



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير أكاديمي

في علوم التسيير تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات

الموضوع:

القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة

دراسة حالة بمصنع الحليب SAIMEX - مستغانم -

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

بسات كريمة

✓ حيدرة حسنية

أعضاء لجنة المناقشة:

- رئيسا د/ بن شني يوسف.....أستاذ مساعد (ب)
- مشرفا د/ بسات كريمة.....أستاذ محاضر(ب)
- مناقشا د/ بن شني عبد القادر.....أستاذ محاضر(ب)

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر

أتقدم بالشكر و الحمد و الثناء إلى المولى عز و جل صاحب النعمة
و الجلال و الإكرام و الذي و فقني و أعانني على إتمام هذا العمل.
كما أتقدم بشكري إلى الأستاذة المشرفة "سعاد كريمة" التي كانت
دائما عوناً لي من خلال نصائحها و توجيهاتها .

دون أن أنسى من رافقني و وجهني طيلة انجاز هذا العمل الدكتور "بن شني
عبد القادر" الذي لم يبخل عليا بشيء متمنياً له التوفيق و السداد.

إلى كل من ساندني و دعمني لإتمام هذا البحث من قريب أو بعيد كما انص
بالذكر مدير مؤسسة سايمكس لإنتاج الطيب الذي استقبلني بكل تواضع
من خلال دراستنا الميدانية خاصة خطاب احمد عبد الجليل الذي أمداً بكل
المعلومات التي تخص المؤسسة

كما لا أنسى ان اشكر عمال المكتبة العلوم الاقتصادية .

و شكراً.

إهداء

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

اهدي عملي هذا بأحر العبارات التي على بساط الأوجاع ولدتني و بأيدي الآلام
ربتني و بعيون الأتعايب وحتني و بصدر المشاق حمتني و التي تمنيت أن تعيش
معي هذه المناسبة إلى روح أمي الغالية رحمها الله و ادخلها فسيح جناته-أمين-

إلى الذي رباني على الفضيلة الأخلاق و كان لي درع الأمان احتمي به من
نازبات الزمان حتى لا أحس بالحرمان إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره

إلى إخوتي و أخواتي التي تربيت معهن في كنف الأخوة و الإخلاص

إلى صديقتين العزيزتان على قلبي صابرينة و تواتيه

إلى جميع أساتذتي الذين بذلوا الجهد لأجل إلى ما انا عليه ،إلى من جمعني

بهم الكلمة الطيبة و الابتسامة الصادقة.

الفهرس

مقدمة عامة.....	ا،ب،ت
الفصل الأول:عموميات حول المؤسسة	
مقدمة الفصل.....	5
المبحث الأول: ماهية المؤسسة.....	06
المطلب الأول: مفهوم و تعريف المؤسسة.....	07
المطلب الثاني: وظائف المؤسسة العادية.....	09
المطلب الثالث: الوظائف التسييرية للمؤسسة.....	13
المبحث الثاني: وظيفة القيادة الإدارية في المؤسسة.....	17
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....	18
المطلب الثاني: مهارات و صفات القائد الناجح.....	20
المطلب الثالث: علاقة القيادة بالرئاسة و الإدارة.....	23
المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة الإدارية في الفكر الإداري.....	27
المطلب الأول: نظريات القيادة في الفكر الإداري.....	23
المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....	27
المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب.....	28
خلاصة الفصل.....	34

الفصل الثاني: انعكاسات القيادة الإدارية على المؤسسة

43مقدمة الفصل
44المبحث الأول: القيادة الادارية الناجحة
45المطلب الأول: مبادئ القيادة المتميزة
51المطلب الثاني: وظائف القيادة الناجحة
55المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة المتميزة
59المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار
60المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
63المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار
65المطلب الثالث: أنواع القرارات الإداري
69المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين
70المطلب الأول: دور القيادة في توجيه الأداء
71المطلب الثاني: دور القيادة في تطوير فريق العمل و مدى تأثيرها على إنتاجية المؤسسة
75المطلب الثالث: أساليب إعداد و تنمية مهارات العاملين(قادة المستقبل)
79خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب و مشتقاته

81مقدمة الفصل
82المبحث الأول: تقديم مؤسسة سايمكس
83المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سايمكس
86المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايمكس
91المبحث الثاني: واقع القيادة الإدارية بمؤسسة سايمكس
92المطلب الأول: القيادة الإدارية الناجحة في مؤسسة سايمكس
96المطلب الثاني: أهمية القيادة في المؤسسة
97المبحث الثالث: اثر القيادة على أداء المرؤوسين
98المطلب الأول: تقديم الاستبيان و عينة المرؤوسين
102المطلب الثاني: نظرة المرؤوسين للعملية القيادية في المؤسسة
86خلاصة الفصل
87الخاتمة العامة

المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول.

قائمة الأشكال.

الصفحة	الأشكال
12	شكل 1: الوظائف الإدارية للمؤسسة
16	شكل 2: العملية الإدارية في المؤسسة
21	شكل 3: مهارات القيادة الإدارية
40	شكل 4: العلاقة بين القائد و مرؤوسيه
50	شكل 5: المبادئ الثمانية للقيادة
54	شكل 6: وظائف القيادة الناجحة
56	شكل 7: مصادر قوة القيادة
61	شكل 8: عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإداري
78	شكل 9: دور القيادة في المؤسسة
84	شكل 10: مراحل تطور شركة سايمكس
86	شكل 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايمكس

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
25	جدول 1: خصائص القيادة و الرئاسة
26	جدول 2: خصائص القيادة و الإدارة
66	جدول 3: أنواع القرارات و أساليب اتخاذ القرار
99	جدول 4: توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس
100	جدول 5: توزيع عينة المرؤوسين حسب السن
100	جدول 6: توزيع عينة المرؤوسين حسب المستوى التعليمي
101	جدول 7: توزيع عينة المرؤوسين حسب الاقدمية
103	جدول 8: تحليل العلاقة بين القائد و مرؤوسيه
106	جدول 9: تحليل مدى مشاركة القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار
109	جدول 10: تحليل الصفات الخلقية و الإنسانية التي تتوفر في القائد
111	جدول 11: تحليل السمات العلمية التي تتوفر في القائد
111	جدول 12: تأثير القائد على أداء العاملين و مردودية المؤسسة

مقدمة عامة

نتيجة للتطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فان المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي يهدد بقائها و استمرارية نشاطها.

لذا يمكن القول بان 80% من نجاح و كفاءة أي مؤسسة تعتمد في الأساس على كفاءة وفعالية الإدارة العليا بهذه المؤسسات ،فالإدارة هي عملية شاملة و مترابطة حيث تشمل مختلف الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة و لذلك لا يمكن الفصل بين هذه الوظائف، و يعتبر توجيه الأفراد من إحدى أهم هذه الوظائف حيث تنطوي هذه على عملية التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.

و بما أن المؤسسة عبارة عن تجمعات من العاملين، لذلك يجب تحسين التعامل معهم حتى تصل المنظمة إلى أهدافها بجهد و بتكلفة اقل، و لا شك أن كبار المديرين و القادة هم ضمن السبل لتحقيق التميز التنافسي و زيادة القدرات التنافسية لمؤسساتهم. لذلك تعتبر القيادة الإدارية هي جوهر الفكر الحديث و العمود الفقري الذي تركز عليه و تنبثق منه نظريات العلوم الإدارية المعاصرة، حيث اخذ موضوع القيادة الإدارية يتطور و يستحوذ على اهتمامات الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة.

و بما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فان دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ القرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديدة بحق التواجد مستقبلا، غير أن هؤلاء القادة تختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها و الأساليب التي ينتهجها كل قائد في صنع قرار بالمؤسسة، و هذا إما يؤثر سلبا أو إيجابا على معنويات العامل و إنتاجية .

و نظرا لمدى أهمية موضوع القيادة الإدارية قمنا باختياره كموضوع لهذا البحث العلمي لما له من اثر كبير على تقدم المؤسسات الجزائرية سواء صناعية أو تجارية أو حتى خدماتية.

فاليوم و في ظل هذه التطورات تحتاج المؤسسة الجزائرية قادة أكفاء يتكيفون مع الظروف الراهنة التي قد تؤثر على المؤسسة و تنعكس عليها في رفع أداء العاملين و تحفيزهم و زيادة إنتاجية المؤسسة و مردوديتها و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة, و ما هي انعكاساتها؟



و لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ماهي أهم الوظائف التسييرية للمؤسسة؟
- ما القيادة و ما هي أساليب القيادة، و ما هو الأسلوب الأفضل للمؤسسة؟
- إلى أي مدى تتبنى المؤسسة الجزائية أسلوب القيادة؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة على أداء العاملين و إنتاجية المؤسسة؟

و للإجابة على مختلف هذه التساؤلات نعرض الفرضيات التالية:

- القيادة لها تأثير كبير على المرؤوسين في المؤسسة.
- تلعب القيادة دورا هاما في اتخاذ القرار بمصنع سايمكس للحليب و ذلك بمشاركة المرؤوسين .
- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة للقيادة.

و سعيا لإعطاء نظرة شاملة حول هذا الموضوع تم إتباع الخطوات التالية:

الجانب النظري: يتضمن فصلين، الفصل الأول تم الحديث عن ماهية المؤسسة و مفهوم القيادة الإدارية و كذا نظريات القيادة في الفكر الإداري، أما الفصل الثاني فتضمن القيادة الإدارية الناجحة و دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار و أخيرا مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

الجانب التطبيقي: و هو يتضمن الفصل الثالث حيث تطرقنا إلى تقديم مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب و واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة و أخيرا اثر القيادة على المرؤوسين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية القيادة الإدارية بالمؤسسات.
- تبيان أهم المبادئ التي تقف عليها القيادة المتميزة.
- تحديد الصفات الواجب توافرها في القائد مع التركيز على انعكاسات القيادة على المؤسسة الناجحة.
- التعرف على أساليب تنمية المهارات القيادية للعاملين.

أهمية الدراسة:

نال موضوع القيادة اهتمام الكثير من الباحثين و رواد الفكر الإداري و ترجع أهمية الدراسة في مدى تأثير القيادة على أداء العاملين و رفع إنتاجية المؤسسة و مردوديتها من خلال الأداء الأفضل ذو الجودة عالية.

الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة كلا من القادة و المرؤوسين و كافة العاملين في أي إدارة بالمؤسسات ، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تنمية المهارات القيادية للعاملين.

منهج الدراسة:

لمعالجة هذا البحث اعتمدنا المنهج الوصفي ، فكان استخدامه عبر كامل فصول البحث حسب ما تقتضيه مرحلة المعالجة وذلك بغرض التعمق في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع للوصول إلى استنتاجات تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة متضمنة الأسئلة الفرعية للإلمام بالموضوع محل الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج التحليلي الذي يسمح بتطبيق ما قمنا به في الجانب النظري.

حدود الدراسة:

سوف يتحدد مجتمع الدراسة في الحدود التالية:

الحدود الزمكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الإدارية الناجحة و مدى انعكاساتها على المؤسسة في مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب و مشتقاته بمدينة صلامندر ولاية مستغانم، و نظرا لضيق الوقت حيث أن المدة التربص قصيرة اكتفينا بدراسة ميدانية بمؤسسة واحدة إلى جانب الظروف التي لم تساعدنا في التوسع أكثر في الموضوع.

مقدمة

في ظل التغيرات و التحولات التي استهدفت الوضع الاقتصادي، و باعتبار أن المؤسسة هي الوحدة و الخلية الأساسية في الوقت الراهن، أصبحت تتأثر بصفة مباشرة بهذه التحولات سواء في الإدارة أو تحديد مهامها و طرق تسيير نشاطها تماشياً مع تغيرات البيئة المحيطة بها، هذا ما أدى العديد من قادة المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في تصرفاتهم اتجاه المرؤوسين فيما يخص موضوع القيادة الإدارية الذي أصبح من المواضيع التي تناولها الفكر الإداري و اخذ فيه آراء متعددة و اجتهادات تختلف من دراسة إلى أخرى و من موقف إلى آخر.

لذلك هناك نظريات كثيرة لوصف ظاهرة القيادة الإدارية و تفسيرها التي تشرح سلطة القائد من جهة و موقف المرؤوسين من جهة أخرى إلى جانب الصفات التي يجب أن يكتسبها القائد الناجح والتي تعبر عن الأساليب التي يتبعها المدير أو القائد لتسيير المؤسسة حسب الظروف و المشاكل التي يواجهها، و هذا لا يتحقق إلا بوجود قائد يعرف كيف يتعامل مع هذه الظروف و خاصة في الدرجة الأولى مع مرؤوسيه الذي بهم يستطيع الوصول الغاية التي يسعى إليها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتاب أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الغربية و الشرقية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما تعبر عن العلاقات الاجتماعية بداخلها أو نشاطها بشكل عام.

و نتيجة التطورات هائلة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية للمؤسسات، سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا وأساليب الإنتاج أو طرق التسيير ومجالات التخطيط والبرمجة وطرق التنبؤ وأدوات الرقابة التي تقوم بها تلك المؤسسات، هذا التطور كان مصدره التقدم الحاصل للعلوم وأساليب الإدارة والتسيير والبحوث العلمية .

المطلب الأول: مفهوم وتعريف المؤسسة.

تعددت مفاهيم المؤسسة كما تعددت معها أنواعها و أشكالها في ظل التغيرات الذي يشهده العالم من ثروة تكنولوجية و عملة.

فالمؤسسة هي نظام مفتوح و هي كوحدة مهيكلة لإنتاج و التوزيع و كخلية اجتماعية و سياسية و كمركز للقرارات الاقتصادية و كمجموعة إنسانية.

فالمؤسسة يمكن أن تعتبر كهيكل اقتصادي أو كهيكل عضوي وكنظام أو منظومة، فعند اعتبارها كهيكل اقتصادي فهذا يعني المؤسسة تقوم بنشاط ذات طابع تجاري أو صناعي أو مالي. ويدخل ضمن تلك العملية التموين، الإنتاج، البيع، التوزيع و التمويل إلى غير ذلك، و عند اعتبار المؤسسة من حيث هيكلها العضوي فهي تتكون دوما و طبيعيا من مستخدمين و من وحدات و أقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل، وبالاعتبار المؤسسة كنظام يعني انه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة، قائمة على أساس العلاقات و التبادلات بين مختلف أجزائها. و بالاعتبار المؤسسة كمنظومة يخرج من النطاق الاقتصادي إلى غير من المجالات كالإدارة، الصحة، التربية..... الخ.

و استنادا مما سبق فان أنواع المؤسسات تتعدد بتعدد القطاعات, الوظائف و نجد من أهمها:

-المؤسسات الصناعية. -المؤسسات المالية. -المؤسسات الخدمية.

أما المؤسسة من ناحية الملكية فهي ثلاث أنواع أهمها: مؤسسة عامة و تسير المصلحة العمومية لغرض الفائدة العامة مثل الشركة الوطنية للسكك الحديدية المستشفيات... الخ، وخاصة تسعى إلى اقصر ربح ممكن أما المختلطة تكون بين المؤسسات العمومية و الخاصة حيث توفر الخدمات و بأسعار معقولة.

فالمؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا و كمتعامل اقتصادي و اعتبارها نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة.¹

تعريف المؤسسة:

تطور تعريف المؤسسة على مر الأزمنة، فكلمة المؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة **enterprise** كما يمكن استعمالها ترجمة لكلمتين **firm** و **undertaking** و للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر من أبرزها تعريف شمبيتز **champiter** أن المؤسسة مركز للإبداع و مركز للإنتاج.

- بيرو **perroux** " إن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات " .²
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق بهدف تحقيق ربح .
- المؤسسة كما يعرفها المجلس الدولي : هي مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان مجالات مختلفة .
- المؤسسة هي الخلية و الوحدة الأساسية في الدورة الاقتصادية، و هي تنظيم يجمع فيه عدة عوامل منها وسائل مادية و بشرية، مالية، تنظيمية و تكنولوجية من خلال التنظيم و جمع المعلومات الضرورية بهدف الوصول إلى الغاية التي تطمح لها المؤسسة مهما كان نوعها و حجمها و ملكيتها .³

¹ سعيد اوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص: 1، 2.

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة 2006، ص: 27.

³ عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007، ص: 24، 25.

و من هنا يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسة :

المؤسسة هي كل وحدة اقتصادية فنية أو صناعية أو تجارية يعمل فيها عمال، تهدف إلى إنتاج سلع أو تسويقها أو تقديم خدماتٍ من أي نوع.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة العادية.

تقسم المؤسسة الوحدات الإدارية وفقا للوظائف التي تؤديها هذه الوحدات ومن هنا يتم تجميع كل الأنشطة و الجهود في وظيفة معينة مثل التسويق في إدارة واحدة , فهناك عدد من الوظائف التي على أساسها يتم تقسيم الوحدات الإدارية للمنظمة ومن أهمها :وظيفة التموين، الانتاج، المالية، التسويق ، و وظيفة الموارد البشرية.

وظيفة التموين:تتضمن أنشطة مساعدة عن توفير مواد الخام و مستلزمات الإنتاج و تخزينها بطريقة مناسبة فضلا عن تخزين مواد تامة الصنع إلى حين بيعها ،ومن أهم فشل أو نجاح هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر الثابتة .

وظيفة الإنتاج:هذه الوظيفة تعد من أهم وظائف المؤسسة ،فالمؤسسة سواء كانت تنشأ إنتاجا ثقافيا أو

إنتاجا صحيا أو إنتاجا ماليا أو صناعيا أو غير ذلك.¹

و من مهام وظيفة الإنتاج : -القيام بالأعمال الصناعية .

-مراقبة جودة الإنتاج.

-تخطيط الإنتاج.

¹ ناصر دادوي، اقتصاد مؤسسة ،دار المحمدية للنشر، الجزائر، ص 48.

-متابعة برامج العمل.¹

وظيفة المالية: لا يقتصر النشاط المالي بمجرد الحصول على الأموال بل يشمل الرقابة على استخدام الفعال لهذه الأموال، و من أهداف هذه الوظيفة المحافظة على سيولة نقدية كافية مما يجعلها قادرة على مواجهة التزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي في المنظمة و المراقبة الدائمة لتكافئ و التوازن بين المال المحتاج إليه و المال المتوفر لديه.²

و من مهام وظيفة المالية :

- إعداد أجور العمال.
- مراجعة كل التكاليف و الحسابات.
- دفع كل التكاليف الأخرى مثل النقل.
- تقدير الميزانيات.³

وظيفة التسويق: على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها سواء داخل أو خارج البلد، ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات المستهلك في هذه السلعة فهذه الوظيفة هي وظيفة حيوية و التي تعتبر المحور الأساسي في منشآت الأعمال خاصة، من أهم وظائف التسويق هي البيع، النقل بتحويل ملكية السلعة أو الخدمة من المنتج إلى وسطاء ثم مستهلكين مباشرة، دراسة و تحليل المركز التنافسي من اجل تحديد هدف إنتاجي لها، إعطاء اقتراحات من اجل

¹ إسماعيل عرياجي، اقتصاد مؤسسة-أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 29.

² إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 49.

³ إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 30.

زيادة مبيعات المؤسسة، دراسة و تقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق و تقدير الطلب على منتجات المؤسسة و اتجاه تطوره مستقبلا.¹

وظيفة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسة و الأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة و استشارية. تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها إدارة النشاطات و البرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة و العمل على تحفيزها و المحافظة عليها و تنميتها، و يمكن القول بان الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات و المهام الدءوبة تعنى بجميع شؤون و جوانب القوى العاملة للمنظمة بدءا من استقطاب و جذب القوى و تعيينها و توصيف الوظائف لها و تنميتها و تطويرها و تحفيزها و توفير سياسات و النظم الكفيلة بالمحافظة عليها و استقرارها و حسن توظيفها، و تعزيز انتماءها للمنظمة و دافعيتها للعمل.

ومن أهم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- تحليل وظائف الأعمال، و تشمل تحديد المسؤوليات و مهام الوظائف و متطلبات شغلها من مؤهلات علمية .

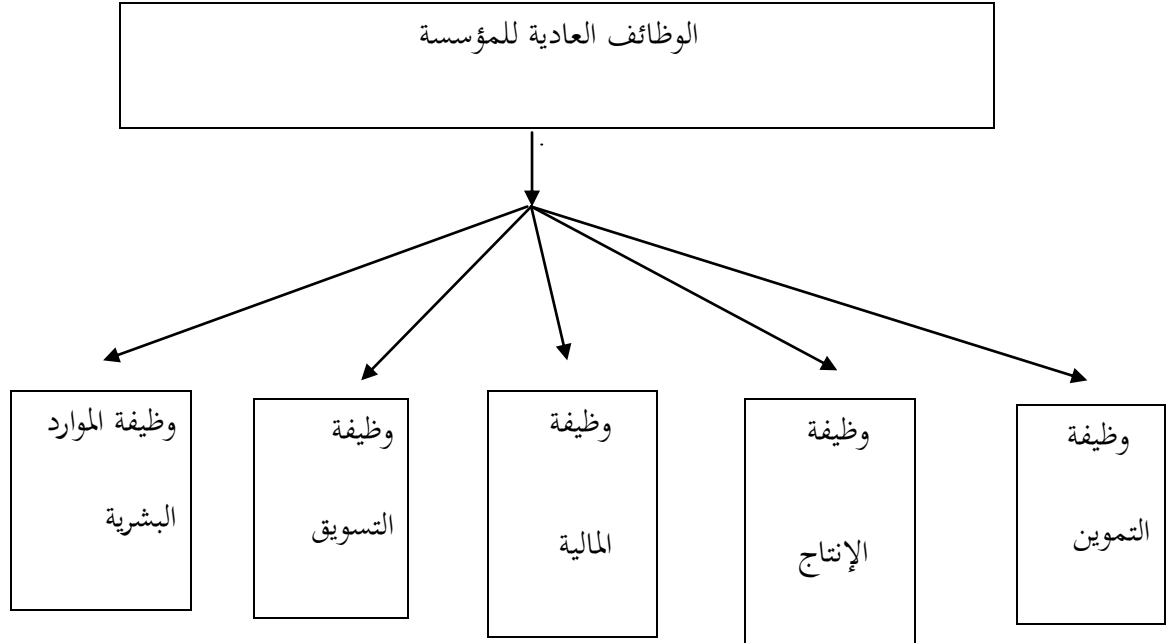
- تخطيط القوى البشرية، و تشمل عملية تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات و القدرات و المهارات و التخصصات المختلفة في جميع مجالات و نشاطات عمل المنظمة .

- تقويم أداء العاملين بما في ذلك وضع معايير و إجراءات و النماذج و الأساليب الملائمة لعمليات تقويم الأداء في المنظمة للوقوف على مستويات أداء العاملين و مدى استغلالهم لطاقتهم في العمل .

¹ ناصر دادي ، مرجع سابق ، ص 49.

- تنمية و تطوير قدرات العاملين و مهاراتهم و اتجاهاتهم وسلوكياتهم الايجابية بما يضمن الارتقاء بمستويات أدائهم.¹

الشكل:1 الوظائف الإدارية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة) ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الثانية، 2009، ص:35، 351.

المطلب الثالث: الوظائف التسييرية للمؤسسة.

الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة، و يتم إنجاز هذه الأعمال بواسطة أشخاص ذات خبرة أو بمعنى آخر قادة كفؤ، لهذا سنعرض أهم الوظائف التسييرية و هدفها في المؤسسة .

وظيفة التخطيط:يشمل التخطيط أهم الأهداف و الأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال و الانشطة واجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض و الأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال و تقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط ، وإجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة و التقويم.¹

ويرتبط التخطيط ارتباطا وثيقا بالمستقبل، فالتخطيط يجب أن يغطي فترة مستقبلية معينة و في هذه الفترة تغطي الكثير من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و تزداد الفرص و المخاطر و عدم التأكد مما يزيد من صعوبة و أهمية التخطيط كعملية إدارية في نفس الوقت ،فالتخطيط الناجح يعتمد على الحقائق التي تأتي بها الأبحاث و التنبؤات .

وظيفة التنظيم:التنظيم هو عملية تجمع جميع المهام و الوظائف لكي تصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل خلالها السلطة ،بقصد تحقيق هدف محدد ،و التنظيم لا يتضمن الوظائف فحسب ولكن هناك أفراد الذين يلزم توجيههم و إثارة اهتمامهم وتنسيق نشاطهم بقصد تحقيق أهداف التنظيم ،ولقد قيل ان

¹ محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الاولى 2008، ص39.

هيكل التنظيم ظهر في الخرائط التنظيمية و الكتيبات ثم بدء الاهتمام بشؤون الأفراد ,فتضمن التنظيم في الوقت الحالي اختيار الأفراد الذين يشغلون المراكز المختلفة و التي تظهر على الخرائط التنظيمية .¹

لذا فان التنظيم عملية إدارية هامة تتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق الأهداف في

مقدماتها :

- انتظام العمل و انسيابيته بسهولة و يسر وبتحديد نشاطاته و مراحلها و القائمين به .
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة و الحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها .
- تقليل عناصر التنافر و الاحتكاك و تحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد و الجماعات .

وظيفة التوجيه (القيادة): تتضمن وظيفة التوجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عليها، و لقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية و القيادة و لاتصالات و تنمية العاملين.

في حين ركزت الدراسات الكلاسيكية في مجال القيادة الفعالة تركيزا شاملا على دراسة خصائص المحرك الأساسي للموقف و هو القائد أو المدير نفسه فإننا نجد أن الدراسات الحديثة في مجال القيادة ركزت على دراسة خصائص المرؤوسين و كذلك العوامل البيئية السائدة بجانب خصائص الرئيس أو المدير ومحاولة بذلك التوصل إلى النمط القيادي الفعال .

تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة و كذلك على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة وتشمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي:

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، الإدارة العامة (مبادئ و تطبيقات) الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص261.

-وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن هذا الوضع وضع المعايير في شكل نهائي أين يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت

متأخر بعد وقوعها . لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط الرقابة الإستراتيجية و التي تعتبر نقاط ارتكاز

أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

وظيفة التنسيق: ينظر كثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلى تنسيق على انه احد أهداف

الإدارة و ليس احد وظائفها، لذا فشل أي إدارة من الإدارات المنظمة لإنتاج معين أو أي موظف بها في

تنفيذ المهام الموكولة لهم وفقا لجداول موضوعة مسبقا ومتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة

الفشل في تأدية وظيفة التوجيه. وعليه فان التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن أداء الفعال

لجميع وظائف الإدارة.¹

فالتنسيق هو عملية أو سلسلة من الخطوات و بتالي يمكن القول بأنه وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري

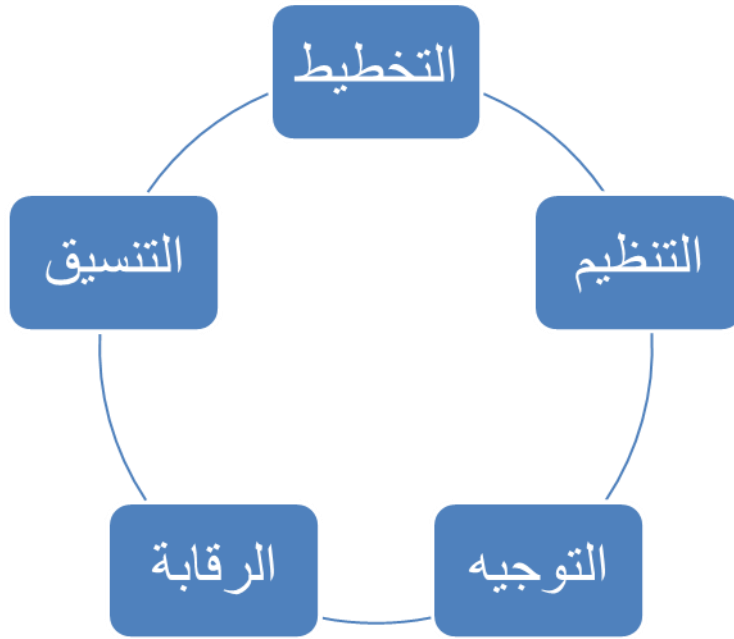
أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين و الرؤوسين و يضمن تحقيق وحدة

تصرفات في اتجاه هدف مشترك.²

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص41، ص43.

² محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، مرجع سبق ذكره، ص 324 .

الشكل 2: يوضح العملية الادارية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: وظيفة القيادة في المؤسسة.

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة وتعني، القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ولهذا فقد حظي مفهوم القيادة اهتماما كبيرا من جانب المفكرين و الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، لهذا سنعرض فيما يلي المعنى الحقيقي للقيادة الإدارية .

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعارف المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة و التي يمكن من خلالها استعراض بعضها و استخلاص عناصرها و مقوماتها.

فالقيادة الإدارية عند **كوتير و ادونيل** تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير و المرؤوسين لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة و جهودهم في الأداء النشاط المهني.

ويعرفها **ففنر و برستوس** بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية .

و يعرفها **عبد الكريم درويش و ليلا نكلا** بقولهما: القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته .¹

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و الجماعة و تنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، و لقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في تصرفات و تغيير السلوكيات .

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن يتبين لنا أن القيادة تتكون من ثلاث عناصر أساسية و هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 91، 99.

-وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.¹

ومن هنا يتضح أن القيادة الإدارية هي القدرة على تأثير على سلوك الأفراد و الجماعة و تنسيق جهودهم و التجاوب مع مقتضيات الظروف و الأدوار بشكل صحيح للوصول إلى أهداف مشتركة و مرغوبة ، و ذلك باستعمال التأثير الشخصي أو السلطة الرسمية عند الضرورة.

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية.

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ، و من المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا و انطبعا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد يعمل على تفسير الخطط و السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012، ص 102.

ان القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي و الموضوعية .¹

المطلب الثاني: مهارات و صفات القائد الناجح.

***مهارات القائد:**

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ،لهذا يجب أن يكتسب القائد أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية و هذه المهارات الأساسية هي :

المهارات الفنية: و هي إن يكون القائد مجيد لعمله و متقنا إياه و ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، كذلك بإمكانه استعمال المعلومات و تحليلها و مدركا و عارفا الطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل.

ب-المهارات التنظيمية:و هو أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل و يفهم أهدافها و أنظمتها وخططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود.

ج-المهارات الفكرية: وهو أن يتمتع بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة ،وكذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتنقل أفكار الآخرين و كذا أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.

¹ محمد بن علي شيبان العامري، مهارات نجاح التنمية البشرية (أهمية القيادة الإدارية) الكويت، 2015/3/9، بتوقيت 16:03.

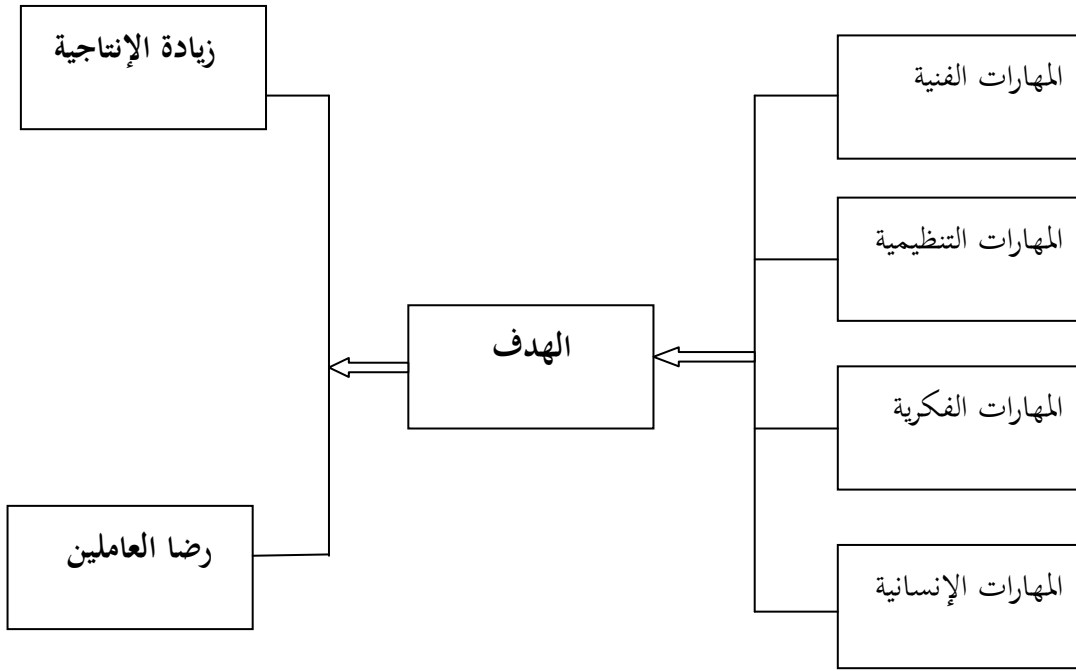
د-المهارات الإنسانية:و هي القدرة على فهم سلوك العاملين و علاقتهم و دوافعهم و كذا العوامل

المؤثرة على سلوكهم لمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني .¹

فعلى المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية و الاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة و تكوين فريق

متعاون من أفرادها.²

الشكل 3:مهارات القيادة الإدارية.



المصدر: بشير علاق ،القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة

العربية 2010، ص 16 .

¹ بشير علاق ،القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية 2010، ص :14،16.

² عبد الرحمان عبد الباقي عمر ،القيادة الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية،ديسمبر 1950، ص 37.

* صفات القائد الناجح :

القائد الناجح لفريق العمل هو الذي يحاول أن يكتسب و يمارس الصفات و المهارات التالية:

- القيادة الديمقراطية تطبيق مفهوم الشورى.
- الثقافة و الإحاطة بالأهداف المأمول بتحقيقها.
- إتباع نمط الإدارة بالحب و المرح.
- الثقة في أعضاء فريق العمل.
- الاتصال الجيد لأعضاء فريق العمل.
- مهارة إقناع الآخرين.
- مستوى عالي من المهارات الإدارية.
- اتجاهات ايجابية نحو أعضاء الفريق.
- تشجيع التفكير الإبداعي.
- عدم التمييز أو التفرقة بين أعضاء الفريق.
- قادر على تحمل المسؤولية بشكل واضح.
- العدالة في توزيع العمل بين أعضاء العمل.
- الكفاءة في تناول و فهم المشاكل.
- متفتح و فهيم.
- يفهم ثقافة القيادة طرق اتخاذ القرار الإداري.

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالرئاسة و الإدارة.

القيادة و الرئاسة :

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا يعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياه القانون، بينما القيادة على إقناع أفراد التنظيم بالقائد و ثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات و استعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله للإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فهذه الأخيرة صفة تغلب عليها الموهبة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرا على إدارة و توجيه المجموعة هي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ،لا تكون هي الأساس لإبراز صفات القائد بل إن العلم و الخبرة و التدرج في القي بالعلاقات و السلوكيات الإنسانية تساعد القائد ان يتولى الدور القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين القيادة و الزعامة كالصفات الشخصية مثل الصبر و الشخصية القويمة الصحة النفسية الذكاء ،و لكننا لا نستطيع أن نفصل بين الزعامة و القيادة بان نقول أن الزعامة و رئاسة الأفراد و المجموعات و توجيهها نحو الأهداف و طموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد و المجموعات من خلال التفاعل معها و التأثير فيها نحو أهداف التنظيم .¹

¹ محمد سرور الحريري ،مرجع سبق ذكره ،ص 103.

القيادة و الإدارة :

القيادة تم الحديث عليها منذ القدم, بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ الا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، و مع ذلك فالقيادة هي فرع من علم الإدارة.

-تركز الإدارة على أربعة عمليات رئيسية و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف أو الرقابة.

بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية و هي:

-تحديد الاتجاه او الرؤية.

-القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

-حشد هذه القوى تحت هذه الرؤية.

يشاركان القيادة و الإدارة في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه, ثم التأكد من انجاز المطلوب

وفق معايير و أسس معينة.¹

¹ بشير علاق ،مرجع سبق ذكره ،ص:54،55.

الجدول (1) : خصائص القيادة و الرئاسة.

القيادة	الرئاسة
- تنبع من داخل الجماعة تظهر تلقائيا في اغلب الأحيان	- تقوم نتيجة نظام و ليس نتيجة اعتراف تلقائي من قبل الأفراد.
- تكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأعضاء.	- مصدر السلطة هي نظام رسمي .
- الجماعة هي التي تحدد أهدافها و ليس القائد.	- تختار الرئاسة لهدف مشترك و لا تحدد الجماعة نفسها بالضرورة.
- التفاعل الديناميكي بين أعضائها شرط أساسي لظهور القيادة.	- يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة و دفعها لتحقيق هدف الجماعة.
- سلطة القائد تمنح له تلقائيا من أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد.	- تستند الرئاسة إلى السلطة و السيطرة.
- تقوم القيادة على مشاعر الود و الاحترام من اجل تحقيق غاية مشتركة.	- ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود و الاحترام من اجل تحقيق غاية مشتركة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من كتاب ماهر صالح حسن ، القيادة

أساسيات و نظريات و مفاهيم ، عمان الأردن ، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 85 .

الجدول (2) : خصائص القيادة (القائد) و الإدارة (المدير).

الإدارة (المدير)	القيادة (القائد)
- تركز الإدارة على السلطة الرسمية و على الامتثال الأفراد لهذه السلطة.	- تركز القيادة على النفوذ و التأثير.
- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	- الجماعة هي مصدر السلطة .
- السلطة الرسمية المقتنة.	- السلطة غير رسمية.
- الإدارة مفهوم اشتمل من القيادة .	- القيادة وظيفة من وظائف المدير.
- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية .	- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.
- تركز على المعايير و حل المشكلات .	- تركز على العلاقات الإنسانية و تهتم بالمستقبل .
- الاهتمام باللوائح و النظم واستعمال السلطة.	- تحرص على التأكد من عدم الخوف و تمارس أسلوب القدوة و التدريب .
	- قضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع و الاهتمام بهم كثيرا.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مستخرجات من كتاب عادل ثابت ،الإدارة المعاصرة، عمان،

الأردن، دار أسامة للنشر 2008، ص83.

المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة.

تعددت نظريات القيادة و تنوعت أساليب و أنماط القيادة التي تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا، و تشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة في الفكر الإداري و ذلك بتنوع الوظائف القيادية للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

فالدراسات و الأبحاث التي أجريت و استخرجت منها نظريات جاءت بنماذج قيادية و طرحت مجموعة من الأفكار و التي تعالج النموذج القيادي للقائد و هو مقدار السلطة و الصلاحية التي يملكها القائد و مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين و يضعوا ذلك على مقياس متدرج من أنماط قيادية تبدأ من القائد الديمقراطي و تنتهي بالقائد الديكتاتوري، و التي يمكن تصنيفها كالآتي.

المطلب الأول: نظريات القيادة في الفكر الإداري.

تقوم القيادة الإدارية على مدرك مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء برضا لذا جاءت

نظريات القيادة التي تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا .

❖ **نظريات السمات:** السمات يعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد وتم استخدام السمات و

الخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة و الفعالة لذلك كانت تركز الإدارة على

هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد .

فنظرية السمات تفترض إن القائد يولد و لا يصنع و تقوم هذه النظرية على الافتراض بان هناك

مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون

ما يمكن تسميته بالشخص العظيم و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات و مظاهر جسمية و

فسيولوجية مثل الشكل و نبرة الصوت و الحجم و الوسامة و صفات نفسية كالحماس و الثقة

بالنفس و القدرة على المبادات و النضج الاجتماعي ،لقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة

هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين

القادة و الغير القادة و التي يمكن أن تتنبأ باستمرار و بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص و لقد

وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية ،وأهم هذه الانتقادات أنها تجاهلت دور البيئة و المؤسسة في

صنع القائد ،بحيث أهملت جوانب مهمة في القائد مثل الخبرة و المعرفة التي يمكن أن يكتسبها من

العمل . و التي قد تأهله لتسلم موقع قيادي، أيضا يعاب على هذه النظرية أنها لم تأخذ بالحسبان

الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه ،إذ انه ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل

الأوقات و لم تتفق حتى و ضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا.

ومن أهم الخصائص و السمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كالقادة ما يلي:

✓ **القدرة على الحفز و تشجيع الأفراد:** حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه و

يتحقق ذلك من التشجيع على التفاني و الإخلاص في العمل.

✓ **القدرة على الاتصال:** و التي تعني بالنسبة للقائد قدرته على نقل و توصيل الفكرة

بكفاءة و قد استخلص **stogdill** من دراسته أن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي و

الإمكانيات الكلام المقنع.

✓ **القدرة على الإقناع :** يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في

الأهداف التي يعرضها و يقدر المرؤوسين هذه الثقة و لديهم الإحساس بذلك.

✓ **تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و

الضعف لمرؤوسيه ،فهو يؤمن بإخلاصهم و ولائهم و يتوقع المزيد منهم .

✓ **القدرة على اتخاذ القرارات:** بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة

للموقف، فان الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب

اتخاذ و تنفيذه .

❖ **النظرية الموقفية:** تعني هذه النظرية أن كل شيء يتطلب أو يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية

حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة و مقدرة القائد للتكيف مع

الظروف، و التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها و الافتراض بان القائد هو ذلك

الشخص الذي يستطيع التكيف و التأقلم في ظل الظروف المتغيرة ،فالجانب الأساسي المركز عليه

في النظرية الشرطية أي الموقفية هما القائد ،الجماعة ،الموقف ،فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد

من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر **stogdill** انه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف، ومن دراسات **fiedler** و التي ركز فيها على فعالية القيادة من خلال دراسة العلاقات بين الجماعات، و توصل إلى نموذج فعالية القيادة حيث تشتمل العوامل الموقفية على:

● نفوذ المركز.

● نمط العمل.

● العلاقة بين القائد و الجماعة.¹

و من هنا نستخلص أن النظرية الموقفية لا تركز على صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة فمثلاً لإدارة السجن نحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة.

❖ **نظرية سلوك القائد:** و تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري، و لا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة (نظرية السمات). و هل القائد في سلوكه يركز على العمل و العاملين.²

روبرت تنبوم robert tannenbaum و **ورني warren schmidt** كتبوا مقالا بعنوان " كيف تختار النموذج القيادي " و حاول وان يطرحوا مجموعة من الأفكار التي تساعد أي قائد في أن يفهم ماذا يعمل و أين يقف في ضوء المعيارين السابقين، و في نظرية سلسلة السلوك هناك ثلاثة نماذج قيادية واضحة و هي :

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 414، 417.
² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2006، ص 78.

أ- قائد ذو سلطة مطلقة (ديكتاتوري، متسلط).

ب- قائد ديمقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة و إبداء الرأي).

ت- قائد وسط أو متغير حسب طبيعة الموقف و الظروف و ديناميكية الجماعة المرؤوسة .

انه من الخطأ أن ينتهج القائد نمودجا قياديا واحد في كل الظروف و الأحوال فالموقف و الجماعة المرؤوسة من حيث تماسكها و مستوى القدرات و المهارات له اثر في نوع النمودج القيادي الملائم , و هذا الاعتقاد هو من تؤمن به المدرسة الحديثة في الإدارة.

فالقيادة الديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد و انه الوسيلة و الغاية و أن القرار النهائي هو الأغلبية دون تسلط أو خوف، فالقائد الديمقراطي هو الذي لا يفرض رأيه على الآخرين بل يشجعهم على إبداء رأيهم و يناقشهم و يترك للآخرين حرية اتخاذ القرار و اقتراح الحلول و البدائل، و على العكس من ذلك هو القائد الديكتاتوري و لعل من أهم الدراسات تلك التي قام بها مجموع علماء نفسانيين في جامعة ايوا الأمريكية . حيث شكلوا ثلاث مجموعات من الأفراد صنفت المجموعة الأولى على أساس "ديكتاتوري" يتولى القيادة بها قائد ديكتاتوري هو الذي يحدد السياسة و الأدوار و ما يجب عمله من قبل كل فرد، أما المجموعة الثانية فقد رتبت على "أساس ديمقراطي" يتولى القيادة بها قائد ديمقراطي، و المجموعة الثالثة نظمت على أساس فوضوي تركت فيها الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار ، و لم يمارس القائد أي سلطة أي سيطرة حيث تقوم المجموعة بحل المشاكل و المعاضل دون أي تدخل منه ،وقد كانت النتائج أن هناك اختلاف ثم ملاحظة بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي و السلوك و الانجاز، فقد لوحظ أن الأفراد يميلوا إلى العدوانية فيما بينهم في ظل القيادة الديكتاتورية و أن الانجاز يتوقف على جو القائد ،أما الأفراد في ظل القيادة الديمقراطية فإنهم يعملوا في

جو من الصداقة و العلاقات الجيدة مع القائد و أن هناك درجة كبيرة من الرقابة الذاتية و أن العمل يسير حتى في ظل غياب القائد ،بينما الفوضوي فان الانجاز يسير بمعدل منخفض رغم كثرة النشاطات و أن الوقت يتم هدرا في النقاش و الجدل الشخصي ، و قد اعتبرت هذه الدراسة أن أفضل نموذج هو النموذج الديمقراطي باعتباره النموذج الأمثل¹.

❖ **نظرية مسار الهدف** : لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس و أساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية لهم و ذلك بتحفيزهم و مساعدتهم على سلوك هذه المسارات ، و تشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات و بتالي يصلون إلى أهدافهم.

ويعتقد هاوس ان المدراء يجب أن يكونوا ضمن أربعة أنماط قيادية هي :

1. **القيادة التوجيهية** : حيث يحتاج المرؤوسين التوجيه و معرفة ماذا و كيف ينجز العمل مع الضرورة وجود معايير و جدولة عمل و واضحة .
2. **قيادة مساندة** : حيث يجب جعل العمل أكثر متعة و معاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة و احترام و إعطاء الاهتمام لكافة العاملين دون تمييز .
3. **قيادة متوجهة للانجاز** : توضح هنا أهداف تشير التحدي مع توقع أداء عالي و مواجهة تحسن مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة و وضع معايير أداء مرتفعة .

¹ طاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص: 93، 95.

4. قيادة تشاركيه : تقوم على أساس مجموعة عاملين في عملية اتخاذ القرار و استشارتهم

و طلب اقتراحاتهم و اعتمادها في اتخاذ القرار.

و يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة

العمل .¹

❖ **النظرية التفاعلية:** تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي و تتحدد

خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد و عناصر الموقف و متطلبات و

خصائص المجموعة المقود، فهي تنظر للقيادة و خصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين

القائد و مرؤوسيه و تربط النجاح في القيادة بقدر القائد على التفاعل على مرؤوسيه و تحقيق

أهدافهم و حل مشكلاتهم و إشباع حاجياتهم .

نلخص مما سبق أن القائد الناجح في مفهوم نظرية القيادة التفاعلية هو الذي يكون قادر على

التفاعل مع المجموعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذا بعين الاعتبار آمال و قيم أفرادها

و من هنا فان النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية و يظهر

هذا الإسهام على الوجه الأتي :

أولا : لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات و الموقف) و لكن حاولت الجمع بينهما

لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة الإدارية .

ثانيا: النظرية التفاعلية تبدا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة ، إذ إن نجاح القائد يرتبط من ناحية

لمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه و إشباع حاجاتهم ، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى

إدراك مرؤوسيه بان أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة والإعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2008ص :474،475.

نلخص مما تقدم إلى أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة : القائد الموقف، المرؤوسين و هذا يؤكد صحة الافتراضات التي تتبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية من أن العلاقات الإنسانية الايجابية بين القائد و موظفيه تجعله قادرا على علاج مشكلاتهم و تمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل و تمكنه بالتالي من أداء دور قيادي بنجاح.

إلا انه على الرغم من المزايا السابقة لنظرية التفاعلية فان التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة لعدم تلاؤمها مع متطلبات الإدارة الحديثة.¹

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية .

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و نوع التابعين ، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إن يستخدم أسلوب قيادي يناسب مرؤوسيه خاصة من ناحية صناعة القرار، و هذا يتحقق بالمشاركة و دعم الأفكار المرؤوسين لمواجهة المشاكل في المنظمة وحثهم على الإبداع للوصول إلى الغاية التي تطمح لها المنظمة.

❖ القيادة الأوتوقراطية (التسلطية أو التحكمية) :

يتميز القائد الديمقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول التركيز على السلطات في يده و لذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول بجهد دائم توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته و مدها لتكون كل

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 234، 235.

الأمر تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك بقناعة بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمؤسسيه في التصرف دون موافقته الخاصة .

فالقائد من هذا الطراز لا يشرك مؤسسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته، فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة و خططها دون مشاورة مؤسسيه في ذلك.

و في تعامله مع مؤسسيه يبدو قليل الثقة فيهم و لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام، و في استخدام سلطته فانه مثل هذا القائد يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد للحصول على العمل ، و في مثل هذا الجو يصعب على المؤسسين نقل أمالهم و شكوايهم إليه .

❖ القيادة الاتوقراطية (الخيرة أو الصالحة) :

يتصف القائد الاتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل و يركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، فهو يخلق بكفاءة و مهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ، و يرفع من مستوى ولاء المؤسسين و طاعتهم لقيادته .

وهو يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة أو ما يسمى بالإدارة التابعة من الأسفل، و القائد الاتوقراطي الخير و إن كان يبدو عادلا و طيبا أحيانا في تعامله مع مؤسسيه إلا أن اتجاهاته و ميوله استبدادية بشكل عام، فهو إن كان يفضل أن يتعامل مع مؤسسيه عن طريق الإقناع أحيانا إلا أن المؤسسين ينظرون إلى سلوكه الخير خوفاً على انه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه .¹

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 160، 161.

❖ القيادة الديمقراطية:

يمارس القائد هنا المشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها ، فهنا القائد يتحرر من الحكم الاستبدادي و إلقاء الأوامر و التحكم و إثارة الإحباط و الخوف في نفوس العاملين و هو السبب القوي لفشل كل جهود الغير في المنظمات ، و لكي يصبح القادة روادا في عصر العولمة و يتكروا و يكتشفوا مجالات جديدة يجب أن يبدؤا بأنفسهم بعيدا عن البيروقراطية التي تحكم سلوكياتهم . و ذلك بان يترك القائد سلطته و ديكتاتوريته و ذلك عن طريق الحرية في التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتوقف نجاح أي نظام إدارة للمنظمة بالمشاركة على القيادة و المحفزات أكثر من أن يعتمد على السلطة.¹

❖ القيادة المتساهلة (قيادة عدم التدخل) :

في ظل هذا النمط يترك القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف , و القائد هنا يظهر بدور القائد السليبي لأنه يمارس القيادة السليمة و الفعالة لمرؤوسين و بذلك فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود مما ينتج عنه التسبب في المؤسسة التي يقودها هذا القائد, و يمكن القول أن هذا النوع من القيادة غير ناجح إلا عندما نتعامل أو يتعامل القائد مع أفراد ذوي خبرات و مستويات عقلية و عملية عالية كما في مؤسسات البحوث و الدراسات.²

و القيادة المتساهلة هي قيادة تتسم بالتسيب و انخفاض الأداء.

¹ إعداد اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون ، رأس المال البشري(قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين)، مصر، الطبعة الاولى 2004، ص39

² ضرار عتي ، نضال الخواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية(مبادئ و أصول وعلم و فن) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية 2007، ص: 178، 179.

❖ أسلوب الخط المستمر في القيادة:

و هذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في احد أطرافها ، يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها و يركز اهتمامه على إصدار الأوامر و اتخاذ الإجراءات بأنجاز العمل .

وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.¹

المطلب الثالث :العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب

يختار الكثير من المدراء و المشرفين في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع مرؤوسيهم، و الحقيقة انه ليس هناك اتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة لقيادة الموظفين لان الناس تختلف في طباعهم و شخصياتهم ، و كذلك الظروف التي يعملون بها . و قد استعرض علماء الإدارة بعض النماذج التي تستخدم عادة بالقيادة الإدارية مع توضيح العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي عن الاخر و فيما يلي توضيح ذلك.

عوامل مرتبطة بالمدير: مثل خلفية الشخصية و معرفة و قيمة خبراته، فمثلا المدير الذي يعتقد بان

احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة و من العوامل المرتبطة به:

- قيم المدير و معتقداته .
- ثقة المدير بمرؤوسيه.
- النزعة القيادية,

¹ محمد عبد المقصود , مرجع سبق ذكره , ص: 80,79.

- شعور القائد و تقديره لدرجة التأكد من الموقف.

✓ عوامل مرتبطة بالموظف :

- درجة الإصرار على الاستقلالية .
- مدى تحمل المسؤولية.
- النزعة إلى المشاركة بالقرار و إن كان غامضاً أو غير محدد.
- درجة أهمية المشكلة للمرؤوسين.
- درجة تفهم الهدف و رسالة المنظمة.
- توافر المعلومات اللازمة.
- الخبرة اللازمة.

يمكن للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم العوامل التي سبق ذكرها و العكس إذا كانت المجموعة تفتقر إلى مثل هذه العوامل فان الأسلوب الاستبدادي في القيادة يكون هو السائد.

✓ عوامل مرتبطة بالموقف :

يؤثر الموقف هو الآخر في إتباع النموذج القيادي المعين ، إذ أن المواقف الصعبة القادة على المشاركة خاصة إن كانت مثل تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. ومن أهم العوامل المرتبطة بالموقف هي :

- المناخ التنظيمي السائد.
- القيم التي تؤمن بها المنظمة .

- نوع المنظمة و تركيبها .
- فعالية المرؤوسين و قدرتهم.

✓ عوامل مرتبطة بالوقت المتاح :

- الضغوط الزمنية إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالمدير إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.¹

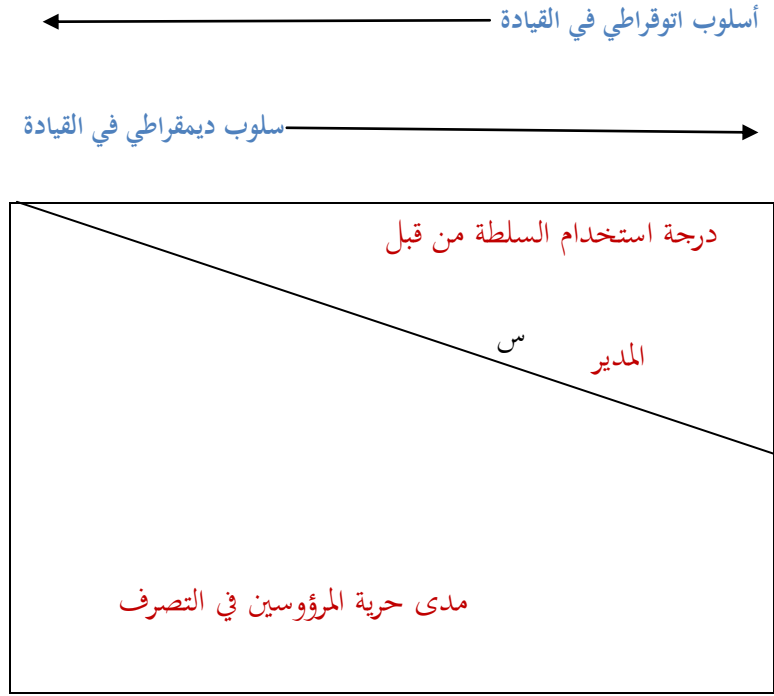
✓ عوامل تتعلق بالبيئة :

حيث تؤثر بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة و القيم و التقاليد التي تسير عليها و تؤمن بها و التي لا يستطيع القائد الخروج عنها في اختيار النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا واجه كثيراً من المصاعب و المشاكل. و إلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هناك موقع المنظمة الجغرافي إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها يلزم القائد أو المدير بتفويض جزء من صلاحياته و السماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين و أيضاً نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في أتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات و تقاليد مشجعة على التعاون و التماسك و تماثلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية ، كالتعليم و الخبرة كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.²

¹ مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ص :30،31.

² ضرار عتي و نزال الحواري إبراهيم خريس ، مرجع سبق ذكره، ص: 178،180.

الشكل (4) : العلاقة بين القائد و مرؤوسيه .



المصدر: جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة و النشر، الجزائر الطبعة

الثانية، 2009، ص132.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في فصلنا هذا تبين لنا أن المؤسسة التي تسعى إلى النجاح و التطور و مواجهة التغيرات و التحولات التي مست المجتمع الاقتصادي هي المؤسسة التي تتبنى في نظامها الإداري قيادات إدارية ناجحة و قائد يتميز بمهارات و صفات تمنحه السلطة في اتخاذ القرارات المناسبة لصالح المؤسسة. فالقيادة تعتمد على مجموعة كبيرة من السمات الشخصية القيادية و ليس على سمة واحدة هذه السمات تنمي في الفرد نتيجة مروره بخبرات و مواقف معينة و هذا ما جاء في نظرية السمات، و ليس هناك سمات مطلقة و ثابتة للقيادة تصلح في كل مكان و زمان و إنما لكل جماعة ظروفها و أهدافها و مشكلاتها و من ثم لها أسلوب (نمط) قيادي الذي يتكيف مع هذه الظروف الراهنة و هذا ما جاءت به النظرية الموقفية، و نتيجة الدراسة و الأبحاث و جهت انتقادات لنظرية السمات على أنها عدم قدرتها على تحديد السمات التي يمكن أن يتميز بها القائد، وظهرت نظريات أخرى منها نظرية سلوك القائد التي ركزت على تحليل سلوك القائد أثناء القيادة، و من النظريات أيضا من ركزت على أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين بغرض الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها.

مقدمة الفصل

الإدارة تعتبر بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني، فهي المسؤولة الأولى عن النجاح أو الإخفاق الذي يصادف أي منظمة من المنظمات كما أنها الركيزة الأساسية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية تأكيد إنتاج استمرار الخدمات و تدفق و السير بالحياة اليومية الخاصة و العامة إلى غايتها المنشودة بأحسن الوسائل و اقل التكاليف ,وباعتبار أن القيادة الإدارية هي فرع من فروع الإدارة حيث تحتل هذه الوظيفة مكانة خاصة باعتبارها تتعلق مباشرة بالعنصر البشري في المؤسسة من حيث تركيزها على طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين.

فالقيادة المتميزة الناجحة تكون مبنية على مبادئ و قد حددها كل من روبرت روزين و بول براون في ثمانية مبادئ. فبرغم من أن مفهوم القيادة بسيط و غير معقد إلى أن الأساليب و الوظائف تكون على درجة كبيرة من الصعوبة و التعقيد، فينبغي على الرئيس أو القائد أن يخلق من مرؤوسيه جو التفاهم و تبادل وجهات النظر فمن مميزات القائد الفعال صنع القرار و لا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديريهم حيث أن صناعة القرارات تركز على المهارات و الخبرات و القائد الفعال و الذكي هو الذي يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرار مما يدفعهم إلى العمل بجد إلى جانب الوفاء و الولاء لرئيسهم و بسبب الثقة التي وضعها فيهم, وهذا كله يؤدي إلى الوصول لتحقيق الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المبحث الأول : القيادة الإدارية الناجحة.

عرفنا أن القيادة هي " علاقة ذات تأثير تفاعلي تمارس وتوجه في المواقف المختلفة من خلال عملية اتصال نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة"، فالقيادة تتضمن دائمًا محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير في سلوك الأتباع في موقف معين، وهذا التعريف ينظر إلى القيادة " كعملية أو وظيفة " وليست مجرد صفة أو سحبة لدور معين أو مفروض، فمن خلال مناقشة هذا التعريف يمكن إن نعدد أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة، إلى جانب وظائف و مصادر القوة المتميزة.

المطلب الأول: مبادئ القيادة المتميزة الناجحة.

في ضوء الكثير من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية حدد كل من روبرت هـ. روزين **robert h.rosen** و بول ب. برون **baul b.broun** ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة و هي كالتالي:

المبدأ الأول: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.

الرؤية هي الحلم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بمعنى أنها تصور الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة و، الرؤية الناجحة هي التي تكونت بالإحساس و الشعور و التفكير ألابتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

- ✓ إيجاد تصور مشترك لشكل العمل.
- ✓ إيجاد هدف مشترك للعمل.
- ✓ التركيز على النتائج المتوقعة.
- ✓ القدرة على احتياز عمليات التغيير المطلوبة.
- ✓ تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء.
- ✓ إيجاد تصور مشترك لشكل العمل.

المبدأ الثاني: الثقة بالنفس.

الثقة بالنفس تعني الإحساس و الشعور بالقوة و القدرة و الجرأة، مع انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب و هي من مقومات النجاح في الحياة و العمل و الحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج

المرجوة , و عندما لا يثق الإنسان في نفسه فغالبا لا يثق في الآخرين , ففاقد الشيء لا يعطيه , و على القائد الناجح أن يثق في نفسه و يثق في الآخرين في قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم .

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

✓ إتاحة البيانات و تسهيل التفاعل مع العاملين .

✓ تحسين مهارات الإنصات .

✓ وضوح وثبات الشخصية .

✓ تبادل و تداول المعلومات .

المبدأ الثالث: زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين .

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها . و كل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل و (وضع السياسة و التخطيط, وضع اتخاذ القرارات و التنفيذ و التقييم), و مشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم و من نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها , تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه , نجاح البرامج و المشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها .

و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

✓ الاستخدام الأمثل لبطاقات العاملين .

✓ تحقيق التقارب بين العاملين .

✓ توفير المناخ المناسب لفريق العمل.

✓ إشراك العاملين في الملكية.

✓ حفز العاملين على النجاح.

المبدأ الرابع: توفير فرص التعلم و التدريب.

إذا أردت أن تقود الآخرين فلا بد أن توفر لهم فرص النمو و النضج , و من ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم و التدريب فعلى سبيل المثال لابد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المنظمة.

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة فيما يتعلق بالمعلومات و

الخبرات و المهارات و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

✓ التجديد على المستوى الشخصي.

✓ تجديد القائد جوانب القوة و الضعف في شخصيته.

✓ التشاور مع الآخرين.

✓ زيادة مساحة الحرية المتاحة للعاملين.

✓ بناء مجتمع يهدف إلى التعليم و التدريب.¹

المبدأ الخامس: احترام التنوع و الاستفادة منه.

¹ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى 2009، ص: 131، 136.

البشر متشابهون في بعض الأشياء و مختلفون في أشياء كثيرة, بمعنى أن هناك تنوعا عريضا بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية أو الانتماءات السياسية, و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب الالتزام بهذه العوامل الآتية :

✓ الحد من المحاباة و التحيز.

✓ صقل المهارات الشخصية .

✓ التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية.

✓ بناء و دعم علاقات عمل تقوم على الاحترام .

المبدأ السادس : تنمية الابتكار لدى الفرد و المنظمة:

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها ,و إن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ,و يعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام وبالعاية و الرعاية, لان المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ و العالم , وهم ثروة بشرية نادرة , و عنصر أساسي لتقدم الأمم و المنظمات و القائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين لدى المنظمة ككل , و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

✓ تحسين الابتكار و المناخ.

✓ اكتشاف جوانب الابتكار لدى العاملين.

✓ اكتشاف جوانب ابتكار المنظمة.

✓ تنمية قدرات العاملين و تحسين التكنولوجيا.

المبدأ السابع: التكامل في العمل.

التكامل في معناه يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء، و لتحقيق التكامل في العمل لابد من توفير مناخ يتسم بالاتي على سبيل المثال:

-التنسيق -التخطيط -التعاون -العمل الفريقي -التأكيد على أهمية و احترام كل المهن و التخصصات -تدعيم أخلاقيات العمل الايجابية.

و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

- ✓ دعم العدالة في المنظمة.
- ✓ تدعيم أخلاقيات العمل و روح أصحاب الأعمال.
- ✓ إيجاد البيئة المناسبة التي تتيح الشجاعة في العمل .
- ✓ تطبيق التعامل في العمل.

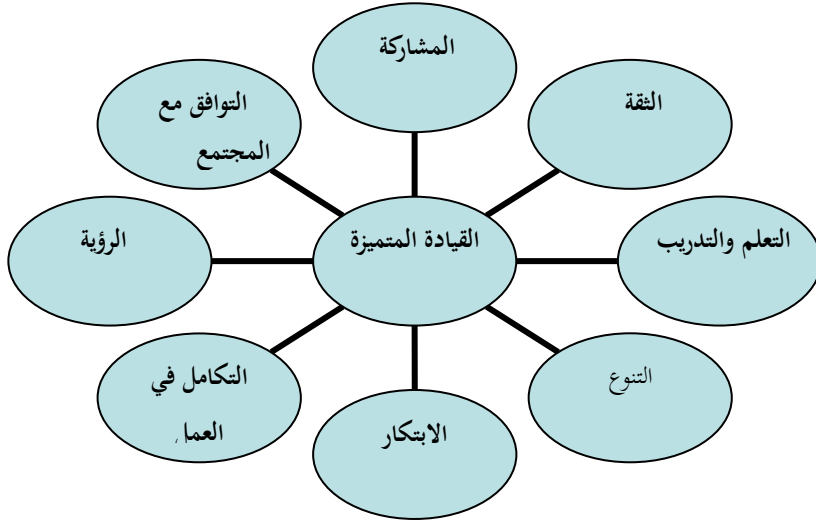
المبدأ الثامن : التوافق مع المجتمع.

التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق العلاقة المنسجمة بين الفرد و نفسه مع المجتمع المحيط به، بما يسهم في انجاز الأهداف و تحقيق علاقة توازن بين الطرفين ،و على أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع من منطلق أنها جزء منه،وعلى أي منظمة أن تحافظ على البيئة الداخلية أو الخارجية لها من كافة أشكال التلوث. و حتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

- ✓ الحكمة و القيادة الواعية .
- ✓ تحفيز العاملين الأداء المتميزة .

✓ المحافظة على البيئة الخارجية للمنظمة و الداخلية

✓ الشكل (5): المبادئ الثمانية للقيادة .



المصدر: مدحت أبو النصر, قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة), المجموعة العربية للتدريب

و النشر, القاهرة, الطبعة الاولى 2009, ص 137 .

المطلب الثاني: وظائف القيادة الناجحة.

هناك ارتباطا وثيقا بين المهام و الوظائف التي يباشر القادة الإداريون في الإدارة العامة و ليس ما يقوم به المدير أو الرئيس الإداري في مشروعات الأعمال و تتلخص الوظائف الإدارية في الآتي و التي سبق و أن ذكرناها و شرحناها في الفصل السابق: التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة و التنسيق, إلى جانب وظائف أخرى التي سوف نشرحها ومن الطبيعي أن يتصل كبار الإداريين في الإدارة العامة بكل هذه الوظائف و إن كان البعض منهم يركز على بعضها أكثر من الأخرى. و يمكن التعرف على بعض على بعض الوظائف.

- **التنسيق** : يجب أن يبدأ بتصحيح بعض المعتقدات الخاطئة فيما يتعلق بالدور القيادي إذ ينظر إليه على انه يشغل على مركز في التنظيم و يقوم باتخاذ القرارات و يصدر الأوامر التي يتحكم تنفيذها قولاً, إلا انه من المعروف أن عملية اتخاذ موقف معين أو في إصدار بعض القرارات و هنا يجب على القيادي حين ممارسته لأعباء الوظيفة أي يعتمد على استمالة و ليس على الأمر و التخويف.

- **اتخاذ القرارات** : تتطلب الإدارة الناجحة التصرف بطريقة معينة و يحتاج هذا التصرف إلى قرارات سريعة و فعالة حتى يمكن ضمان تدفق العمل بسهولة و يسر, إن تهيئة الظروف للتصرف السريع و لتنفيذ البرامج الموضوعية من خلال التخطيط الناجح و القدرة على اتخاذ القرار هي مسؤولية القيادي في أعلى المستويات الإدارية.

و من أهم القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف التنظيم ذاته, أما القرارات التشغيلية التي تتم في مستويات الدنيا. قد يشترك فيها كبار الإداريين إذ لم توجه كفايات لاتخاذ مثل هذه القرارات و

غالباً لا يهمل الإداري التوصيات التي يتقدم بها المساعدون الفنيون، إن القرار النهائي و الأخير مسؤولية تخضع على عاتق القيادي ثم يقدمها في قالب يتفق مع الأهداف العامة للتنظيم.

و من المعروف أن هدف الإدارة العامة هو خدمة الجمهور المتصل بها و يمكن اعتبار هدف تحقيق الرفاهية العامة للجماعات على انه هدف التنظيم و تعتبر هذه الأهداف حيوية أمام عملية اتخاذ القرارات على أساس أنها تستخدم لقياس القرارات المقترحة.¹

و من خلال مناقشتنا السابقة للقيادة الإدارية و أنماطها و نظرياتها، يمكن القول بان القيادة الناجحة هي التي تقوم بالوظائف التالية:

1. تهدف إلى تحريك أفراد و مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات الأفراد.
2. تعمل على تنمية روح الفريق و التعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق العدالة توزيع المهام، و تفادي التعارض بينهما.
3. القيادة هي التي توجه الأفراد و تفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل.
4. المشاركة و الإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.

كما يرى د. صديق عفيفي: أن وظائف القائد الناجح في ثلاث هي:

- المحافظة على العضوية أي قرب القائد من الجماعة واحتكاكه بها و قبول أعضاء الجماعة له.

¹ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع، 2002، ص: 185، 186.

- تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعة و المنظمة.
- تسهيل علاقة التلاحم بين أعضاء الجماعة و تسهيل الاتصال بينهم.

و من ناحية أخرى يرى جون ايغا سيفن أن القيادة لها وظيفتين أساسيتين هما:

الأولى: القيام بانجاز المهام و الأعباء (تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة) من خلال الأفراد و الجماعة.

الثانية: تحقيق احتياجات الأفراد و الجماعات (تحقيق الأهداف الخاصة بهم أو الوفاء بمتطلباتهم و تحقيق

هذه الوظائف يتوقف على العديد من الاعتبارات، منها مدى وجود نظام فعال للاتصالات و نوعية

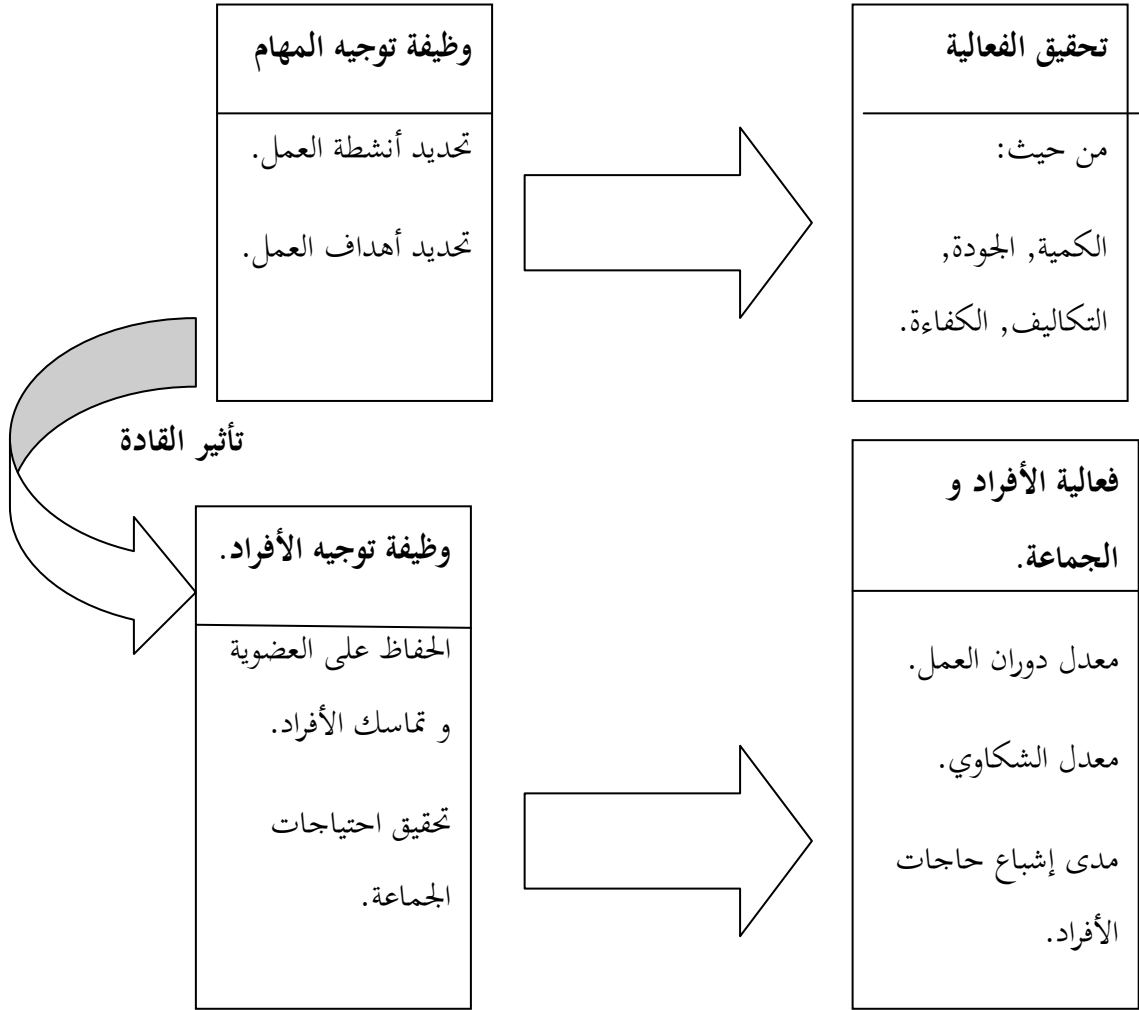
الجماعات و مدى اقتناعها بالقائد، فهل تكون دوافعه ناتجة عن حبه في السيطرة على الآخرين أم

دوافعه الايجابية تخدم الجماعة أو المنظمة، و مدى وجود علاقة قوية بين الأفراد و الجماعات و القائد،

فكلها عوامل تؤدي إلى عرقلة أو نجاح أهداف التنظيم.¹

¹ سيد محمد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، 2012، ص: 13، 14.

الشكل (6): وظائف القيادة الناجحة.



المصدر: سيد محمد جاب الرب ، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، 2012، ص 14.

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة المتميزة.

إن القيادة هي حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد حيث تتعلق بمرؤوسيه وطبيعة العمل و طبيعة التنظيم و البيئة التي تعيش بها المنظمة و ضغوط الزمن.

وحتى يكون القائد ناجحا و يستطيع التأثير بشكل فعلي بإتباعه فلا بد له أن يتمتع بسلطات معينة هذه السلطات قد تكون مستمدة من الموقع أو الوظيفة التي يشغلها القائد، أو مما يتجلى به القائد من صفات شخصية تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين، ويكون القائد أكثر تأثيرا و نجاحا إذا جمع بين المركز أو الوظيفة الرسمية و بين الصفات القيادية التي تجعل منه قائدا فذا.

أما أهم مصادر القيادة و القوة كما يوضحها الشكل(6) و يمكن تصنيف هذه المصادر على النحو التالي:

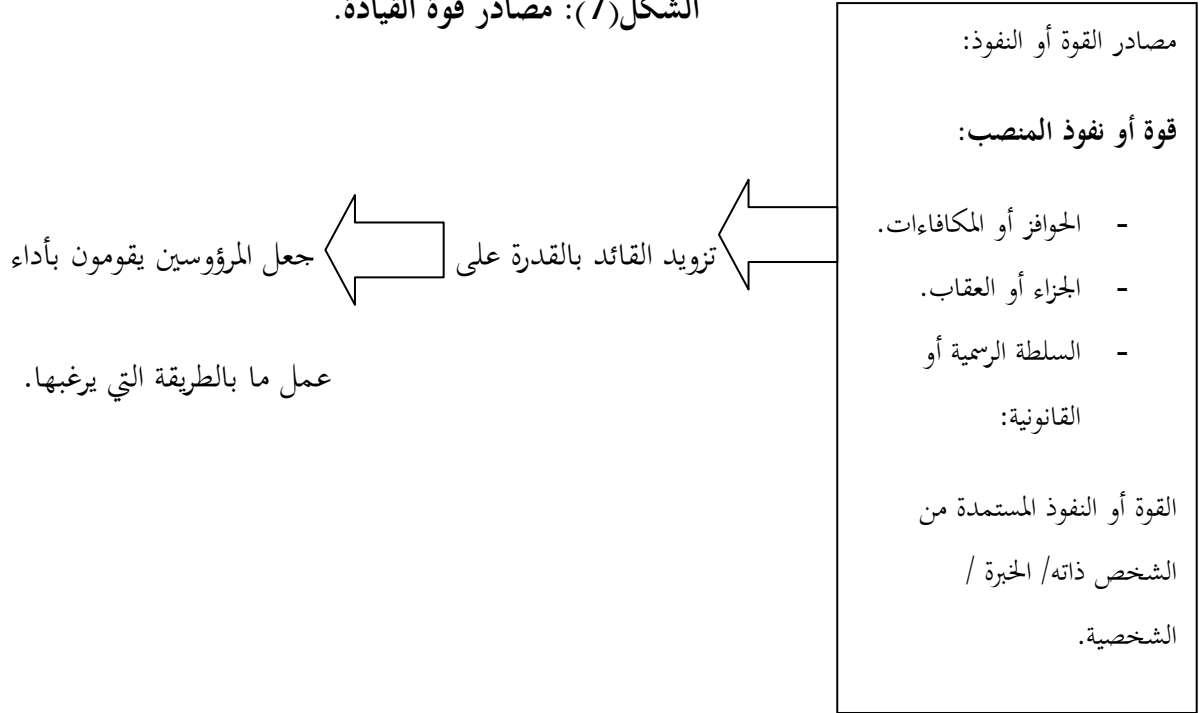
أولا: قوة أو نفوذ المنصب.

يوجد ثلاثة أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هذه السلطة و هي قوة الحافز أو المكافأة، قوة الجزاء أو العقاب، قوة القانون .

1) قوة الحافز أو المكافأة: تشير إلى قدرة القائد إلى منح حوافز ذات قيمة (مادية أو معنوية)

كوسائل لتحكم في المرؤوسين أو في ظل هذه الحالة يربط المدير بين الحافز و التحكم في السلوك (إذا قمت بانجاز ما طلبته منك تحصل على مكافأة).

الشكل (7): مصادر قوة القيادة.



المصدر: ضرار عتي, نزال الحواري, إبراهيم خريس, العملية الإدارية, دار اليازوري للنشر و التوزيع,

عمان, الأردن, الطبعة العربية 2007, ص 178.

(2) قوة الجزاء أو العقاب: تشير هذه إلى قدرة القائد إلى توقيع الجزاءات و الإنذارات

الخصومات الفصل أعلى المرؤوسين. وأفضل تعبير عن قوة الجزاء أو العقاب (إذا لم تقم بإنجاز

ما أريد سوف تنال... الخ)

(3) قوة القانون: فأشغال القائد لمركز رسمي، تجعل منه شخصا يتمتع بسلطات واسعة على من

هم دونه في الهيكل التنظيمي، وهي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة و العون و الإذعان له

نظرا لوظيفته و منصبه .

ثانيا: القوة أو النفوذ المستمدة من الشخص ذاته.

يعتمد هذا النوع على القوة أو النفوذ على الخصائص الشخصية المتميزة للفرد، و هناك مصدرين

للقوة النابعة من الشخص ذاته وهما:

(1) **القوة أو النفوذ المعتمدة على الخبرة:** و تعبر عن قدرة القائد في التحكم و السيطرة على

الآخرين من خلال خبرته و معرفته المتخصصة و مهاراته.

و يدعن الأفراد لهذا النوع من القوة لاعتقادهم بان القائد لديه الخبرة ما يكفي لحل مشكلة.¹

(2) **قوة الإقناع:** و هنا يملك الشخص من المنطق و الحكمة و الموضوعية ما يستطيع بأنه يؤثر

في الآخرين لقبول توصيات و اقتراحاته على انه أفضل الحلول و السبل لتحقيق الأهداف أو

انجاز الأعمال.

(3) **القوة المرجعية:** في هذا النوع من القوة قد ينحذب المتأثر التابع لشخص ما (القائد) بسبب

وجود صفات شخصية مرغوبة و محببة، و تلك الصفات قد تتعلق بالقيم أو المعتقدات أو

الاهتمامات الأمر الذي ينتج عنه تأثير أو استحابة لدى متأثر .

(4) **قوة الشخصية القيادية:** تنبع تلك القوة من الصفات القيادية في القائد من خلال الجاذبية

التي يملكها و تعمل على جذب الآخرين، و ذلك من خلال الاعتقاد و الثقة في قدرة و كفاءة

القائد في التغلب على الصعاب و العقبات .

¹ ضرار عتي، نزال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2007، ص

و القائد يستخدم القوة لدعم أية محاولة تأثير ، و بصفة عامة كلما كان هناك قدر أكبر من القوة متاحا للقائد كان أكثر كفاءة في محاولة التأثير في الآخرين ، كما أن الجمع بين أكثر من مصدر من مصادر القوة سوف يعزز موقف القائد في التأثير في المواقف التي يواجهها، و لو فرض أن القائد لا تتوفر فيه القوة العلم أو المعرفة فانه سوف يلجأ إلى الحصول عليها من الآخرين .

فالقائد العظيم هو من يستطيع استقطاب الجميع لشركته و التي بنيت على مبادئ واضحة و مستقيمة و جعل من رؤيتهم لها منهاجا تسير عليه في خطى ثابتة نحو النجاح.

و هنا دائما مقولة يساق و رائها القائد و هي : ان الربح هو الذي يقود الهدف و لكن هذا غير صحيح بالمرّة فهدفك هو الذي يقودك للربح ، كثيرا من القادة يتسارعون في البحث عن الأرباح و لا يركزون على أهدافهم البعيدة في المستقبل لذا يواجهون خطرا كبيرا فيما بعد حينما تفاجئون بان أجندتهم المستقبلية فارغة من أي أهداف جديدة و أن أرباحهم أصبحت اقل لذا هنا تكمن أهم نقطة تحول في حياة الناجح و هو معرفة كيفية تطوير أهدافهم المستقبلية بحيث تستمر في إدرار الربح عليه بشكل متزايد و

متقدم.¹

¹ شيرين سعيد ، أسرار وراء القيادة الناجحة ، مصر ، 28 يوليو 2013.

المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار.

يعد اتخاذ القرار من أهم العمليات و أكثرها تأثيرا في حياة الأفراد و التنظيمات الإدارية أو حتى في

حياة الدول و الحكومات.

و تعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية و القلب النابض للمؤسسة، إذ

يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرته و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات

الرشيدة.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

تعريف القرار: القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول

حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل.¹

و يمكن تعريف القرار على انه الاختيار الأفضل و الأنسب لكل مشكلة تواجهها المنظمة و التي

تكون الحل الذي يتخذه القائد.

تعريف اتخاذ القرار: اختلفت تعاريف اتخاذ القرار من مفكر إلى آخر و من باحث إلى آخر و لكن

تنصب كل هذه التعاريف في معنى واحد.

يعرفه ياغي **yagi** "عملية واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة".²

أما هارسون **harrison** فيعرف القرار بأنه "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة

بدائل مرتبطة بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد الهدف أو الأهداف".

كما يعرف اتخاذ القرار على انه عبارة عن مجموعة أنشطة يتم أتباعها لتحديد المشكلة، بدائل

الحل، تقييم البدائل و اختيار المناسب لحل المشكلة و أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل

المناسب.³

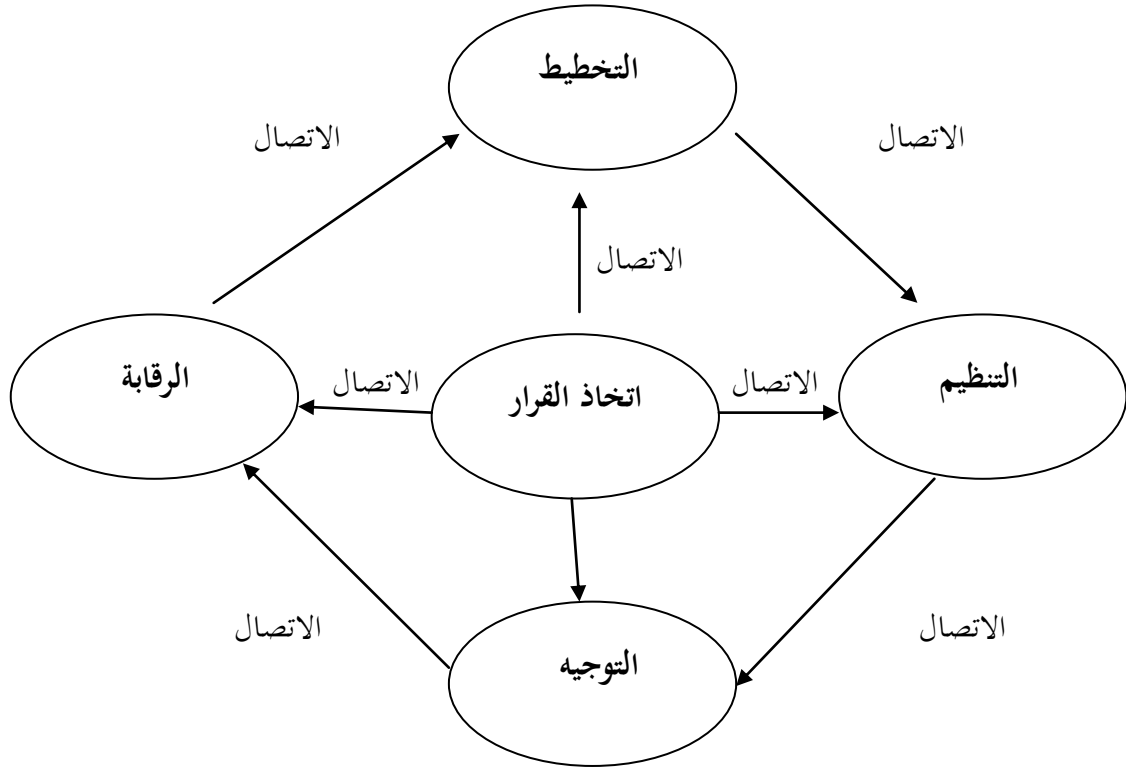
¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، ص 341.

² رجي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2007، ص69.

³ احمد ماهر، اتخاذ القرارات العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص22.

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية و مهمة في حياة أي تنظيم مؤسسة ، و هي الشغل الشاغل للقيادة أو المديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية و هي (اتخاذ القرارات) مثل عملية الاتصالات تتغلغل و تتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة و المدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو إستراتيجية بوظائف التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة و غيرها من العمليات الإدارية.¹

الشكل (8): عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية.



المصدر: يحيى مصطفى العليان، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2007، ص 69.

¹ يحيى مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 68.

واتخاذ القرار مفهوم ليس قاصر على الاختيار النهائي بل لانه يشير كذلك الى تلك الانشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار، وهو عملية معقدة للغاية تتفاعل فيها عوامل متعددة نفسية و اجتماعية و اقتصادية و سياسية و ثقافية وعوامل سلوكية، واهداف عامة للمنظمة او الادارة و متطلبات واقع او موقف و محتوى قيمى و اخلاقى و اسلوب ادارة و خصائص مميزة للمسؤول عن اتخاذ القرار بصورة عامة و تكون عملية اتخاذ القرار رشيدة منطقية هادفة بصيرة بالعواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. و قد تكون على خلاف ذلك و القرارات الرشيدة هي التي تتخذ الشكل التالي في تسلسل اجراءاتها.

- تحديد المشكلة.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل و التدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الاخذ بكل من هذه البدائل و دراسة النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

و هذا التسلسل يفترض توفر عنصر الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض اعطاء فرصة للتأمل و

التأمل و التفكير و اركان الاختيار بين البدائل.¹

و من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخذ بديل من عدة بدائل، و ان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة او موضوع القرار و عليه فيجب على القائد او بمعنى اخر متخذ القرار ان يختار البديل الامثل الذي يوصله الى تحقيق الهدف الذي يسعى اليه ، حيث يجب على

¹ محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص: 174، 175.

متخذ القرار ان يتخطى و ان يضع في الحسبان العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة به التي تآثر في هذا القرار او البديل.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرارات الادارية.

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر اساسية هي على النحو التالي:

1) متخذ القرار: قد يكون قرار الجماعة او الفرد حسب الحالة و ايا كان متخذ القرار فلديه

السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (النظام الداخلي) او المفوضة له من جهة رسمية تمتلك

هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار و ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة و عبر

مستوياتها الادارية، هناك مراكز السلطة او مراكز اتخاذ القرارات. و هذا يعني ان الحق في اتخاذ

القرارات ليس حكرا على مستوى اداري معين او فرد معين الا في حالة واحدة و هي المركزية

التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية و لا يمكن ان نجدها في الواقع الا في

المنظمات صغيرة الحجم جدا .

2) موضوع القرار: و يمثل المشكلة التي تتوجب من متخذ القرار تبني الحل او اتخاذ القرار ما

بشأنها او توقع منتظر، فعلى سبيل المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع الى ان تتعرض

منتجات المنظمة للتقادم.

3) اهداف و الدوافع: القرار المتخذ انما هو تعبير عن سلوك او تصرف معين يراد القيام به من

اجل تحقيق هدف او غاية معينة فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية و الدافعية الانسانية

وراء كل عمل او سلوك او دافع، و وراء كل دافع حاجة معينة يراد اشباعها. اذن فالهدف هو

تجسيد للحاجة.

4) المعلومات و البيانات: عند اتخاذ القرار حيا ل موضوع او مشكلة ما لا بد من جمع المعلومات و البيانات الكافية عن طبيعة المشكلة او الموضوع و ابعادها و ذلك لاعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها و المعلومات تكون عن الماضي و الحاضر و المستقبل عن طريق عملية التنبؤ.

فالمعلومات و البيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، و المنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات و بيانات و احصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية.

5) التنبؤ: المعروف ان الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها و تقديرها و تحديد انعكاساتها على المنظمة.

فالتنبؤ يساعد متخذ القرار ان يستطلع ما سيحدث في المستقبل و عليه فهو ركن اساسي من اركان عملية اتخاذ القرار، و يساعد المدير في ادراك ابعاد المشاكل التي تواجهه او ابعاد المشكلة التي يريد اتخاذ القرار حيا لها و معالجتها.

6) البدائل: البديل او الحل الامثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع او مشكلة ما و من النادر ان يكون هناك حل واحد للموضوع او مشكلة، فعلى الاغلب هناك اكثر من حل واحد و بتالي فالمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع اكثر من بديل واحد.¹

¹ عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة، زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص: 213، 214.

فتحديد البديل يتم في حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات و المعلومات التي تو جمعها في المرحلة السابقة و استبعاد البدائل الغير المناسبة حتى يتسنى ايجاد حل ممكن للمشكلة.

7) القيود: و يعني هنا المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يواجه عدد من القيود البيئية الداخلية و الخارجية تضع امامه معوقات عند اتخاذ القرار و هذه القيود عليه ان يحسن التعامل معها و ان يخفض من اثارها السلبية قدر الامكان و من الامثلة الامكانات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العمال.¹

المطلب الثالث: انواع القرارات الادارية:

تتخذ داخل المنظمات المختلفة سواء منظمات الاعمال او منظمات حكومية مجموعة من القرارات و يمكن تصنيفها الى النحو التالي:

✓ **القرارات المبرمجة و القرارات الغير المبرمجة:** صنف سايمون القرارات الى قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة على اساس درجة الاختيار المتاحة من القرار بان نوصف القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها واسعا نسبيا فتسمى قرارات غير مبرمجة. و القرارات المبرمجة لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جميع المعلومات و وضع البدائل و الاختيار بينهما، و تكون درجة البرمجة تامة عند ما يتخذ القرار اوتوماتكيا، و يسمى القرار المبرمج ايضا بالقرار الروتيني لان اعادة ما يكون متكررا و طريقة وصفه محددة و واضحة و بالامكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على اساس التجارب السابقة اما القرارات الغير المبرمجة فيتطلب صنعها

¹ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 160.

جهدا أكبر لان الاختيار اصعب و البدائل قد تكون متعددة و يجب جمع الكثير من المعلومات
لوضع هذه البدائل و اختيار افضلها .

و تأتي اهمية التفرقة بين هذه الانواع من القرارات في انه يمكن تحديد انسب اساليب اتخاذ
القرارات التي تتفق مع كل نوع من ذلك حسب الجدول الاتي.¹

الجدول (3): انواع القرارات و اساليب اتخاذ القرارات.

أنواع القرارات	أساليب اتخاذ القرارات
أولاً	القرارات المبرمجة
	<ul style="list-style-type: none"> - الروتين المكتبي. - معايير العمل. - الهيكل التنظيمي. - التوقعات العامة. - نظام الأهداف الفرعية.
	<ul style="list-style-type: none"> - بحوث العمليات. - التحليل الرياضي. - النماذج. - المحاكاة على الحاسب الآلي. - نظم الحاسب لآلي.
ثانياً	القرارات الغير المبرمجة
	<ul style="list-style-type: none"> - الحكم لشخصي و الأساليب. - الابتكارية و الابتكار. - قواعد الخبرة. - اختيار و تدريب المديرين.
	<ul style="list-style-type: none"> - المدخل الاستكشافي. - بناء نماذج استكشافية على الحاسب الآلي. - تدريب.

المصدر: أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع،
القاهرة، ص 153.

¹ أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 143.

✓ **القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية):** فالقرارات الكيفية (الوصفية) يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته ودراساته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة. و من هنا فان مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل الأحاسيس و الإدراك و اتجاهات و خلفية المدير الذي يتخذها.

أما القرارات الكمية (المعيارية) هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد و العقلانية لتتخذها و الاعتماد كذلك على القواعد و الأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة مضاعفة عائدات و أرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

و يفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف و معقوليتها و موضوعية متخذها. و كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، و توفر الخبرات و الاختصاصات، و تفهم العوامل و المتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب كما يفترض في اتخاذ القرارات الكمية اتصاف متخذها بالعقلانية و الرشد و اعتمادها على أسلوب علمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة و توضيح الأهداف و إيجاد البدائل .

✓ **القرارات الاتوقراطية الانفرادية و القرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة:** أي

تصنف القرارات حسب النمط القيادي الذي يتبعه القائد.

فالقرارات الاتوقراطية (الانفرادية) هي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم اية فرصة للمشاركة في اتخاذها، المدير وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها حلول ثم يختار احد الحلول الذي يراه مناسباً .

و بعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، و هو لهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة للمنافسة فيما يقرر، و لا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

أما القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة) و هي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم. و كل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم، و تتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها و رشدها، ذلك لان مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها و عدم معارضتهم لها بعد إصدارها.¹

✓ **القرارات الإستراتيجية (الحيوية) و القرارات التكتيكية و القرارات التشغيلية:** فالقرارات الإستراتيجية تعني حل المشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد و تأثيرات كبيرة على المنشأة و مستقبلها و من اجل اختيار أفضل الطرق ذات فعالية لتحقيق هدف المنشأة.

أما القرارات التكتيكية هي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية، و من هنا تختلف الجهة التي تصدرها هذه القرارات، فالقرارات الإستراتيجية هي تلك التي يصدرها المدير التنفيذي أو الإدارة العليا، و تلك القرارات التكتيكية هي التي تصدرها الإدارة الوسطى.²

إضافة ذلك يوجد أنواع أخرى من القرارات نذكر منها:

✓ **القرارات السياسية و القرارات الاقتصادية و المالية و الاجتماعية:** و هنا تكون القرارات حسب معالجتها.

✓ **القرارات القومية و الدولية:** أي تصنف القرارات طبقا لمستوى متخذها.

¹ فريد راغب النجار، النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، صص 283، 248.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009، صص: 28، 29.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

نرى الكثير من المؤسسات الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم و حفزهم و توجيه أداءهم نحو الاتجاه الصحيح. فالقيادة هي فن التوجيه و التنسيق و تشجيع الأفراد و الجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح من خلال تحقيق التوافق بين رغباتهم و احتياجاتهم و إمكانيات المنظمة التي ينتمون إليها، و كل هذا ينعكس على أداء المؤسسة ايجابيا بزيادة أداء العاملين بها من جهة و زيادة إنتاجيتها من جهة أخرى، و لا سيما المؤسسات التي تعتمد على أساليب علمية في تنمية المهارات القيادية.

المطلب الأول: دور القيادة في توجيه الأداء.

القيادة الإدارية عملية فكرية في الأساس تعتمد على التوجيه و التأثير من اجل حفز الآخرين و تمكينهم من تحقيق هدف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة لها و التعامل الايجابي مع المخاطرة و المهددات المحيطة بها.

فالقيادة هي تفاعل و علاقات متبادلة بين القائد و المعاونين، فباعتبارها عملية مرنة تختلف انماطها و أساليبها حسب متطلبات الموقف.

- يعتمد القائد على سلطة التأثير أكثر من مركز الوظيفة، و يتحرك القائد و يتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.

- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة و عدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني و لهذا فان القيادة في أساسها تعتمد على قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد لما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة.¹

- تتأثر أنماط القيادة و فعاليتها بالأشخاص و التابعين و المواقف المختلفة.

- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد و تنمية الموارد البشرية في منظومة

متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة و متطلبات تطويرها.

- يلتزم القائد الفعال في كل المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة.

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إعداد و إدارة و تنمية الموارد البشرية

و إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة و تنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها.

¹ هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص28.

- المهمة الأساسية للقائد الفعال هي تطبيق مفاهيم و أساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو جماعة العمل.
- لا تتناقض القيادة الفعالة مع أعمال اللامركزية.

فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين و تنمية مجموعة من القادة بتحول دور القائد إلى رائد، مساعد، موجه، مسير، مدرب بدلا من رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يتزايد و التعالي في الإشراف و الدخول في التفاصيل عمل المساعدين. و إنما يركز على التوجيهات و القضايا الأساسية في أمور الأداء و يترك لهم الغوص في التفاصيل.

من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة ودورها في توجيه الأداء هو العمل على شحذ و إطلاق الطاقات الفكرية و الإبداعية للتابعين و تحفيزهم على الابتكار و توظيف خبراتهم و معارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، و يهتم القائد الفعال في تنمية الاتصالات بينه و بين المساعدين، و يعمل على فتح القنوات و تعميق الحوار في قضايا العمل و البحث عن حلول للمشكلات و أفكار التطوير مع الحرص على استمرارية و شفافية الحوار مع مساعديه و فيما بينهم.¹

المطلب الثاني: دور القيادة في تطوير فريق العمل و مدى تأثيرها على الإنتاجية.

القائد الذي يعرف مرؤوسيه جيدا هو الذي يستطيع من خلال ذلك أن يوجه ما يملكون من قدرات و مهارات إلى الهدف المنشود، و هذا الفهم لكل فرد أن أمكن يساعده إلى الكيفية التي يبني فيها قراره النهائي، بحيث يكون هناك توازن معقول و منطقي بين الأهداف و إمكانيات فريق العمل (الجماعة) في

¹ ناصر بن علي صامل، مذكرة الجسטר، تنمية المهارات القيادية للعاملين و علاقتها بالاداء الوظيفي، 2011، الرياض، ص 28.

الإنجاز دون أن يكون احدهما على حساب الآخر و قد وجد أن هناك علاقة كبيرة بين الإنجاز و كميته و نوعيته و بين الجماعة وتركيبتها و أيضا بين القائد من حيث نموذج القيادي.

تساهم القيادة في تطوير فريق العمل من خلال:

1. تحسين أداء الجماعة من خلال زيادة مستويات الخدمات المتقدمة للعملاء.
2. تحسين ظروف الأمن و الأمان الوظيفي لأعضاء فريق العمل.
3. تخفيض مستويات الصراعات الشخصية بين أعضاء الفريق.
4. تخفيض مستويات الضغوطات الواقعة على أعضاء الفريق.

تساهم القيادة في دعم كفاءة الفريق من خلال المساهمة في:

1. فهم أعضاء الفريق لرسالة المؤسسة.
2. تحديد السلوكيات المتفق عليها للفريق.
3. العمل من خلال خطة واضحة ومحددة.
4. تنمية المهارات و الكفاءة و الاتصالات و دعم الروح المعنوية للفريق.

هذا و يرى بعض الباحثين أن كفاءة فريق العمل تأتي من خلال القيادة كما يلي:

أ- أن تكون القيادة مستمعة جيدة لجميع أعضاء الفريق في المقابلات التي تتم مع الفريق دوريا

و حسب الحاجة.

ب- تنمية قدرات أعضاء الفريق على إدراك و إنتاج أفكار جديدة.

ت- تهذيب و تخفيض الاختلافات و الاحتكاكات الشخصية بين أعضاء الفريق بناءً لثقة مع الآخرين.

في إطار ما سبق تحقق القيادة تماسك فريق العمل و تساهم في بناء فرق عمل فعالة و عظيمة تتسم بما يلي:

-زيادة حجم المخرجات و العوائد.

-زيادة التعاون الداخلي.

-زيادة الرضا الوظيفي.

-زيادة الإنتاجية بصفة عامة.

هذا و يرى بعض كتاب **2007 molinaro** و **weiss** أن هناك ثمانية تكتيكات لبناء القيادة لفريق العمل و هي:

1. دعم و تعزيز معرفة الفريق بنفسه .

2. السماح بتشكيل فرق العمل.

3. قياس أداء الفريق في إطار الأهداف المحددة .

4. تأكيد على مسؤولية و التزام الفريق.

5. تحقيق عملية صنع القرارات داخل الفريق.

6. تحديد و تعريف التوقعات متبادلة.

7. استخدام التدريب لدعم أداء الفريق.

8. أداة الصراع على مستوى الفريق.¹

تأثير القيادة على الإنتاجية:

إن القيادات و المديرين و المشرفين و العاملين من أهم أصول هذه المنظمة، فالمديرين و القيادات هما القوى المحركة و الدافعة للإنتاج. و هم الذين يسعون لاستغلال كافة الموارد البشرية و المعدات و تكنولوجيا المعلومات و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة. و تلبية احتياجات المجتمع و العملاء من سلع و خدمات.

فإذا لم تتوفر في المنظمة الحد الأدنى من العاملين ذوي المهارات و المعارف و القدرات المتميزة، فلن نستطيع أن نزيد الإنتاجية حتى لو امتلكت المنظمة أحدث التكنولوجيا و أحدث المعدات. ولا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بدون أن يكون هناك لديها عاملين لهم من مهارات و القدرات و المعارف التي تستطيع أن تتعامل و أن تستخدم هذه المعدات في ظل هذه التكنولوجيا الحديثة و قيادة مرؤوسيهما نحو الاتجاه الصحيح .

القادة أو المديرين الجديرين هم الذين يستطيعون فهم و إدارة الأداء، أي إدارة الموارد التي لدى المنظمة من موارد بشرية و معدات و أموال و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة من زيادة ربحية و تحقيق رضا العاملين.

و إدارة الموارد المالية و المعدات و الخدمات عملية سهلة أو بسيطة إذا ما قورنت بإدارة الموارد البشرية فهي عملية صعبة لأنه من المطلوب من القائد الجيد أو المدير إدارة السلوك الإنساني و الذي عادة ما

¹ سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 516، 512.

يؤثر على أداء المنظمة ، و يضيف قيم للمؤسسة (الإنتاجية،التطوير،جودة المنتج) و بشكل عام فان الهدف من إدارة الأداء هو(تعظيم القيم و تقليل التكاليف).

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي للعاملين و إدارة هذا الأداء من قبل المديرين و المشرفين هو أساس العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمات للمنظمة ككل و لقد تبين من الدراسات أن المدخل الملائم هو الاهتمام بتنمية و تطوير و تكوين قيادات لهم ، و حشد الطاقات و توجيهها نحو مستقبل أفضل باعتبارها المحور الأساسي للإنتاجية في منظمات الأعمال.¹

المطلب الثالث: أساليب إعداد و تنمية مهارات العاملين(قادة المستقبل).

يقول بينس **bennis** و نانوس **nanus**(1985) أن القيادة مهارة يمكن لأي شخص أن يتعلمها و يمكن أن تدرس للجميع , لا يحرم من تعلمها احد ,ففي الحياة هناك عدد من البشر هم الذين يقودون الأمم .و لكن عدد من سيقودون الشركات سوف يكون بلا شك و سوف تكون هناك حاجة إلى عدد أكبر لقيادة الأقسام أو المجموعات الصغيرة داخل الشركات و هؤلاء الذين لا يعملون كرؤساء للأقسام يمكن أن يكونوا مشرفين،و القيادة كغيرها من المهارات المعقدة ،بعض الناس يبدؤن ولديهم القدرات القيادية أكبر و أكثر من الآخرين و لكن المهارات المناسبة يمكن تعلمها و تنميتها و تحسينها،و يعرض لنا **kotter 1988** الأساليب التالية لتنمية المهارات القيادية.

1. مراكز التقييم و التطوير.
2. مناقشات التخطيط للعمل مع الرؤساء.
3. توفير فرص العمل التي تتيح النمو و التطور .

¹ بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة، الطبعة الأولى 2008، ص: 19، 20.

4. توافر المعلومات حول الفرص التي يتيحها العمل، و استخدام التغذية المرتدة.
5. إعداد برامج خاصة لمن تتوفر لديهم إمكانيات القيادة.
6. إعداد عمليات إدارة إستراتيجية تكون مصممة بحيث توضح ما يكون عليه شكل العمل في فترة تتراوح من 15 إلى 10 سنوات قادمة و ما هو عدد ادوار القيادة الذي سيكون مطلوباً عندئذ و ما هي نوعية هذه القيادة.
7. مكافأة المديرين على جهودهم في تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين.
8. مساعدة الناس على تنمية قدرتهم على تطوير أنفسهم بأنفسهم عن طرق التدريب.

تدريب قادة المستقبل:

بالنسبة للأسلوب الأخير من أساليب إعداد و تنمية مهارات قادة المستقبل يمكن القول أن النظرة الحديثة إلى القيادة هي انه يمكن تعلمها أو تعليمها و أن القائد يصنع أكثر مما يولد و من ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد و تدريب المتميزين على القيادة حتى يصبحوا قادة .

و على البرامج التدريبية في مجال القيادة أن تكسب المتدربين بها على:

1. زيادة المعلومات و المعرفة لدى المتدربين عن القيادة.
2. تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين و اتجاه أهمية القيادة و اتجاه أهميته.
3. اختيار النمط القيادي المناسب حسب طبيعة الموقف و المرؤوسين مثل الصدق و الإقناع.
4. تدعيم الأخلاقيات الايجابية لدى المتدربين و خاصة المتعلقة بالقيادة مثل الصدق، الأمانة و المساواة فعلى سبيل المثال يمكن تحديد محاور برنامج تدريبي عن القيادة في الآتي:

- مفهوم و وظائف.

- مستويات و أنواع الإدارة.
- مشكلات الإدارة و كيفية مواجهتها.
- أهمية القيادة.
- نظريات القيادة.
- أنماط القيادة.
- مبادئ و أنواع القيادة.
- مهارات قادة المستقبل.¹

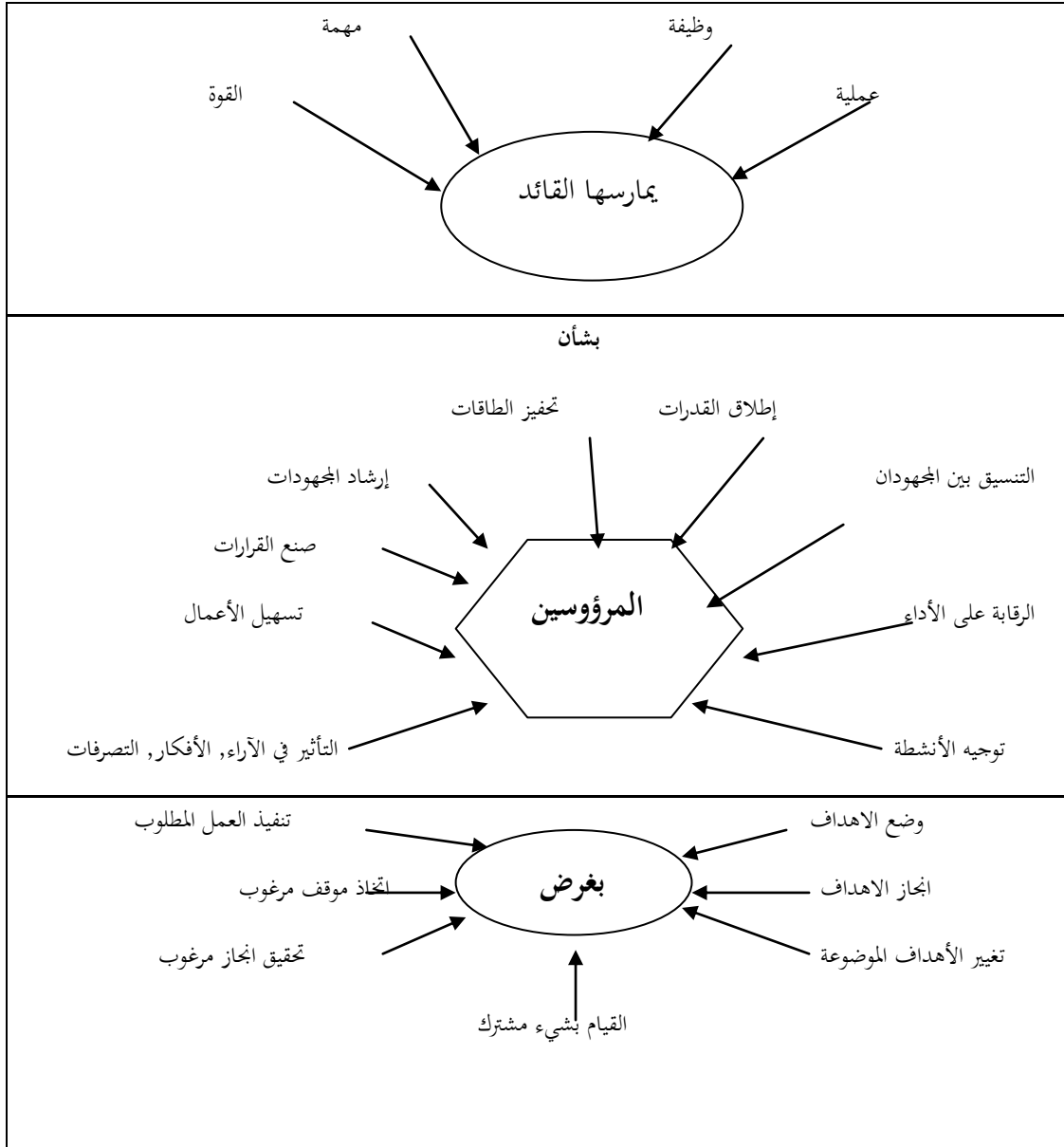
فالتدريب الإداري يعتبر إدارة حيوية لتنمية قدرات المديرين في القطاع العام، و مع التسليم بان القصور الإداري قد كان عائقاً أساسياً في تحقيق درجة مرضية من التقدم الاقتصادي و الاجتماعي. إلا أن الادعاء بان التدريب هو الحل الوحيد لمشكلة القصور الإداري ادعاء ساذج و لكن لابد أن يكون التدريب عملية مستمرة. و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعلم مستمرة و مهما يكن مستوى تأهيل الفرد عند تعيينه بالخدمة، فلا زال عند البعض القصور و بذلك فان عليه أن يتعلم الكثير قبل أن يصبح مهياً للعمل بالخدمة العامة و ذا فعالية و من هنا تأتي أهمية التدريب بحيث هو الذي يمكن أن يعتبر الركيزة أو الأساس الذي يبني عليه القائد الناجح المستقبلي.²

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 215، 218.

² فايز محمود عبد المنعم، التدريب و أثره في تغيير السلوك، المجلة العربية للتدريب، العدد الثاني، 2001، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 93.

و من خلال ما تطرقنا إليه يمكن تلخيص و إعطاء نظرة شاملة حول القيادة الإدارية بداية بالشخص الذي يقوم بهذه العملية الإدارية التي تقع على المرؤوسين و أخيرا الغرض من وراء هذه العملية و ذلك في الشكل الآتي:

الشكل (9): دور القيادة في المؤسسة.



المصدر: ضرار العيني، نضال الحواري، إبراهيم غريس، العملية الإدارية (مبادئ و أصول و علم

وفن)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2007، ص166.

خلاصة :

بناءً على ما سبق يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير و متطلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية،قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة و تنفيذه. ونظراً لهذه القرارات من أهمية كبيرة في استمرار المنشأة و بقائها فيجب البحث عن مدراء أكفاء لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة،و يتحقق ذلك بتنمية مهارات الأفراد و القادة لمواجهة التحديات المعاصرة و متطلباتها كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

فعلى المدراء أن يقومون بدورات تدريبية لشغل الوظائف القيادية ولتأهيلهم لممارسة العمل القيادي وذلك لاكتساب المعارف و المهارات و الاتجاهات المعاصرة،مما يجعل منهم قادة متميزين و لديهم خبرة قبلية تساهم من خلال تعميق المفاهيم الإدارية لدى القيادات و تزويدهم بأساليب الإدارة ، و العمل على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية مما يعود على المؤسسة بارتفاع في أداء المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و رفع من رضا العاملين من جهة و رفع إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى.

مقدمة:

لقد تم التطرق سابقا إلى القيادة الإدارية و نظرياتها و أساليبها، و سنحاول في ما يلي معرفة واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سايمكس **SAIMAX** لإنتاج الحليب و مشتقاته وذلك من خلال تحديد الأسلوب القيادي الذي تتبعه المؤسسة في التأثير على أداء المرؤوسين و سير العمل و مدى انعكاسه على مردودية المؤسسة، و كل ما يتعلق بالقيادة الإدارية .

كما اعتمدنا في هذا الفصل بتقديم استبيان للمرؤوسين لتوضيح لنا أكثر اتجاهاتهم نحو القائد و جو العلاقة بينهم و أهم السمات التي يتحلى بها قائدهم .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سايمكس.

قبل أن نتعرف على تاريخ و نشأة مؤسسة سايمكس نتحدث على مؤسسات إنتاج الحليب بولاية مستغانم، ومن بين هذه المؤسسات و التي تمثل أول وحدة إنتاج الحليب و أهم مؤسسة توزيع المادة الأولية للحليب في الجزائر الا و هو "المجمع اورولي" حيث يقسم هذا المجمع إلى ثلاث وحدات في الغرب "اورولي" و "اورولاك" في الجزائر العاصمة و "اورولي" في الجهة الشرقية للبلاد .

سننتقل إلى تسمية المؤسسة و لمحة تاريخية ل "ساسيمكس" .

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سايمكس.

تسمى هذه المؤسسة ذ.ش.و.ذ.م.م"الشركة الجزائرية للاستيراد و التصدير" ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة الوقعة بسلامندر منطقة اورولي بلدية مستغانم ,ولاية مستغانم.

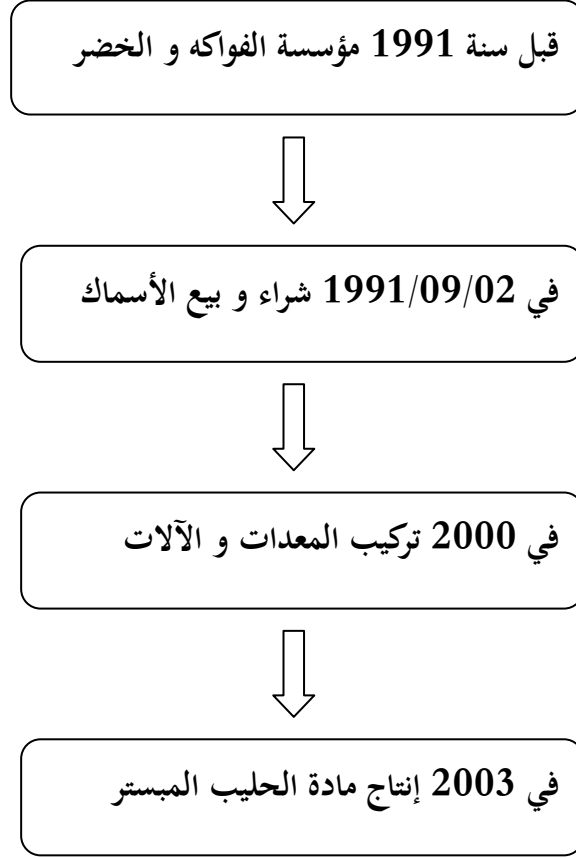
قبل سنة 2 سبتمبر 1991 كانت تسمى هذه المؤسسة الفواكه "ofla" كانت مخزن للخضر

02 سبتمبر 1991 تم تأسيس هذه المؤسسة كانت على شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة كان

نشاطها الرئيسي شراء و بيع الأسماك المجهزة "sarl saimax" .

- في 2000 بداية تركيب المعدات و الآلات الإنتاجية .
- في 2003 بداية نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الحليب المبستر.
- في 2004 وصل إنتاج كيس الحليب المبستر 120000 لتر يومي، أصبحت تنافس شركة ارولي.
- في 2007 ارتفاع سعر مسحوق الحليب و بهذا سبب أعلنت المؤسسة إفلاسها و بعدم قدرتها على تغطية تكاليفها رغم وعد الدولة بتدعيمها.
- بعد التوقف من النشاط لمدة ثلاث سنوات تم إعادة فتحها في 2001 بهدف إعادة إحياء النشاط و يستمد هذا النشاط الاستراتيجي من إنتاج الحليب ،اللبن، الرائب، الإنتاج و تعزيز تسمية "الممتاز" التي سيتم تركيبها كعلامة تجارية شعبية في السوق المحلية.

الشكل رقم (10): يلخص مراحل تطور شركة سايمكس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الداخلية للمؤسسة.

نشاط و مهام المؤسسة سايمكس:

نشاط المؤسسة يرتكز أولا:

في إنتاج الحليب المبستر بالمادة الأولية الممونة من طرف الديوان الوطني المهني للحليب بودة الحليب 0% (خالية من الدسم) و بودة الحليب 26% .

ثانيا:

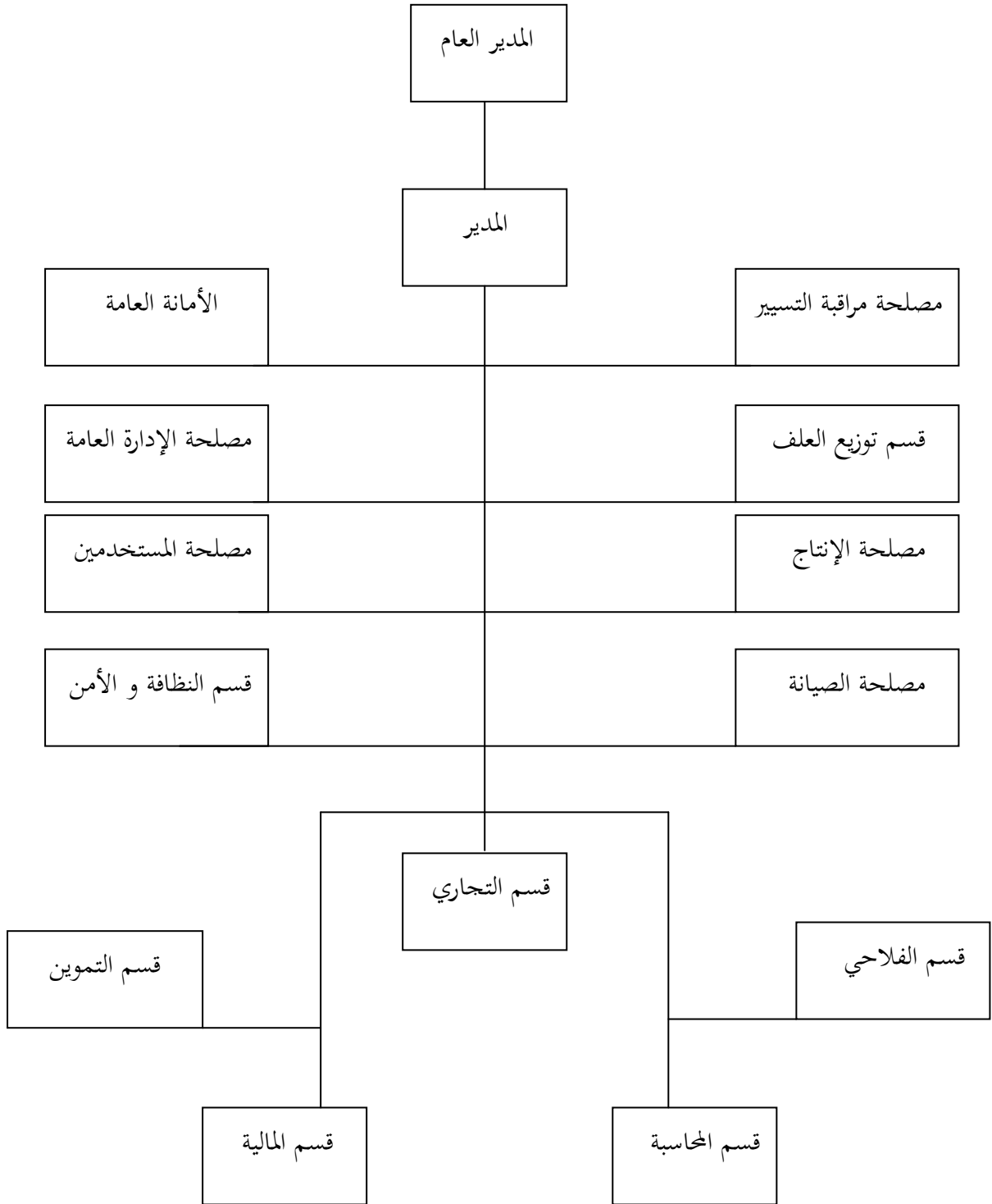
في إنتاج حليب البقرة المبستر و هذا النشاط يخص قسم الفلاحي الذي يعمل على إثبات اتفاقية مع مربّي الأبقار و التي تنص على أن مربّي يحضّر الحليب غير منزوع منه الدسم بمقابل الحصول على علف الأبقار و التسديد نهاية الشهر.

مهام و أهداف الشركة:

توظف حاليا 30 موظفا و تهدف المؤسسة إلى رفع هذا العدد بالتوازي مع تطور منتجات الحليب و مشتقاته, من بين أهدافها:

- تنويع المنتجات المنتوجة بحليب البقر "الرايب, اللبن, الزبدة...الخ".
- إنتاج منتوجات ذو جودة عالية.
- إثبات نفسها مع المنافسين في سوق الحليب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايمكس.



المصدر: المدير العام للمؤسسة.

1. المدير العام:

تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في متابعة تنظيم سياسة الإنتاج، البيع و التموين و هذا بتناسق مع المديرية العامة:

- توضيح وضعية الوحدة إلى مدير الجمع.
- مراقبة نشاط الوحدة.
- تحديد المشاريع المستقبلية للمؤسسة.
- تسيير المشاريع المستقبلية للمؤسسة.

2. المدير :

- توضيح وضعية الوحدة إلى مدير العام.
- تسيير و توجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
- مراقبة نشاط الوحدة.

3. مصلحة مراقبة التسيير:

- تقوم بإرسال تقارير أسبوعية إلى إدارة الجمع من رؤساء المصالح و مقارنتها مع التقارير المسطر.
- حساب الانحرافات.
- مراقبة الانحرافات.
- مراقبة التكاليف، الحصص الاقتصادية و المالية.

4. مصلحة الإنتاج:

هذه المصلحة خاصة بإنتاج الحليب و مشتقاته أي هي مسؤولة على الإنتاج.

- تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب، رائب، لبن).
- تسجيل و الإمضاء على الكميات المنتجة و المقدمة للتسويق.

5. مصلحة الصيانة:

من مهامه:

- مراقبة النشاط المصالح التي تشملهم لمسؤوليتها.
- مراقبة ميدان الطاقة الكهرباء و الغاز.
- ضمان الصيانة و الحفظ الجيد و النوعي للعتاد.
- تطبيق الصيانة و الوقاية لتجنب الوقوع في الخسارة .

6. مصلحة النظافة و الأمن:

- الأمن على الوحدة و على وسائل العمل.
- مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة.
- تأكد من نظافة الوحدة.

7. قسم توزيع العلف:

و هي مادة العلف "الممتاز" التي تقوم بشرائه المؤسسة على شركة الأم الذي يمثل الغذاء الأولي للأبقار.

- تقسيم العلف إلى الفلاحين بقدر الحليب الذي تم جمعه.

8. مصلحة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية):

- وضع القرارات المتعلقة بتنظيم مهنة المستخدمين.

- تسيير الملفات الإدارية.

- متابعة برامج التكوين.

9. مصلحة التموين:

تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في توفير المواد الأولية المستعملة في إنتاج الحليب و مشتقاته و

العلاقات الخاصة بمهذين المنتوجين و المواد الكيميائية و تنقسم إلى نوعين و هي:

- المواد الأولية المحلية أي تم شرائها في الجزائر.

- المواد الأولية المستوردة.

10. القسم الفلاحي:

- جمع الحليب.

- إعادة الحليب المبستر.

11. القسم التجاري:

- توزيع الحليب و مشتقاته على مستوى الولاية.

- دراسة السوق و البحث عن الأسواق الخارجية.

- القيام بالحملات الاشهارية.

12. قسم المالية والمحاسبة:

أ- **مصلحة المحاسبة العامة:** فيها يقوم المحاسب بعد استلامه لكل الفاتورات و الوثائق التي تثبت و تبين المعطيات التي قامت بها المؤسسة بتسجيل كل عملية للمحاسب الخاص بها. مثل عمليات الشراء، البيع، خروج المواد الأولية من المخزون، بتقديم طلبيه الشراء و هذا بعد أن تمر هذه الفاتورات بمصلحة المالية التي تقوم بتسديد المبلغ و في آخر السنة يقوم المحاسب بانجاز الميزانية السنوية لتحديد النتيجة، من خلال جدول النتائج و يجب أن تنطبق هاتين النتيجتين أي إيجاد نفس النتيجة باستعمال الطريقتين و إلا فانه يوجد خطأ ما.

ب- **مصلحة المالية:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة و تسديد مبلغ الفاتورات المختلفة مثل شراء حليب البقرة التي تعبر مصاريف و في نفس الوقت لديها مداخيل تتمثل في مبالغ البيع الخاصة بالحليب و مشتقاته و هي تقوم شهريا بحساب مجموع المصاريف و مجموع المداخيل و عندما تريد تسيير مبلغ شراء مثلا يجب أن تكون هناك أربع وثائق ذلك و هي:

- وثيقة الطلبية.

- الفاتورة التي تبين الثمن.

- وثيقة طلب الشراء.

- وثيقة الدخول.

المبحث الثاني: واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سايمكس .

يظهر نجاح و فعالية القائد الإداري بمقدرته على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمين في معاملاتهم لمرؤوسيههم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرءوسيههم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

المطلب الأول: القيادة الإدارية مؤسسة سايمكس .

من خلال استجوابنا لقائد المؤسسة الذي تتمحور نشاطها الاقتصادي في إنتاج الحليب و مشتقاته تحصلنا على معلومات حول القيادة بالمؤسسة ، حيث ركزنا على النمط القيادي الذي يتبناه القائد و علاقته برؤوسيه و كذا الصفات القيادية التي يتمتع بها ، و باعتبار أن القادة يلعبون دورا هاما في تحديد أهداف الجماعة و العمل على السير الحسن لنشاط المؤسسة، فان نجاح أو فشل القيادة يعتمد على الأسلوب الذي يتبعه القائد في المؤسسة ، وقد كانت إجابات المسؤول الاول(القائد) كما يلي:

1- فيما يتعلق بالنمط القيادي المتبع في مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب و مشتقاته:

إن النمط أو الأسلوب الذي يتبعه القائد في المؤسسة هو النمط المتساهل حيث يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إذ سهل لمؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يتلبس عليهم أمرها .

فهو يقوم بتفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لان ذلك يعطي لمؤوسيه المزيد من الحرية في ممارسة أعماله و فرصة الاعتماد على نفسه و تقييم نتائجه عمله.

و يعتبر هذا النمط القيادي أسلوبا ناجحا باعتباره يرفع معنويات المرؤوسين و وضع ثقة في قائدهم مما ينعكس على المؤسسة إيجابا بزيادة في الأداء و كذا رفع من إنتاجية العمل و القائد يتبع هذا الأسلوب باعتباره يعتمد على الخبرات السابقة التي يتمتع بها موظفيه برغم أن هذا الأسلوب غير ناجح في بعض المؤسسات

2- فيما يتعلق بعلاقة القادة بمروؤسيه في المؤسسة:

من خلال دراستنا يمكن القول أن علاقة القائد بمروؤسيه علاقة حسنة برغم من أنها علاقة عمل فقط، لكن إلى جانب ذلك فهو يشجع مروؤسيه على ابداء رأيهم و يناقشهم و يترك للاخرين حرية اتخاذ القرار و اقتراح الحلول و البدائل .

فهو يهتم كثيرا بالجانب الفكري و يعتمد على الخبرات السابقة أو المؤهلات العلمية عند توظيفه للعمال، و يركز على المؤهلات الفنية من جهة أخرى.

فهو يوفر و يضمن لهم الجو الملائم للعمل من رعاية صحية و حماية من أخطار العمل و التعويض في حالة حدث عمل يصيب العامل، كما انه يهتم بجانب النظافة خاصة، حيث انه حيث يعطي دورات تكوينية حول موضوع النظافة في المؤسسة.

3- أما فيما يتعلق بالصفات القيادية التي يتميز بها القائد:

تتوفر في القائد هذه الصفات:

- القدرة على التحليل و الاستقلالية و القدرة المشاركة.
- القدرة على خلق جو عمل يسوده الوئام و الاحترام .
- المعرفة الإدارية و ذلك بالإلمام الواسع جدا خاصة أن المؤسسة نشاطها حديث و مرت بعدة تغيرات و تطورات في نشاطها.
- الخبرة و الكفاءة في العمل ما زادته الثقة بنفسه و السمعة الحسنة و هذه الأخيرة ضرورية لثقة الآخرين به من موردين و زبائن .

- تجنب التصرفات الانفعالية .
- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .
- الحصول على احترام الآخرين بفضل معاملته الحسنة.
- الاهتمام بالمظهر الحسن.

4- و قد ادلى لنا المسؤول الاول بشروط و أساس نجاح القيادة في مؤسسة سايمكس

كما يل:

بإضافة إلى كل الصفات التي يحلى بها القائد بمؤسسة سايمكس إلا أن القيادة يستلزم وجود تابعين , حيث يقوم المدير بالإشراف على عدد كبير من العمال الذي كان يبلغ عددهم 22 عامل ثم ارتفع إلى 30 عمل سنة 2014 و مازالت تطمح المؤسسة في رفع عدد عمالها و ذلك تزامنا مع تطور و تنوع منتجاتها و توسيع نشاطها ، حيث كان يقتصر على إنتاج الحليب و اللبن و اصبح ينتج الرايب و إنتاج الزبدة و الياغورت و الجبن و غيرها من مشتقات الحليب و ذلك لتحتل مكانة في السوق و تنافس منافسيها.

و يعمل القائد جاهدا على توجيه مرؤوسيه و التأثير فيهم و تحفيزهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه و ذلك لتحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة، حيث يظهر ذلك في أهم نقطة و هي إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار مما يجعل العمل أكثر متعة و معاملة اعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة و احترام و اعطاء الاهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

اما في مسألة اتخاذ قرارته التي تكون احيانا صعبة فهو لا يعتمد على المعلومات الصادرة و المدونة بل يقوم باجتماعات مع الموظفين، لا يتسرع بل يستعين بخبراء و مستشارين خارج المؤسسة.

و يظهر نجاح القائد في قيادته بالمؤسسة من خلال تحقيق أداء و جودة عالية في منتجاته إلى جانب رضا المرؤوسين ، كما أن المرؤوسين بحاجة ماسة إلى شخص يثقون به خاصة إذا واجهت المؤسسة صعوبات فهذه الأخيرة ليس لها زمان فهي تطراً دون سابق إنذار، فالقائد الناجح هنا هو الذي يتحكم في المشكل الذي يواجه المؤسسة و يسيطر عليه وذلك بإتباع أساليب قيادية فعالة تتماشى مع الموقف و الزمان و هذا لا يتم الا بالتعاون مع افراد الجماعة.

المطلب الثاني: أهمية القادة الإدارية بمؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب و مشتقاته.

إن الصورة التي تعكسها القيادة الإدارية في مؤسسة سايمكس في مدى قوة تأثير القائد في مرؤوسيه و توجيههم نحو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة و هو تحقيق أكبر قدر من الربح إلى جانب الاستمرارية و مكانة في السوق باعتبارها مؤسسة صناعية اقتصادية في المقام الأول إلى جانب أنها مؤسسة خاصة.

تلاقي القيادة الإدارية في مؤسسة سايمكس أهمية بالغة تنبع هذه الأهمية من جانب أثر القيادة و نمطها و أسلوبها المتبع على الأفراد المرؤوسين و يبرز ذلك في ما يلي:

- ✓ قيام القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم أدائه بين المهام و المسؤوليات و معدلات الأداء و أساليب العمل و أساليب المكافأة حيث يركز على المهام و متطلباتها.
- ✓ توفير المشورة و الرعاية الصحية و الاهتمام باحتياجات المرؤوسين و خلق جو عمل ايجابي, اجتماعي .
- ✓ اهتمام القائد بمرؤوسيه و تشجيعهم من خلال أسلوبه المتساهل في العمل و إعطاء لهم حرية التغيير و إبداء الرأي.
- ✓ مشاركة القائد بوضع أهداف تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل من العاملين و توجيهم بمدى الثقة في العاملين.
- ✓ تعد مؤسسة سايمكس مؤسسة خاصة و حديثة النشأة و النشاط بموجب أنها كانت تغير في نشاطها و تنوع منتجاتها، إلا أنها تسعى ان تحافظ على مكانتها في السوق المحلية.
- ✓ تشجيع القائد روح الابتكار و الإبداع لمرؤوسيه في المؤسسة.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في مؤسسة سايمكس.

إن مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب قامت بعمل جيد من حيث استعادة مكانتها في السوق و ذلك بعد إفلاسها من حيث محاولتها بتذكير منتجائها. فمؤسسة سايمكس تعتبر مؤسسة خاصة في خدمة التنمية الاقتصادية. لهذا أردنا في دراستنا هذه إلى معرفة السمات و الأساليب القيادية التي توافرت في القادة الإداريين.

من هنا اتبعنا طريقة الاستبيان لجمع المعلومات عن آراء المرؤوسين في قادة المؤسسة (سايمكس).

المطلب الأول: تقديم استبيان و عينة المرؤوسين.

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس و هو يتمثل في استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، و بما أن ذلك يستغرق إلا وقتا قصيرا، حيث أنها تحظى باستجابة و تعاون أفراد العينة.

و نظرا أن القيادة الإدارية تركز على التأثير القادة في مرؤوسيههم من اجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أداء العمل بكفاءة و فعالية، و لمعرفة اين وصل هذا التأثير فقد وجهنا استبيان للمرؤوسين قصد الحصول على تقييمهم لقائدهم.

أولا: هدف الاستبيان.

يهدف هذا الاستبيان الموجه لعمال و قائد المؤسسة (سايمكس) إلى معرفة مدى توافر سمات القيادة والأسلوب القيادي المتبع من طرف القادة و ذلك عن طريق جمع آراءهم حول موضوع القيادة الإدارية وأثرها على المؤسسة من حيث أداء العاملين و إنتاجية المؤسسة على اعتبار ان هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث التوفيق بين أهداف العمل و رضا العاملين .

ولذلك سنحاول من خلال هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم القيادية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين.

ثانيا: تحليل عينة المرؤوسين:

تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة سايمكس و قد تحصنا على ما يلي:

1) التوزيع حسب الجنس: يهدف السؤال عن جنس العمال إلى معرفة نسبة الذكور و نسبة

الإناث و درجة المساواة و العدالة في الشغل بين هذين الفئتين على مستوى مؤسسة

سايمكس مثلما يوضحه الجدول.

جدول رقم (4): توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
مذكر	25	83
مؤنث	05	17
المجموع	30	100

المصدر: بناء على المعطيات من الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن الفئة العاملة في مؤسسة سايمكس يغلب عليها الرجال بنسبة **83%**، أما

النساء فالنسبة قليلة قدرت ب **17%**.

2) التوزيع حسب السن: يهدف السؤال عن الفئة العاملة إلى معرفة اي الفئات العمرية التي

ينتمي إليها المرؤوسين مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(5): توزيع عينة المرؤوسين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	06	20
من 30 إلى 40 سنة	15	50
أكثر من 40 سنة	09	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول ضعف فئة الشباب الأقل من الثلاثين سنة في المناصب, مما يبين أن التعيين في هذه المؤسسة يعتمد أكثر على المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة, علما أن المؤسسة حديثة النشاط في حين أن الفئة أكثر من 30 سنة أكبر نسبة ب 50% .

3) المستوى التعليمي لعينة المرؤوسين: يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للمرؤوسين إلى

تحديد الأسس التي يتم التعيين بناء عليها في المناصب, و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(6):المستوى التعليمي للمرؤوسين.

البيان	التكرار	النسبة %
الثانوي	05	17
الجامعي	07	23
بين الابتدائي و المتوسط	18	60
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال ذو مستوى ابتدائي و متوسط بنسبة 60% مما يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد في عملياتها الإنتاجية على عدد كبير من العمال في الميدان العملي، في حين الفئة ذات المستوى الجامعي قدرت ب 23% و هذا شيء طبيعي حيث أن المؤسسة تحتاج إلى مهارات علمية و معرفية و التي تتوفر في حاملي الشهادات الجامعية، أما الفئة ذات المستوى الثانوي قدرت ب 17%.

4) **الاقدمية في العمل:** يهدف السؤال عن اقدمية المرؤوسين في العمل إلى الحكم على معيار

المؤهل للقيادة في المؤسسة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول(7):توزيع عينة المرؤوسين حسب الاقدمية.

النسبة %	التكرار	البيان
90	27	اقل من 3 سنوات
03	01	من 3 إلى 10 سنوات
07	02	من 10 إلى 20 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية المرؤوسين لا تتجاوز اقدميتهم في العمل بالمؤسسة اقل من ثلاث سنوات و التي قدرت النسبة ب 90%، و ذلك بحكم أن المؤسسة غيرت نشاطها إلى إنتاج الحليب و هذا فقط من حوالي 4 سنوات و إعادة إحياء نشاطها بعد إفلاسها هذا يتطلب إطارات متخصصة في هذا المجال ثم تليه الفئة من 10 إلى 20 سنوات ممثلة بنسبة 07%، أخيراً الفئة من 03 إلى 10 سنوات بنسبة 03%، و من هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد في تسييرها على عنصر الخبرة و المؤهلات مما

يساعدها على إعطاء منتج جيد كما و نوعا ، و دليل على ذلك أن مؤسسة منذ بداية نشاطها تعتمد على نفس المرؤوسين الذين تم اختيارهم منذ انطلاق نشاطها.

المطلب الثاني: نظرة المرؤوسين للعملية القيادية في المؤسسة.

لجانا في هذا المطلب إلى استفسار المرؤوسين حول النمط القيادي الذي يتبعه القائد في سير العمل و يظهر ذلك في العلاقة التي تربط القائد بالمرؤوسيه و في عملية اتخاذ القرار، كما سنتطرق إلى مدى تأثير القيادة في أداء العاملين بالمؤسسة.

أولا: تحليل العلاقة بين القائد و المرؤوسين.

تهدف الأسئلة المطروحة للمرؤوسين إلى مدى اهتمام قادتهم بالعمل و العلاقة التي تربط الطرفين محاولين الخروج بالأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه المرؤوسين بناء على الأجوبة المتحصل عليها.

الجدول رقم(8): تحليل العلاقة بين القائد و المرؤوسين.

النسبة %	التكرار	البيان
00	00	-هل تعتقد أن القائد يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟
83	25	لا مطلقا
07	05	أحيانا
		غالبا
		-هل تعتقد قائدك؟
00	00	يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
66	20	لا يهتم إلا بالعمل
34	10	يحاول التوفيق بينهما
		-هل قائدك يستخدم؟
06	02	تأثيرات سلبية و عقابية في العمل
66	20	يعتمد على نوع من المشاركة في العمل
08	07	إعطاء الحرية
		-هل تعتقد أن قائدك؟
83	25	يعطي أهمية وقيمة لأرائكم و إشراككم في اتخاذ القرار
07	05	لا يبالى بأرائكم
		-هل يلجأ قائدك إلى؟
96	29	الثناء و المدح
04	01	لا يعطي أهمية لكم همه الوحيد هو انجاز العمل
100	30	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين يميلون إلى نفس الإجابة و هي أن القائد يقدم سلوك رعاية نحوهم أحيانا حيث قدرة بنسبة 83% و منهم من يرى أن قائدهم غالبا ما يقدم الرعاية نحوهم و

الاهتمام بهم و هذه الفئة قليلة قدرت نسبتها ب 07% و فئة اخرى لم تتجاوز مطلقا مع هذا السؤال.

أما السؤال الثاني أكثر من نصف المرؤوسين يرون أن قائدهم لا يهتم إلا بالعمل و قدرت النسبة ب 66% و يؤكد على الالتزام و يمتاز بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيه، و نسبة لا بأس بها يرون أن القائد يحاول التوفيق بين العمل و الرغبات المتشابهة و قدرت النسبة ب 34% و هذا يوضح ان القائد من النوع التوفيقي و الوسط. وما يلفت الانتباه هو أن نسبة معدومة تعبر على أن قائدهم لا يهتم بمرؤوسيه في المقام الأول و الواضح أن القائد في هذه الحالة يركز على ما يجب أن يؤديه العاملين و لا يعبر للعلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا.

أما السؤال الثالث فيرى المرؤوسين أن قائدهم يعتمد على نوع من المشاركة في العمل، فقد قدرت النسبة ب 66% حيث يحاول الحصول على قبول العاملين لقراراته قبل اتخاذها و هذا يشير أن القائد يتبع في هذه الحالة أسلوب اتوقراطي خير و هذا ما يؤكد السؤال التالي الذي يبين أهمية و قيمة آراء المرؤوسين و إشراكهم في اتخاذ القرار و قدرت النسبة ب 83%، أما نسبة 07% كانت ترى أن القائد لا يبالي بآرائهم.

أما السؤال الأخير الذي خصص إلى لجوء القائد إلى الثناء و المدح فكانت معظم الإجابات متشابهة أن القائد يلجأ إلى المدح حيث قدرت النسبة ب 96% و فئة قليلة جدا يرون انه همه الوحيد هو إنجاز العمل و لا يعطي أهمية، و من هنا نستنتج ان القائد يركز كيفية تعامله مع الاخرين هل هو شخص ديمقراطي ام ديكتاتوري و لا يركز على الصفات القائد كما جاءت به نظرية السمات.

ثانيا: تحليل مدى مشاركة القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار

تهدف هذه الدراسة و المتمثلة في مجموعة أسئلة موجهة إلى الموظفين و التي خصصت في مدى مشاركة و استشارة القائد للتابعين و مستشارين عند اتخاذ و صنع قرار بالمؤسسة.

الجدول رقم(9): تحليل مدى مشاركة القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	البيان
96	29	-هل قائدك يشارك التابعين و المستشارين في عملية صنع القرار؟ نعم
04	01	لا
00	00	-متخذ القرار ديكتاتوري متسلط؟ نعم
100	30	لا
66	20	-ثقتة بنفسه إلى حد الغرور؟ نعم
34	10	لا
100	30	-يأخذ القرار بثقة و اطمئنان؟ نعم
00	00	لا
06	02	-إذا شارك بعض المرؤوسين فالهدف هو إلقاء المسؤولية عليهم عند فشل القرار؟ نعم
94	28	لا
90	27	-هل قائدك يستعين بخبراء و مستشارين؟ نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يعكس مدى مشاركة القائد رؤوسيه في اتخاذ القرار، حيث طرحنا عليهم السؤال الأول الذي يتمثل في إذا كان القائد يشارك التابعين و المستشارين في عملية صنع القرار، فمعظم الإجابات كانت بنعم و قدرت النسبة ب 96% و نسبة قليلة جدا قالت لا 04%. و هنا يتبين لنا أن القائد استشاري ديمقراطي في بعض الأحيان و ذلك بتوافق مع الفئة التي يتعامل معها.

أما السؤال الثاني فكانت الإجابات متشابهة حول صفة متخذ القرار فكانت نسبة 100% يرونه غير متسلط و ديكتاتوري و هذا بين أن عملية صنع و اتخاذ القرار تمتاز بالموضوعية و الكفاءة و المشاركة.

و فيما يخص الثقة القائد في نفسه إلى درجة الغرور في بعض الأوقات فان أكثر من نصف العاملين يرون أن هذا صحيح بنسبة 66% أما النسبة المتبقية و التي قدرت ب 34% لا يرون أن قائدهم يتميز بهذه الصفة، و من هنا نستنتج أن القائد يكتسب كفاءة و مهارات عالية تجعله يثق بنفسه لدرجة الوصول إلى الغرور مما جعل رؤوسيه ينسبون إليه هذه الصفة السلبية و هذا قد يؤدي إلى ضعف القائد في التأثير على رؤوسيه لأنه يرى نفسه عليهم. وفي السؤال التالي حول إذا كان القائد يأخذ القرار بثقة و اطمئنان فكانت الإجابات متطابقة جدا بنسبة 100% "نعم" وذلك نتيجة المشاركة و ثقته في آراء رؤوسيه و بحكم الخبرات السابقة.

و فيما يخص الهدف من مشاركة القائد رؤوسيه هو إلقاء المسؤولية عليهم عند فشل القرار كانت الإجابة "لا" هي الأكثر طغيانا بنسبة 94%، أما الفئة التي ترى أن هذا صحيح قدرت نسبتهم ب 06%. مما نستنتج أن القائد يتحمل المسؤولية و لا يلقبها على الآخرين لأنه يدرك حجم المخاطرة و مستعد لتحملها. أما في حالة صعوبة اتخاذ قرار يخص المؤسسة فمعظم القادة يلجئون إلى خبراء و مستشارين متخصصين أكفاء لمساعدتهم على اتخاذ قرار صحيح، ومن هذا المنطلق أردنا معرفة إذا كان

القائد يلجأ إلى خبراء و مستشارين خارج المؤسسة فكانت معظم الإجابات بنعم و قدرت نسبتهم ب 90% و الفئة المتبقية أجابت ب "لا" بنسبة 10%. هذا ما يؤكد أن القائد سليم في قراراته.

ثالثا: تحليل و تقييم الصفات الخلقية الإنسانية للقائد.

تعكس العلاقة الجيدة التي تربط القائد بمؤوسيه بمدى التعاون و التفاهم الذي يجمعهم ، حيث كلما توفرت السمات الإنسانية بالقائد ساعدته على التأثير إيجابا و تحريك طاقات مؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ما يعطي دراسة الصفات القيادية دورا هاما في مدى توفرها في القائد الناجح. هذا ما جاءت بها نظرية السمات على ان هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض.

الجدول رقم(10): تحليل الصفات الخلقية و الإنسانية للقائد.

النسبة %	التكرار	البيان
		- كيف هي طريقة معاملة القائد الإداري لك؟
97	29	عمل
00	00	
03	01	صداقة
		سلطة
		-ماذا يمثل القائد الإداري لك؟
00	00	
04	03	أخ
96	27	مساعد
		مجرد رئيس
		- كيف تقيم علاقتك الحالية بالقائد الإداري؟
15	04	جيدة
85	26	
00	00	مقبولة
		سيئة
100	30	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن معظم المرؤوسين و الذين قدرت نسبتهم ب 97% يرون أن طريقة معاملة القائد لهم هي معاملة تقوم على أساس علاقة عمل فقط أي علاقة رسمية ولا يرونها أبدا بأنها علاقة صداقة حيث نسبة كانت معدومة، في حين نسبة قليلة تكاد تنعدم قدرت ب 03% توافق على أن طريقة معاملة القائد لهم سلطة، مما نستنتج أن القائد لا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية و لا يحاول التدخل أكثر في مرؤوسيه.

أما السؤال الثاني الذي يبين نظرة المرؤوسين إلى قائدهم و ماذا يمثل لهم ،فمعظم الإجابات كانت تراه مجرد رئيس فقط و قدرت نسبة ب96% ،في حين 04% تراه مساعد و معظم المرؤوسين لا تراه أخ لهذا النسبة كانت معدومة. هذا ما يؤكد مدى إهمال القائد للعلاقات الإنسانية و لا يهتم سوى بالعمل. و هذا قد يؤدي إلى إحباط و نقص معنويات العاملين مما ينعكس على مرودية العمل.

أما السؤال الأخير بين مدى تقييم المرؤوسين لعلاقتهم الحالية بقائدهم فكانت نسبة 85% علاقة مقبولة في حين 15% يرون أن علاقتهم جيدة مع قائدهم أما فيما يخص إذا كانت علاقتهم سيئة فلم يتجاوبوا أبدا مع هذه العلاقة، مما نستنتج أن العلاقة بين الطرفين مقبولة يسودها الاحترام و التفاهم .

و من هنا يتضح لنا ان القيادة لا تركز على صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا بل الموقف له اهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (النظرية الموقفية).

رابعا: تقييم المرؤوسين السمات العلمية التي تتوفر في القائد.

تهدف الأسئلة الموجهة للمرؤوسين عن مدى توفر السمات العلمية و الخبرات في قادتهم و مدى الاهتمام بالجانب الفكري و المعرفي و ذلك لأنها الركيزة الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة , و هو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم(11): تقييم المرؤوسين السمات العلمية التي تتوفر في قائدهم.

النسبة %	التكرار	البيان
100	30	-هل يتمتع قائدك بخبرة في مجال الإدارة؟
00	00	نعم
		لا
		-ما نوع الخبرات و المهارات التي يتمتع بها قائدك؟
26	08	مهارات فنية
68	20	مهارات إدارية
06	02	مهارات ايجابية جديدة
		-هل تعتقد أن قائدك كفيء في قيادته؟
96	29	نعم
04	01	لا
100	30	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

إن القائد الذي تتوفر فيه الصفات القيادية خاصة الصفات العلمية هو الذي يستطيع التأثير في سلوك مرؤوسيه و لا يواجه صعوبات، لذلك سوف نحلل الإجابات التي يوضحها الجدول فيما كان القائد تتوفر فيه هذه الصفات بناء على معطيات الجدول، حيث نلاحظ أن كل المرؤوسين يعتقدون أن قائدهم يتمتع بخبرة في مجال الإدارة و النسبة كانت 100%، أما فيما يخص نوع المهارات التي يتمتع بها

فكانت نسبة 68% يرون انه يتمتع بمهارات إدارية بحكم انه لديه خبرة في مجال الإدارة، في حين 26% يرون انه يتمتع بمهارات فنية، أما فيما يخص المهارات الايجابية الجديدة فكانت النسبة ضعيفة قدرت ب 02% مما يوضح لنا أن القائد لا يميل إلى التغيير بل يعتمد على الخبرات و التجارب السابقة باعتماده على مهاراته الإدارية التي تساعده على السير الحسن للعمل و توجيه مرؤوسيه نحو المسار الصحيح. و هذا يتضح لنا في السؤال الأخير حيث أن أغلبية المرؤوسين يعتقدون القائد كفى في قيادته و النسبة تثبت ذلك و التي قدرت ب 96% أما الفئة التي كانت الضد و لا تعتقد أن القائد كفى كانت نسبتها 04%، ان هذه الصفات العلمية هي التي تاهله لتسلم موقع قيادي في المؤسسة.

خامسا: تحليل و تقييم المرؤوسين في مدى تأثير القائد على أداء العاملين.

النسبة %	التكرار	البيان
96 04	28 02	-هل تستعمل المؤسسة حوافز لرفع مرد ودية العمل؟ نعم لا
73 27	22 08	-من بين الحوافز التالية, أي منها له تأثير أكبر؟ الحافز المادي الحافز المعنوي
90 10	27 03	-هل يقوم قائدك بتشجيع التفكير الإبداعي للمرؤوسين؟ نعم لا
100	30	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

حاولنا في هذا الجدول طرح بعض الأسئلة حول الكيفية التي يتبعها القائد في التأثير على أداء العاملين, و ذلك من خلال مجموعة من الحوافز لتحقيق الأفضل .

فالسؤال الأول كان حول معرفة إذا كانت المؤسسة تستعمل حوافز لرفع مرد ودية العمل فاتفق أغلبية المرؤوسين على كلمة "نعم" و قدرت النسبة ب94% و نسبة قليلة قدرت ب04% أجابت ب "لا"، مما نستنتج أن القائد يهتم بالتحفيز لما له اثر ايجابي على المؤسسة.

أما السؤال الثاني كان حول نوع الحافز الذي يؤثر أكثر، فكانت معظم المرؤوسين اتفقوا على نفس الإجابة و هي الحافز المادي بنسبة 73% ,في حين فئة أخرى ترى أن التحفيز المعنوي هو الأكثر تأثيرا على أداء العاملين بنسبة 27% فهذه الفئة ترى أن القائد يجب أن يتفهم الأوضاع و الظروف التي قد يمر بها العامل هذا ما يدفع العاملين إلى احترام القائد و إتباع تعليماته دون أي عذر و القيام المهام المطلوب إنجازها.

أما السؤال الأخير فكان حول تشجيع التفكير الإبداعي للمرؤوسين، فكانت نسبة 90% يرون أن قائدهم يشجع و يدفع مرؤوسيه للإبداع و الابتكار و الاهتمام بالجانب التكويني و التدريب لاكتساب مهارات إدارية و فنية تتكيف مع الأوضاع و التغيرات التي تمس المؤسسات الاقتصادية، في حين أن نسبة قليلة لا تتجاوب مع هذا السؤال و ترى في نظرها أن القائد لا يشجع التفكير الإبداعي و كانت النسبة 10%.

الأساليب القيادية في مؤسسة سايمكس:

نستنتج من خلال إجابات المرؤوسين و كذا الاستجواب السابق للمسؤول الأول أن القائد يدمج بين مختلف الأساليب القيادية، حيث اتضح لنا ان القائد يميل إلى فكرة روبرت تنوم و روني في اختيار النموذج القيادي حيث يرو ان في نظرية سلوك القائد هناك ثلاث نماذج قيادية واضحة و هي:

- قائد ذو سلطة مطلقة (ديكتاتوري او اتوقراطي).

- قائد ديمقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة و إبداء الرأي).

- قائد ذو وسط أو متغير حسب طبيعة الموقف و الظروف ديناميكية الجماعة المرؤوسة.

حيث يكون متساهل في عمله و يعطي حرية التصرف للعاملين، و عادة يحتم عليه انتهاج الأسلوب الاتقراطي الخير لأنه يكون أمام فئة عمالية تتناسب مع هذا الأسلوب حيث تكون ميوله استبدادية بشكل عام فهو يؤمن بالمشاركة و عادلا إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على انه نوع من المناورة و يلجا إليها لتحقيق الأهداف، كما انه يتبع الأسلوب الديمقراطي يتبع القائد هذا الأسلوب لأنه الأفضل في صنع القرار بالمؤسسة لما له من اثر مهم في تنمية الإدراك السليم حيث يتقبلوا و يتكيفوا معه و يسهموا في نجاحه، و ذلك بتحفيزهم و مساعدتهم لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة.

انه من الخطأ أن ينتهج القائد نمودجا قياديا واحدا في كل الظروف و الأحوال فالموقف و الجماعة المرؤوسة و تماسكها و مستوى القدرات و المهارات له اثر في نوع النموذج القيادي الملائم، و هذا الاعتقاد هو من تؤمن به المدرسة الحديثة في الإدارة.

خلاصة

تضم مؤسسة سايمكس موظفين من كلا جنسين حيث تختلف مؤهلاتهم و مستوياتهم الدراسية من شخص إلى آخر، و باعتبار ان المؤسسة صناعية فإنها تعتمد في نشاطها على عدد كبير من العمال في الجانب العملي هذا ما يستلزم على القائد أن يضع تركيزه في التأثير على مرؤوسيه لرفع أدائهم عن طريق تحفيزهم للعمل و من ثم تحقيق الأهداف المسطرة. و أهم سر نجاح و نمو المؤسسة هو أن القائد يجمع بين ثلاث أساليب قيادية تتماشى مع المجموعة العاملين التي يتعامل معهم حيث تقبل المرؤوسين لهذه الأساليب أو السلطة هو نجاح المؤسسة و يبرز ذلك من خلال العلاقة التي تربط الطرفين، و أهم نقطة يجب التركيز عليها هو أن القائد الفعال هو الذي يعتمد على السير الحسن للعلاقة التي تربطه بمرؤوسيه لهذا فان قائد مؤسسة سايمكس أحيانا يهمل هذه العلاقة، فالقيادة الإدارية تقوم على علاقات إنسانية ايجابية مما تجعل الطرفين قادرين على علاج مشكلاتهم و تمكنهم من التعاون لمواجهة العمل و بتالي من أداء دور قيادي بنجاح.

كنهاية لبحثنا يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، تعيش في عالم متغير و متطلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة خاصة بالمؤسسات الجزائرية فحقيقة تعاني من سوء التسيير و هذا ناتج عن ضعف القادة و ضعف الفئات المشرفة على توجيه الأفراد و تحريك الدافعية لديهم وكذا رفع معنوياتهم من اجل دفعهم إلى العمل، غير أننا لا نعمم هذه الفكرة بل يوجد هناك أشخاص مخلصين يعملون بإتقان و يسعون لتحقيق أهدافهم .

و من الملاحظ اليوم في المؤسسات الجزائرية سواء الإنتاجية، خدماتية، تجارية و كذا الدراسة الميدانية مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب تم الاتفاق على أن اكبر مشكل يعيق القيادة هو نتيجة العلاقة التي تربط الطرفين سواء القائد أو العامل لان في الحقيقة لدينا طاقات بشرية ذات مهارات و كفاءات و لكن مع الأسف نحمل فكرة سلبية في فن المعاملة، فنجد الكثير من القادة لا يحسن فن الاتصال مع الآخرين مثلا العامل يحمل فكرة سيئة أو خاطئة بان العلاقة بينه و بين المؤسسة هي علاقة عمل مقابل اجر و لا يعرف أن علاقته معها تتعدى ذلك فهو مسئول عن زيادة مرد وديتها.

مما لا شك أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين و إنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة، و يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام و التبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم و يتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالاعتقاد و الإدراك الذاتي و الموضوعية، و القائد الناجح يجب أن يعرف متى وأين يستعمل أسلوب قيادي معين على حسب الموقف أو الظرف لهذا نجد قادة يستعملون عدة أساليب قيادية في نفس المؤسسة و لا يعتمدون على أسلوب قيادي واحد، هذا ما رأيناه في دراستنا الميدانية فعادة يكون متساهلا و عادة اتوقراطي "خير" و عادة ديمقراطي و ذلك على حسب جماعة العمل التي يتعامل معها و الموقف، من هنا تحققنا من صحة الفرضية انه يوجد أساليب قيادية مختلفة في المؤسسة .

فالدراسات أكدت أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو المنح أسلوب في المؤسسة، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في مختلف قراراته و هذه المشاركة تنتج عنها رفع الروح المعنوية و زيادة و لائهم و التزامهم. و عموما يمكن القول ان القيادة الديمقراطية تركز على ثلاث مرتكزات

تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و كذا المشاركة في اتخاذ القرار فضلا
تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم و خبراتهم ومن هنا تبرز اهمية النمط الديمقراطي.
فالمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية خاصة سوء التسيير و الذي يتمثل في فشل القادة في توجيه
مرؤوسيههم، إلا أن لدينا إيمانا و أملا بتطور المؤسسة الجزائرية و ذلك باستثمار العنصر البشري الذي
يملك قدرات و مهارات، فنجاح المؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فان دور القادة
الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات الجودة العالية بإتباع أسلوب قيادي يساهم في مشاركة فريق
العمل في صنعه و هذا ما يبين أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين و الذي يعتبر أهم
محددات المنظمة.

التوصيات:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسة و حث القادة على إتباعه لما له من تأثير ايجابي
على فعالية القرار.
- الابتعاد عن النمط الاتوقراطي التسلطي لما له من تأثير على العلاقة بين الطرفين .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر مما يساهم في رفع معنويات العاملين بالمؤسسة.
- الاهتمام بنظام الحوافز لما له اثر على دافعية العاملين.
- يجب وضع قائد صاحب الخبرات الطويلة و المتنوعة و الذي لديه القدرة على الاستفادة من
خبراته السابقة.
- نشر ثقافة تنظيمية في المؤسسة.
- تكوين علاقات جيدة يسودها السلم و الاحترام بين العاملين و كذا بين العاملين و القائد.
- ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل القادة في المؤسسة خاصة في المؤسسات
الجزائرية لما له اثر على الإنتاجية لنهوض بالاقتصاد الجزائري و دفع عجلة التنمية.
- تنمية مهارات العاملين مما يضمن عملهم في المنظمة خاصة الاهتمام بجانب التدريب الذي
يساهم في تطوير مهارات العمال.

المراجع

الكتب :

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا, أصول الإدارة العامة, منشأ المعارف, الإسكندرية.
- 2- احمد ماهر, اتخاذ القرارين العلم و الابتكار, الدار الجامعية, الاسكندر عمر وصفي عقلي, الإدارة المعاصرة, زهران للنشر و التوزيع, عمان, 2014.
- 3- إسماعيل عرباجي, اقتصاد مؤسسة-أهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل ديوان المطبوعات الجامعية .
- 4- إعداد اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون , رأس المال البشري(قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين), مصر, الطبعة الاولى 2004.
- 5- أمين عبد العزيز , إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد و العشرين, دار قباء للنشر و التوزيع, القاهرة, 2001.
- 6- بسيوني محمد البرادعي , تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين, ايتراك للنشر و التوزيع, مصر الجديدة, الطبعة الأولى 2008.
- 7- بشير علاق, القيادة الإدارية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة العربية 2010.
- 8- جمال الدين لعويسات, الإدارة و عملية اتخاذ القرار , دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع, الجزائر, الطبعة الرابعة, 2009.
- 9- حسين حريم , مبادئ الإدارة الحديثة(نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة), دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الثانية, 2009.
- 10- ربحي مصطفى عليان, اسس الادارة المعاصرة, دار الصفاء للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الاولى, 2007.
- 11 - سيد محمد جاب الرب , القيادة الإستراتيجية, دار الكتب المصرية , 2012.
- 12- سعيد اوكيل , وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية, ديوان المطبوعات الجامعية, ا, بن عكنون, الجزائر.
- 13- صالح مهدي محسن العامري, طاهر محسن منصور الغالي , إدارة والإعمال , دار وائل للنشر, الأردن, الطبعة الثانية 2008.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي , مبادئ السلوك التنظيمي, دار الجامعة للنشر , الإسكندرية, 2005.

- 15-ضرار عتي , نضال الحواري, إبراهيم خريس, العملية الإدارية(مبادئ و أصول وعلم و فن)دار
اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة العربية 2007.
- 16- طارق عبد الحميد البدري, أساسيات في علم إدارة القيادة, دار الفكر للنشر و الطباعة و التوزيع
, 2002 .
- 17-ظاهر محمد كلالدة, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان,
1997.
- 18-عادل ثابت, الإدارة المعاصرة, عمان, الأردن, دار أسامة للنشر2008.
- 19-عبد الرحمان عبد الباقي عمر , القيادة الإدارية, دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية,
ديسمبر1950.
- 20-عبد الرزاق بن حبيب, اقتصاد وتسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الثالثة,
2006.
- 21-عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد, المكتب العربي الحديث , الإسكندرية,
2007.
- 22-عمر صخري, اقتصاد مؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, الطبعة الخامسة,
2007.
- 23-فريد راغب النجار, النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية, وكالة المطبوعات , الكويت, 1988
.
- 24-ماهر صالح حسن, القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم, عمان , الأردن, دار الكندي للنشر
والتوزيع, 2004 .
- 25-محمد حسنين العجمي, القيادة الإدارية و التنمية البشرية, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,
عمان, الطبعة الاولى.2008
- 26-محمد سعيد عبد الفتاح, محمد فريد صحن, الإدارة العامة (مبادئ و تطبيق) الدار الجامعية للنشر
, الإسكندرية, 2003.
- 27-محمد سرور الحريري, إدارة الموارد البشرية, دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الأولى
2012.
- 28-محمد عبد المقصود محمد, القيادة الإدارية, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى
2006.

29-محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي, المداخل الأساسية للعلاقات العامة, دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة.

30-مدحت أبو النصر , قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة) المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة , الطبعة الأولى 2009.

31-ناصر دادي, اقتصاد مؤسسة, دار المحمدية للنشر , الجزائر.

32-نواف سالم كنعان, القيادة الإدارية, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2007.

33-نواف كنعان والقيادة الإدارية , مكتبة دار الثقافة للنشر التوزيع , عمان , الطبعة الاولى 1999.

34-هاشم عادل عبد الرزاق, القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري للنشر والتوزيع, الاردن, 2010.

المؤتمرات و المجالات:

1-شيرين سعيد , أسرار وراء القيادة الناجحة, مصر , 28 يوليو 2013.

2-فايز محمود عبد المنعم, التدريب و أثره في تغيير السلوك , المجلة العربية للتدريب, العدد الثاني 2001, الرياض:معهد الإدارة العامة.

3-محمد بن علي شيبان العامري, مهارات نجاح التنمية البشرية (أهمية القيادة الإدارية), الكويت, 2015/3/9, بتوقيت 16:03.

المذكرات:

-ناصر بن علي صامل , مذكرة المحستر, تنمية المهارات القيادية للعاملين و علاقتها بالأداء الوظيفي , 2011, الرياض.

المدح حق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

موضوع المذكرة: القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة.
استمارة.

الملحق رقم (1) : تحليل عينة المرؤوسين.

1. توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس:

ذكر

مؤنث

2. توزيع عينة المرؤوسين حسب السن

اقل من 30

من 30 إلى 40

أكثر من 40

3. توزيع عينة المرؤوسين حسب المستوى التعليمي:

الجامعي

الثانوي

ما بين الابتدائي و المتوسط

4. توزيع عينة المرؤوسين حسب الاقدمية:

اقل من 3 سنوات

من 3 الى 10 سنوات

من 10 الى 20 سنوات

الملحق رقم (2): علاقة القائد بمرؤوسيه.

1. هل تعتقد أن قائدك ؟

يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول

لا يهتم إلا بالعمل

يحاول التوفيق بينهما

2. هل قائدك يقوم سلوك رعاية نحو المرؤوسين؟

لا مطلقا

أحيانا

غالبا

3. هل قائدك يستخدم؟

تأثيرات سلبية وعقابية في العمل

يعتمد على نوع من المشاركة

إعطاء الحرية

4. هل قائدك؟

يعطي أهمية و قيمة لأرائكم و إشراككم في اتخاذ القرار

لا يبالي بآرائكم

5. هل يلجا قائدك إلى:

الثناء و المدح

لا يعطي أهمية لكم همه الوحيد هو انجاز العمل

الملحق رقم (3): مدى مشاركة القائد مرؤوسيه .

1. هل قائدك يشارك التابعين و المستشارين في عملية صنع القرار؟

نعم

لا

2. متخذ القرار ديكتاتوري متسلط؟

نعم

لا

3. هل ثقته بنفسه إلى حد الغرور؟

نعم

لا

4. هل يأخذ القرار بثقة و اطمئنان؟

نعم

لا

5. إذا شارك بعض المرؤوسين فالهدف هو إلقاء المسؤولية عليهم عند فشل القرار؟

نعم

لا

6. هل قائدك يستعين بخبراء و مستشارين؟

نعم

لا

الملحق رقم(4): الصفات الخلقية و الإنسانية للقائد

1. كيف هي طريقة معاملة القائد الإداري لك؟

عمل

صداقة

سلطة

2. ماذا يمثل القائد الإداري لك؟

أخ

مساعد

مجرد رئيس

كيف تقيم علاقتك الحلية بالقائد الإداري؟

جيدة

مقبولة

سيئة

الملحق رقم (5): السمات العلمية التي تتوفر في القائد.

4. هل يتمتع قائدك بخبرة في مجال الإدارة؟

نعم

لا

5. ما نوع الخبرات و المهارات التي يتمتع بها قائدك؟

مهارات فنية

مهارات إدارية

مهارات ايجابية جديدة

الملحق رقم (5): تأثير القائد على أداء العاملين و مردودية المؤسسة.

1. هل تعتمد المؤسسة حوافز لرفع مردودية العمل؟

نعم

لا

2. من بين الحوافز التالية أي منها له تأثير أكبر:

الحافز المادي

الحافز المعنوي

3. هل قائدك بتشجيع التفكير الإبداعي؟

نعم

لا

