والتشجيع هنا ضعيفا وتكون القرارات ومسؤولية التنفيذ على عاتق التابع . ويلجأ القائد هنا الى هذا السلوك عندما

يكون المتلقي ناضجا ، وذاتي الاندفاع ، وخبيرا بعمله ، وكفاءته عالية ، والتزامه مرتفع ، ومنجز موفق اذا حصل على الدعم والتشجيع الازمين¹.

المطلب الثاني: الفعالية في الاتصالات

أولا: فاعلية عملية الاتصال وخصائصها .

يسعى المدراء والقادة على زيادة فاعلية اتصالاتهم ولا بد لكي تتم عملية الاتصال بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة فعلى المرسل والمستقبل القيام بالعديد من المسؤوليات وهذه المسؤوليات تطلب من المرسل والمستقبل ، ومن المسؤوليات المطلوبة من المرسل بكونه من أهم العوامل التي قد تؤثر على نجاح عملية الاتصال وللوصول الى تحقيق الأهداف على المرسل القيام بما يلي ومنها :

التأكد من غرض الاتصال فيجب عليه أن لا يترك الاتصال محضا للصدفة ولكن يجب عليه أن يخطط جيدا قبل البدء بعملية الاتصال والعمل على الأخذ بنصائح الآخرين والتريث قبل البدء بعملية التنفيذ للحصول على اتصال فعال وناجح .

معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته أي يجب على المستقبل أن يعرف المستقبل وشخصيته ولذلك ليوفر وقت وجهد وكذلك لكي يتم صياغة رسالته بالشكل الذي يتناسب مع درجة استيعابه واهتمامه ومستوى ادراكه وتلبية لحاجاته صياغة الرسائل بشكل مناسب وهذا مهم جدا لزيادة فاعلية الرسالة فيجب أن تصاغ بأسلوب واضح وأن تتضمن أسلوب التشويق في المخاطبة ويجب أن تكون ذات قدرة خطابية عالية حيث أن هناك عدة خصائص للرسالة الجيدة ومن أهمها :

الوضوح : فلا بد أن تكون أهداف الرسالة واضحة حتى يسهل على المستقبل فهمها .

الدقة : وهذا عامل مهم في اعداد الرسالة فهو يسهل تحديد المطلوب بطريقة صحيحة ولغة سليمة بعيدة عن الغموض .

البساطة والوضوح : كما تعتبر الرسالة وسيلة لتحقيق الأهداف لذلك يجب الابتعاد عن التفصيل الممل في كتابة الرسالة وكذلك عدم اختصار الرسالة .

الاكتمال :يجب التأكد من تغطية جميع النقاط الأساسية المطلوبة في تحقيق الهدف والتأكد من الإجابة على مفاتيح الرسالة كاملة.

فمن أهم المهارات التي يجب على المدير تطويرها والاهتمام بها هي مهارات الاتصال وبناء علاقات اجتماعية لأن العاملين في أي قسم بحاجة الى معلومات وتبادل للخبرات وهذا يعتمد على الاتصال ونجاح العملية الإدارية يعتمد

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة ،مرجع سبق ذكره ،ص 114-115.

بشكل كبير على الكفاءة والفاعلية في تداول المعلومات وتعلمها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأن الاتصال الجيد يساهم في بناء علاقات جيدة والحفاظ عليها من خلال الحوار والاصغاء الجيد للآخرين .
لأن الاتصال يعتبر بمثابة سلسلة من العمليات التي تربط مختلف وحدات المؤسسات ومختلف المستويات الإدارية ببعضها بعض فالاتصال يعتبر جزءا أساسيا لجميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة¹.

ثانيا :القيادة والاتصال الاداري .

تعتبر القيادة من أكثر الأدوات فاعلية ولكن قد يواجه القادة بعض المشكلات خلال ممارسة العملية الإدارية حيث تساعد القيادة على حل هذه المهام ومن الممكن اعتبار القيادة كنشاط في التأثير على الناس من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف ومن الصعب أن تنمو المهارات القيادية من فراغ ولكن هذا يحدث عن طريق الممارسة والخبرة واكتساب صفات تؤهل الشخص لممارسة القيادة وقد يلعب الدافع الشخصي أي الرغبة لدى الفرد في أن يكون للقائد دور كبير ولا بد من وجود دوافع وحواجز تشجع على عملية القيادة .

ولا بد للقائد أن يكون ماهرا في الاتصال فمن الممكن أن يكتب القائد ويتكلم بأسلوب واضح وأن يكون لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم أفكارهم حيث يجب على القائد أن يستخدم الاتصال بمهارة عالية وذلك لأغراض مختلفة منها الاقناع والتشجيع والحفز بالإضافة الى نقل المعلومات وهو قائد يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة .

تساعد المهارات الأساسية القائد على وضع خطته قيد التنفيذ ومنها الاتصال لأنه يساعد على تحديد الوظائف الأساسية لذلك لابد للقائد أن يكون مؤهلا وقادرا وهذا يدعم القائد ويساعد على تحسين أداء الأفراد في المنظمة ويحثهم على أن يطوروا أدائهم وهذا يحدث بفعل الاتصال معهم . ولا بد من وجود مبادئ أساسية للاتصال والتواصل حيث ينبغي أن يكون من السهل استقبال الرسالة ولكن من الممكن أن يستخدم الاتصال بشكل خاطئ مما يسبب المشاكل .

ينبغي على القائد عند ممارسة عملية الاتصال تتبع المخطط السابق ويجب أن تكون الرسالة متناسبة ومتوافقة مع الموقف ولا بد من التحقق من جودة الاتصال عن طريق :

- 1- استخدام رسالة واضحة وبسيطة وبأسلوب يوافق الحاضرين .
- 2- التحقق من الموقف الذي يتطلب ارسال رسالة.
- 3- الحرص على انتباه الحاضرين واهتمامهم بالمتكلم اذا كان الاتصال وجها لوجه.
- 4- تقديم الرسالة بأسلوب واضح حتى يتمكن المستقبل من فهمها .
- 5- التأكد أن الرسالة قد فهمت يتم ذلك عن طريق التغذية الراجعة والاتصال الفعلي .

¹ فاتن عوض الغزو -القيادة و اشراف الإداري -دار أسامة للنشر والتوزيع -الأردن ص:263-264

وعلى القائد أن يبين أهمية عملية الاتصال للمرؤوسين ويوضح لهم ماهو مطلوب وعلى القائد أن يشرح أسباب الرسالة وفوائدها ويجب أن يتلقى المستقبل دوما تحفيزا وتشجيعا من القائد لتطبيق الأوامر ويجب كذلك عرض الأفراد والمرؤوسين لدورات تدريبية توضح لهم أهمية القيادة وأهدافها وكذلك الاتصالات وأسبابها ومقوماتها ودورها في دعم المؤسسة فهذا كله يدعم العملية الإدارية ويسهل على القائد سير العمل.¹

ثالثا: دور المدير الفعال في عملية الاتصال .

للمدير دور كبير في نجاح عملية الاتصال ، حيث يمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكن أي مدير فعال من القيام بالاتصالات الفعالة على النحو التالي:²

- 1- نقل المعلومات بشكل دقيق واضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة .
- 2- الاستماع للمتحدثين بانتباه لأن ملامحهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعد القائد على الفهم الأفضل لهم.
- 3- استخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال وحسب مستوى فهم من يتم الاتصال معهم .
- 4-تشجيع التغذية الراجعة وافساح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما تقوم به من الاتصالات .
- 5-تنظيم الرسائل التي يتم توجيهها بشكل واضح لأن التسلسل الجيد عامل جيد يساعد على فهم الرسالة.
- 6-استخدام نمط دقيق وواضح في الاتصال ، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل .
- 7- تفهم احتياجات وخلفية المستعملين بعين الاعتبار ، فالمعلومات المبنية على فهم سابق للاخرين تكون أقرب للفهم والقبول .

8- تفهم الارشادات غير الكلامية للذين تجري الاتصال معهم ، فهي تشكل جزءا مكمل للمعلومات وان كان ذلك بشكل غير مباشر .

9-المشاركة باللجان بفعالية ، بحيث يتم الاستماع لآراء الاخرين مما يساعد على توسيع الأفق .

10-تجنب سرعة الاستنتاج وعدم التروي .

اذن تعتبر الاتصالات الإدارية أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء ، حيث أصبحت فعالية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصالات التي يجريها مع موظفيه ، والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، وهذا عبر المقومات التالية :الاصغاء ، الشرح ، السؤال والمناقشة ، التقسيم والاستجابة .

ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية ، فان القائد الفعال هو الذي يكون قادرا على تذليلها وذلك بإقامة علاقات إنسانية جيدة .³

ومن أجل تحسين الاتصالات الإدارية يوضح عامر (1998) بصفة أساسية على التالي:

¹ فاتن عوض الغزو -القيادة وارشاف الإداري ،مرجع سبق ذكره ،ص 284-285-286.

² هاشم حمدي رضا -تنمية مهارات الإتصال وقيادة الإدارية ، دار الياية للنشر والتوزيع ،ط1، عمان 2009، ص 99.

³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان 1992 ص 389.

-يتعين على المديرين والمستويات القيادية أن يدركوا ، ويتعلموا عند مزاولتهم الاتصالات كيفية تحسين نقل كل من الكلمات والأفكار ، والمشاعر للتأكد من وصولها الى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبيا مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسائل كي يكون المعنى المفهوم قريب نسبيا الى المعنى المقصود .

بالإضافة الى ذلك فان نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض ، وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى . وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات¹ .

المطلب الثالث: القيادة والتدريب

التدريب نشاط مخطط يهدف الى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم وقيمهم وسلوكهم لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهداف الشخصية بأعلى كفاءة ممكنة ، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا ، وجزا هاما من تكاليف العمالة ، بل أصبح بحق أهم أنواع الاستثمار في البشر .

وطبقا لقاموس قسم التوظيف فأن التدريب هو :

تنمية وتطوير الاتجاه ، المعرفة ، المهارة ، ونمط السلوك المطلوب من الفرد لأداء وظيفة معينة بشكل كاف .

وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداءا بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ البرامج والتطوير التنظيمي وانتهاء بتقييم التدريب وتطويره .

ويجب أن يركز التدريب على مجالات القدرات والمهارات التي تدعو أو تشتد الحاجة اليها والى تنميتها أو تعزيزها ، وفي حالة تعدد هذه المجالات يمكن تحديد الأولويات ، أي المجالات التي يتحتم البدء بتنميتها من خلال سد الفجوة بين معايير الأداء والسلوك المطلوب وبين تلك الجهود الموجودة فعلا وهذا ما يطلق (تحديد الاحتياجات التدريبية) .

وتتمثل أهمية التدريب في اكتساب الفرد مجموعة من المهارات والمعارف ، وتتيح له القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها ، فضلا عن كونه نوع من الوقاية ضد عامل الازاحة العلمية والتكنولوجية لمجموعة المهارات والمعارف السابقة .

وقد أكدت الدراسات وجود ارتباط بين اكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع الإنتاجية وحيث يرتبط ارتفاع الأداء للطلب على التدريب .

أولا : أهداف التدريب .

1- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد .

2- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم .

3- التدريب يقلل من فاقد العمالة .

4- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أعمال أخرى .

5- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة .

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة ، مرجع سبق ذكره، ص140-141 .

6- التدريب وإعادة التدريب يقلل من الأخطاء والوقت الضائع في التصحيح والتكلفة .
إذا نظرنا إلى القيادة كسمة من سمات الشخصية فإن معظم سمات الشخصية تكتسب ، وإذا نظرنا إليها كدور اجتماعي فإنه يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضا. وهذا يجعلنا نرى بطعن القول القديم " ان القادة يولدون ولا يصنعون " ومن ثم فليس هناك حاجة إلى التدريب على القيادة . ان النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وتعليمها وان "القائد يصنع أكثر مما يولد" ومن ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.
ومن طرق التدريب على القيادة تلك التي ابتدعها (مورينو) المعرفة باسم طريقة "القيام بالدور" حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ماتكون بمواقف الحياة اليومية .
ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتالية . فهو يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها ، ثم يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ماتم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة¹.

ثانيا : العوامل التي تساعد في التدريب على القيادة .

يعتبر التدريب أسلوب مهم للقائد لأن أهدافه متباينة وأساليبه مستمرة ويركز على سلوكه لصالح التطوير .
-التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتهم وادراك أسس العمل الجماعي فللجماعة أثر كبير في تحديد وتعديل سلوك الفرد وأحكامه واتجاهاته ومعاييرها وهذا يتيح أيضا اكتساب الخبرة في كل من القيادة والتبعية .
-تبادل الاتصال وتبادل الآراء وتدرج المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح وتقارب الاطار المرجعي عند كل من الطرفين .
-التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في وجود ديموقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة باقي أعضاء الجماعة .
-التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة .
-التدريب على النقد البناء والنقد الذاتي وتقبل النقد بما يضمن القدرة على تعديل السلوك إلى أفضل .
-إعطاء المسؤولية لكل شخص وراغب فيها وقادر عليها ومستعد لتحملها.
-الاندماج الحقيقي الكامل في برامج التدريب بما يضمن تغيير سلوك المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب .
-المشاركة الإيجابية العلمية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب .
-توافر المدرب الكفوء الدارس الذي يزود المدربين بالعلم والخبرة والذي يكون القدوة الحسنة .
أساليب التدريب :

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة ، مرجع سبق ذكره ، ص126-127

- 1-النقاش العلمي : أي النقاش الجماعي حيث يتم طرح الأفكار والخطط والأبحاث والاكتشافات ودراستها و من طرح حلول وأفكار واستنتاجات للوصول الى رأي صحيح .
- 2- المؤتمرات : حيث يتم مشاركة ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرة لعرض خبراتهم و أفكارهم حيث يجب أن يكون القائد كفئاً والمشاركين قد تم اختيارهم بدقة وعناية وبزمان ومكان مناسب .
- 3- الحوار المفتوح : أي عقد مناقشة بين مجموعة من الخبراء المتدربين حيث يتم طرح أسئلة والاجابة عنها وفق موضوع معين .
- 4-ندوات : وهي تعرض تقويم المعلومات حيث يتم فيها مناقشة التقارير والأبحاث نقاشاً جماعياً .
- 5-الكمبيوتر والانترنت : وهذه أهم وسيلة وأسهلها وأرخصها حيث يحصل المتدرب على المعلومات والبيانات بسهولة ويسر ومن دون تعقيد أو بدون تكاليف عالية ويجب على القائد أن ينمي نفسه عن طريق المعرفة والدراسة والأبحاث¹

ثالثاً: مبادئ التدريب

تتمثل أهم مبادئ التدريب في التالي:

- 1- الهادفية : وهذا يعني أن للتدريب هدفاً محدداً قابلاً للتطبيق وموضوعياً .
- 2- الاستمرارية : فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته.
- 3- الشمول : بمعنى أن التدريب يوجه الى العاملين في مختلف المستويات في المنظمة في ضوء الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها .
- 4- التدرج من السهل الى الصعب وحتى يصل الى حل المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً .
- 5- النظام المفتوح بحيث يتسم البرنامج التدريبي بقدرته على مواجهة التغيرات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة به ، وبالتالي تنعكس كفاءة البرامج على التشغيل ، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة.
- 6- مواكبة التطور بمعنى أن التدريب يأتي لاشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية .

¹ فانت عوض الغزو -قيادة واشراف إداري ، مرجع سبق ذكره ، ص115-116.

المطلب الرابع : اتباع القيادة الإدارية أسلوب الابداع

أولا : الابداع والقيادة

الابداع لغة : مشتق من الفعل أبداع الشيء أي اخترعه وتقول فلان أبداع في هذا الأمر أي كان أول من فعله . يرى "بارنز" الابداع أنه التفكير والعملية التي تترابط فيها كل من الخبرات السابقة ومواجهة المثيرات مثل (الرموز، التأثير ، الموقف) ويكون الابداع بالترابط مع هذه الخبرات على الأقل . ويعرف "كونتز" بأنه القدرة التي يمتلكها الفرد في تقديم أشياء جديدة أما سميث ويعرفه أنه عملية تلقائية في الكائن البشري من خلال استخدامه للمعرفة ومن ثم تقييم المعلومات والعمل بصراحة جديدة . وأرى أن الابداع بشكل عام هو نشاط عقلي من خلاله يتم رؤية الأشياء بطريقة جديدة حيث يكون لدى المبدع معلومات مكثفة يربطها مع الأحداث الجديدة ويحاول الشخص المبدع جلب تصورات وابداعات أكبر من المعلومات المتوفرة فالابداع هو خلق وابتكار فالشخص المبدع هو الشخص القادر على إيجاد شيء غير موجود .

ثانيا : خصائص الابداع

تعد القيادة من أهم عوامل نجاح أية منظمة إذ هي من يحدد الأهداف والرؤى، ووضع خريطة طريق للسير المؤسسات إلى النجاح والتفوق، وتشكل بوصلة لجميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ونمو وازدهار. وأصبح وجودها ضرورة لازمة في ظل التنافسية والقيمة المضافة، وتعقيد النظم والمؤسسات، وارتفاع سقف مطالب المؤسسات والعاملين والمجتمع.

إن هناك جملة خصائص في توفرها يتحقق الإبداع وهي:

- 1- بصيرة خلاقة : حيث تولد مع الفرد وتنمو عن طريق التدريب والتعلم حيث يتميز صاحب هذه الصفة بإطلاق أسئلة غريبة ذات إجابات معقدة وصعبة ويكون لديه المام بجميع العلوم والمعارف.
- 2- الشجاعة : أي القوة في الشخصية والتعبير عن الآراء دون خوف وأن يكون لدى المبدع ثقة عالية بالنفس .
- 3- التجريب : أي أن يقوم الشخص المبدع باحداث تجارب للتأكد من صدق شكوكه .
- 4- التمرد على السلطة : من الممكن أن يقوم المبدع بمقاومة السلطة وتجاهل الأوامر .
- 5- حب التغيير : حيث يفضل البحث عن حلول لما هو غامض وبحاجة الى حلول .

ثالثا: الأسس التي يتبناها القادة لتشجيع الأداء الإبداعي .

تعد القيادة إحدى العوامل الهامة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين فرق العمل المختلفة، والسعي إلى توفير مناخ مناسب للعاملين: كما يلعب المدير والقائد المحبوب دوراً هاماً في بناء فريق عمل فعال، ويسعى دائماً إلى تنمية اهتمام الفريق بالعمل، فينتقلون من مرحلة العمل لأجل العمل، إلى حب ما يقومون به والرغبة في تطويره وإنجاحه.

- 1- تحسن المناخ العام بالمنظمة : وجعله أكثر انقساماً وتبادلاً للخبرات وتفعيلاً للرأي العام .
- 2- تشجيع الأداء الإبداعي : دعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد .

- 3- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع .
- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تحمل تحديات لفكره وقدراته لكي تنمي فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .
- 5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجادة.
- 6- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية ودعمهم.
- 7- بث الثقة بالنفس وأن كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه .
- 8- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدف تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- 9- العمل على انشاء مايسمى (بنك الأفكار) على أن يتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليها تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- 10- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في اثارة الأفكار وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها ومن بين هذه الأساليب العصف الذهني الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون رفض قيود على مقدمها¹.

¹ فاتن عوض الغزو -القيادة والإشراف الإداري -مرجع سبق ذكره ،ص 129-130-131

المبحث الرابع : قيادة إدارية وعملية التغيير والتطوير التنظيمي

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح لتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي ، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة .

وأن التغيير والتطوير لا يتم الا بوجود عناصر قيادية في المنظمات وشركات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية هذا التغيير والتطوير ، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع.

المطلب الأول: مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي

أولا : مفهوم التغيير

يعرف بيكارد التغيير بأنه : جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال ادخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

أما فرنش وبل فيعرفان التغيير بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل .

أما روبنسون فيعرف التغيير بأنه :التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية .

ويعرف أحمد طاهر : التغيير بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

ثانيا : مفهوم التطوير التنظيمي

لا يوجد تعريف متفق عليه لعملية التطوير التنظيمي ، فهناك من يقول أن التطوير هو التغيير ، وهناك من يقول هو التحسين ، وهناك من يقول أنه تجديد وتحديث .

اذن التطوير التنظيمي :هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل ، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية .

والتطوير الإداري حسب ما يعرفه WendellFrench " بأنه : نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له ، والهادف الى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل .

فالتطوير الإداري هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات .ويهدف هذا التطوير الى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية ، ورفع مستوى الإنتاجية في منتجاتها وخدماتها ، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات ، مما يساعد على تحقيق الأرباح¹.

المطلب الثاني: أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي

ان عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

- 1-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- 2-زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- 3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- 4-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 5-الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- 6-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .
- 7-تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
- 8-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .
- 9- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .
- 10-خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- 11-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- 12-زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .
- 13-زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات .
- 14-زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء .
- 15-زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية .
- 16-زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل اطار المنظمة².

¹ أحمد يوسف دودين -إدارة التغيير والتطوير تنظيمي -دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،18.

² أحمد يوسف دودين -إدارة التغيير والتطوير تنظيمي -مرجع سبق ذكره ص 49-50-51.

المطلب الثالث: القيادة وإدارة التغيير

ترتبط إنجازات القادة بالتغيير والتجديد، بل أن التغيير يعد أحد سمات القادة ذلك أن القادة كما ذكرنا يميلون الى اتخاذ أو صنع قرارات صعبة ، وأن هذه القرارات غالبا ما تتعلق بالتغيير في المقام الأول .

ومن المؤكد أن التغيير في أذواق العملاء و رغباتهم ، والتطورات التكنولوجية العاصفة ، وتغيرات الطلب ... كلها تخلق قوى ضاغطة على منظمات الأعمال عموما والمنظمات الإنتاجية على وجه التجديد والتغيير .

كما أن الناس صارت تتعاطف مع المنظمات المتجددة والمتطورة أكثر من تعاطفها من المنظمات المحافظة .

ان التغيير يعد أحد أوجه حياة المنظمة ، وأن سرعة التغيير والتطور باتت تهدد حالة الاستقرار على صعيد الحياة الفردية ، أو المنظمة على حد سواء ، ماينعكس على نمط الفرد داخل منظمة الأعمال .

فقد أصبحت إدارة التغيير في الوقت الراهن أكثر تعقيدا ولا يتم النظر اليها كإجراء تكميلي لعملية تغيير نطاق عمل المنظمة ، بل العكس تماما فان إدارة التغيير تتولى إدارة الأطراف المعنية ، ضمن نطاق عمل مخصص ، مع منح الموظفين صلاحية المشاركة وابداء ارائهم خلال كل مرحلة من مراحل عملية التغيير .

واليوم ،تركز أنشطة إدارة التغيير على الدمج بين المنهج النفسي والعملية للتغيير مع التأكيد على تطوير القيادة ومشاركة العاملين وتغيير أنظمة وعمليات الموارد البشرية .

والأكثر أهمية من كل هذا هو بناء قدرات التغيير الداخلية للجهة المعنية بالتغيير . ان كافة الدوافع متساوية الأهمية في نجاح تغيير الأعمال وينبغي دمجها في مراحل تشخيص وتصميم وتنفيذ البرنامج .

وما يجب أن تعيه المنظمات هو أن عملية إدارة التغيير ليست عملية خطية واضحة المعالم لأنها تعتمد على السلوك البشري .ان عملية التغيير عملية متكررة ومتغيرة وفقا لردود ومدخلات الأطراف الفاعلة في العملية .

التغيير في الإدارة يعني احداث التعديلات في الأهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي ، وذلك لمواكبة أوضاع التنظيم ونشاطاته مع التغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بالتنظيم من أجل احداث التوافق بين التنظيم في المنظمة والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ، إضافة الى تحسين وتطوير مستوى الأداء .

تعد القدرة على التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، فقيادة التغيير تعني "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة".

وتشير الأكسو (2001) الى أن إدارة التغيير بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة.

أوضح Moran Brightman أن هناك خصائص مشتركة بين الأفراد الذين يساعدون المنظمات والعاملين فيها على إدارة التغيير وهذه الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص قادة التغيير وتشمل :

-صياغة التغيير في شكل نتائج مؤثرة على كل من التنظيم ككل وعلى الأفراد الذين سيقدمون الموارد الضرورية ويتحدون الاخرين بانحيازهم للتغيير.

- خلق وتدعيم المناخ الذي يمكن للأفراد من اختيار التغيير الجديد وتجربة الطرق الجديدة لها للعمل .
- قيادة جهود التغيير بكل كلمة وفعل فقائد التغيير مسؤول عن خلق أسباب شرعية للتغيير والتغلب على الموارد المطلوبة و المقاومة .
- إظهار الإخلاص والتفاني لتستمر من أجل جعل التغيير واقع ، فالقائد يركز على النتائج والنجاح وتحليلي المستقبل لتحديد أسباب حدوثه ليساعد الآخرين ليحاولوا مرة ثانية .
- التفاعل مع الأفراد والمجموعات داخل المنظمة لشرح ماذا ومتى وأين ولماذا التغيير ، فقائد التغيير يستقل كل فرصة للتفاعل مع الآخرين لتحقيق شرعية التغيير وما تفهمه المنظمة ويستخدم كافة وسائل الاتصال لسد هذه الفجوة¹.

المطلب الرابع: دور القيادة في التغيير وتحسين الأداء

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وانما يحدث اذا اقتنعت الإدارة بضرورته وللقيادة دور عظيم في نجاح التغيير كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختبارا أو ترمومتر القيادة الرشيدة حيث يتضح منها مدى استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة ، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة².

من خلال دراسة المنظمات التي واجهت مبادرات ناجحة للتغيير وبحث الأبعاد الأساسية للتغيير توصل Moran Brightman الى مجموعة من أبعاد التغيير منها :

- لا يحدث التغيير بشكل خطي ، وليس هناك تحديدي واضح لبدائته أو نهايته فالتغيير يتكون من سلسلة متقاربة من الأحداث تؤدي الى زيادة حالة الغموض التي يواجهها الأفراد بالمنظمة .
- وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها ، ومن أبرزها :
- 1- إرادة جادة على التحول الى قيادة جادة تسعى لاحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر و اقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- 2- امتلاك القدرة على المبادأة والابداع لاحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة : بنيتها ، و أساليب قيادتها ، وطرائق عملها ، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها .
- 3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لاحدائه ، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد : البشرية والمادية والفنية المتاحة ، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولا الى تحقيق الغايات المرجوة منه.

¹ بشير العلق ، القيادة الإدارية -دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -عمان -ص 139-140-141-142.

² بلال خلف السكارنة – قيادة الإدارية الفعالة -دار المسيرة للنشر والتوزيع - ص 349-350.

4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية¹.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لايفرض من الأعلى أو من فوق ، وانما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الاخرين ، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم ، واستثمار امكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصور تعاونية .

¹عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة ، مرجع سبق ذكره، ص162-161

خاتمة الفصل:

عالجنا في هذا الفصل أهم الوسائل القيادية في التأثير على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، فتلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تحقيق الفاعلية لجميع الوظائف الخاصة بالمؤسسة وزيادة أداء الأفراد وتحفيزهم ومساعدتهم على الابداع والتجديد في المؤسسة ، ذلك بالإضافة الى التغيير الذي أصبح حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكييف المنظمة مع الأوضاع الجديدة وخاصة في ظل المنافسة التي أصبحت في عصرنا الحالي في جميع المجالات ، فمن الضروري على قيادة المنظمة احداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسهم وحثهم على تحقيق التطوير والتجديد حتى تتلاءم مع النشاطات الجديدة للمنظمة ، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لضمان نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة .

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية اتضح لنا أن هذه الأخيرة حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمن استمراريته في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال وهي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، ومن خلالها يتم التحكم في سير الأعمال.

القيادة تعتبر من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي.

ولكي تكون القيادة الإدارية ناجحة وفعالة يجب على القادة تنمية مهارات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين، وكذلك تفعيل عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اختيار بديل من عدة بدائل حتى يتسنى إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة، كما أن القيادة الإدارية تتطلب القيادة الذين لديهم روح الإبداع والتطوير والتغيير وفق الأحداث والتطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة، وحسن التصرف مع المواقف الصعبة، حيث أن نجاح المؤسسة يكون مرهوناً بمدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، وهذا مرتبط بمدى إسهام القادة بتوضيح الأهداف المطلوبة للمرؤوسين والشروع بالعمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق مردودية عالية والتطوير المطلوب.

أما فيما يخص الاجابة على مختلف الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الاولى: تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف الى نتائج في الواقع العملي، تم اثبات هذه الفرضية في الفصل الاول

بالنسبة للفرضية الثانية: للقيادة الإدارية عدة وسائل تستعملها للتأثير على المرؤوسين، وذلك قصد رفع إنتاجية المؤسسة، تم التحقق من هذه الفرضية من خلال مختلف المدارس والنظريات التي تنم عرضها في الفصل الأول

المراجع

المراجع

أولا: الكتب العربية

- 1- أحمد يوسف دودين - إدارة التغيير والتطوير تنظيمي - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 2- أسامة خيري – الجديد في القيادة الإدارية - دار الولاية للنشر والتوزيع -الأردن-
- 3- إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى ، المحمدية ، الجزائر ، 1998.
- 4- بشير العلاق – الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم- طبعة عربية – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان – الأردن
- 5- بشير العلاق ، القيادة الإدارية -دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -عمان .
- 6- بشير علاق -القيادة الإدارية الطبعة العربية -دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010-عمان-الأردن
- 7- بلال خلف السكارنة – قيادة الإدارية الفعالة -دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 8- حسن الساعاتي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المهضة العربية ، الطبعة الثالثة 1980 .
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رضوان -القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي -مؤسسة شيات 2010
- 10- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، طبعة 2004.
- 11- خاد صافي صالح ، رقابة سير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان مطبوعات الجامعة البليدة ، طبعة ثانية ، 2010.
- 12- درداح محمد الخطيب و اخرون -القيادة دراسة حديثة-ط1 – دار النشر والتوزيع الوراق – الأردن -2014.
- 13- زاهد محمد الديري – السلوك التنظيمي – دار المسيرة -عمان 2011.
- 14- سامر جلدة-السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية-دار أسامة للنشر والتوزيع -الأردن 2009ص45.
- 15- سيد محمد حاد الرب – القيادة الإستراتيجية – حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف- كلية التجارة - جامعة قناة السويس -2012.
- 16- صابرين عطية مرسل -الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية -دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر - الإسكندرية.
- 17- عامر عوض – السلوك التنظيمي الإداري – دار أسامة للنشر والتوزيع – عمان -2008- ص 22.
- 18- عبد الرحمن السيار-القيادة الفعالة -الناشر دار الوفاء ولدنيا الطباعة والنشر-اسكندرية .
- 19- عبد الرحمن سيار-القيادة الفعالة-الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر -2014-الإسكندرية .
- 20- عبد الشاقي محمد أبو الفضل – القيادة الإدارية في الإسلام – ط1-القاهرة – المعهد العالي للفكر الإسلامي.
- 21- عبر الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة ثالثة ، 2006 .
- 22- عكرمي رجب ، اقتصاد سياسي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1993 .
- 23- عمر صخري ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 1993.
- 24- غول فرحات - الوجيز في اقتصاد المؤسسة -دارالخلدونة -طبعة الأولى 2008 .
- 25- فاتن عوض الغزو -القيادة و اشراف الإداري -دار أسامة للنشر والتوزيع -الأردن .

- 26- فتح السلة ولعلو-الاقتصاد السياسي -مدخل الدراسات الاقتصادية - دار الحدائث للطباعة والنشر-لبنان - 1986.
- 27- ماهر محمد حسن-القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم -ط1-دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع 2014
- 28- محمد إسماعيل بلال – السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - دار الجامعة الجديدة – القاهرة -2005.
- 29- محمد حسين عجمي – الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية-ط 3-دار المسيرة للطباعة والتوزيع .
- 30- محمد درويش ، يحيى براهيم ، إدارة الجودة الشاملة ، مطابع دراسة هندسية ، سنة 2000.
- 31- محمد عبد المقصود محمد – القيادة الإدارية .
- 32- محمد مرسي- الإدارة العلمية -ط1- مطبعة دار العالم العربي -القاهرة .
- 33- محمود سلمان العميان – السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال -دار وائل للنشر – الأردن -2008.
- 34- مدحت كاظم القريشي ،الاقتصاد الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 35- نجم عبود نجم – القيادة وإدارة ابتكار-ط2- دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان – جامعة الزيتونة الأردنية – 2015 .
- 36- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار زهران لنشر والتوزيع ، عمان 1992.
- 37- هاشم حمدي رضا -تنمية مهارات الإتصال وقيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2009.

ثانيا: الكتب بالفرنسية

Lasary.économie de l'entreprise .O.P.U,Alger,2001,p7

Pierre comso ، la gestion financiere de l entreprise ، seme edition ، dunod ,paris 2000mp 60

p.247¹ ، op.cit.، le capital livre ،Karl Max

ثالثا: المذكرات

- 1- بحثي امال – القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة نפטال بمغنية – مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية- جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015 .
- 2- تكليش فاطمة- أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة جرجرة لإنتاج المياه المعدنية و المستويات غير الكحولية بالشرفة -مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير- تخصص إدارة أعمال- جامعة محمد الحاج- البويرة – سنة 2015.
- 3- خولة خمار – القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعامل (دراسة ميدانية لمقاطعة نפטال)-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع -جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي – قسم العلوم الاجتماعية – سنة 2017.

- 4- الصالح جليح – أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)-مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير – جامعة الجزائر-دفعة 2014.
- 5- طلال عبد الملك الشرقي – الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- جامعة قايد .
- 6- عايش مريم – دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي – دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي -مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير – تخصص إدارة أعمال – المؤسسة الجامعية أم البواقي سنة 2015.
- 7- غوار مختارية -نماذج القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين – مذكرة لنيل شهادة الماستر – قسم علوم التسيير – جامعة مستغانم سنة 2018.
- 8- كيرد عمار – تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط)-مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير – جامعة محمد الحاج -2015-
- 9- هبال عبد المالك-دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل م د" في جامعات الشرق الأوسط -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية -جامعة سطيف 2015-2016 .

دور القيادة الإدارية في ترقية المؤسسة الإقتصادية

ملخص باللغة العربية:

تعد القيادة الإدارية من بين أهم المصطلحات في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة إلا أن كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمؤوس، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، لذا سعينا في بحثنا هذا الى التعرف على ماهية القيادة الإدارية من خلال تطرقنا الى التطور الفكري لهذا المفهوم ، وكذا إبراز كل من أنواع وأهمية وأهداف القيادة ، إضافة الى كل من صفات القائد الفعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد الفعال، ترقية المنظمة.

English summary:

Management leadership is one of the most important terms in different organizations, their nature, size and type of activity, and is a tool that influences the behaviour of individuals, as a tool of guidance through which the leader can influence the behaviour of the members of the Organization and thus encourage the spirit Morale and teamwork, and whatever the type of the adopted leadership, but all of it is in the relationship of influence between the President and the subordinate, given the role played by the leadership as a guide to the different behaviors of individuals within the Organization, and thus directing the collective efforts to achieve the goals and mission of the Organization, so In this article, we sought to identify the administrative leadership by addressing the intellectual development of this concept, as well as highlighting both the types, importance and objectives of leadership, as well as the qualities of the effective leader and also the strengths of the leadership, and then we came to some of the theories of leadership so that the vision becomes clearer in What is meant by leadership.

Keywords: Administrative leadership, an effective leader, enterprise development.

