



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS)

تحت إشراف الأستاذ:

- مصطفى بن عامر

من إعداد الطالب:

- كمال قورين

لجنة المناقشة:

- عبد الله شهيدة.....رئيسا
- مصطفى بن عامر.....مقررا
- عبد الله يخلف.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

الفصل الثاني

تحليل دور القيادة

الإدارية في تطوير

المؤسسة

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة

صناعة الخزف

(CERAMIS) بالسوافلية

مقدمة عامة

خاتمة عامة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

الملاحق

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
(III - I)	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
(أ - د)	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
7	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
9	المطلب الثاني: أنماط القادة الإدارية وأهميتها
10	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها
12	المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية ومصادرها
15	المطلب الخامس: مبادئ القيادة الإدارية وأهم صفاتها
19	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
19	المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة
22	المطلب الثاني: نظريات سلوك القائد في القيادة
28	المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقف في تفسير القيادة

32	المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة
34	خلاصة
36	الفصل الثاني: تحليل دور القيادة الإدارية في تطوير المؤسسة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري
37	المطلب الأول: فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات
40	المطلب الثاني: فعالية القيادة الإدارية في الاتصالات
43	المطلب الثالث: اتباع القيادة الإدارية أسلوب الابتكار
45	المطلب الرابع: توجيه القائد لعمل الفريق
49	المطلب الخامس: اتباع القيادة الإدارية أسلوب التحفيز لرفع أداء العاملين
56	المبحث الثاني: القيادة الإدارية وعملية التغيير والتطوير التنظيمي
56	المطلب الأول: مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي
57	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها
59	المطلب الثالث: وسائل التغيير والتطوير
59	المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في عملية التغيير
62	المطلب الخامس: دور القيادة الإدارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي
66	خلاصة
68	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لفعالية القيادة الإدارية بمؤسسة السوافلية (CIRAMIS)
68	تمهيد
69	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

69	المطلب الأول: تقديم الشركة و تاريخها
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
72	المطلب الثالث: مراحل الإنتاج وعملية التسويق بالمؤسسة
74	المبحث الثاني: أثر القيادة الإدارية على التطوير في مؤسسة (SIRAMIS)
74	المطلب الأول: تعريف الاستبيان والهدف منه
75	المطلب الثاني: مزايا الاستبيان و عيوبه
76	المطلب الثالث: تقييم أساليب القيادة الإدارية في مؤسسة "سيراميس"
76	أولاً: تحليل عينة المرؤوسين
78	ثانياً: تقييم نمط وسمات وأساليب القيادة في المؤسسة
86	ثالثاً: تقييم علاقة القادة بالمرؤوسين
89	خلاصة
91	خاتمة عامة
95	قائمة المراجع
	الملاحق

تمهيد:

تعتبر القيادة جزءاً من التوجيه، أي من الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. فالقائد يستمد سلطته بالإضافة إلى التنظيم يستمدها مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية.

حيث سنتناول هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية، حيث سنتطرق فيه إلى تعريف القيادة الإدارية، أنماطها، وكذلك عناصر القيادة ومهاراتها، كما سنتطرق أيضاً إلى قوة تأثير القيادة الإدارية، وأهم مبادئها وصفاتها.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، حيث سنتناول أهم النظريات التي أسهمت في تفسير القيادة الإدارية.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

للقيادة الإدارية دور مهم في سير وتوجيه أعمال المؤسسة، وهذا ما جعل الباحثين يهتمون بموضوع القيادة الإدارية، والتطرق لأهم الجوانب التي تشكلها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:¹

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعلاً لجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

كما يعرفها باحثون آخرون على أنها:

- يعرفها (Koontz and odonnel) على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون."
- كما يعرفها (Ordwaytead) في كتابه فن القيادة على: "أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس، والتعاون نحو تحقيق هدف معين."²
- يعرفها ألفريد وبيتي (Alfred et Beatte) على أنها: "القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه."
- ويعرفها جيمي جيبون (J. Gibbon) أنها: "عملية التأثير بالجماعة بموقف معين وفي فترة معينة، في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا."³

¹ بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، صص 13، 14.

² ظاهر محمود كاللدة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997، ص 17.

³ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2011، ص 22.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة"¹ ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

ثالثا: تعريف القائد:

يعرفه بعض الباحثين على أنه:²

- "القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات، الموارد، الاتصالات والخوفاز لتحقيق هدف معين"
 - "القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب".
 - "القائد هو الشخص الذي يقود ويوجه ويأمر، أو يرشد الجماعة أو النشاط".
- كما يعرفه لويس آلان (L.Allen) على أنه: "الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم"³

¹ عبد الكريم درويش وليلى تكلا، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1997، ص 75.

² ظاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهميتها

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

فلقد تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، توضحت أربعة أنماط وهي كالتالي:¹

1. النمط أو الأسلوب التسلطي (الديكتاتوري): تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة التسلطيين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضاً على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

2. النمط الديمقراطي (الشوري): يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3. النمط المتساهل (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرة على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين، ليبيت، وايت)، ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة وهي: الأسلوب التسلطي، والأسلوب الديمقراطي، والأسلوب التسيبي، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

4. النمط الديبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له

¹ يشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية¹

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم" رواه أبو داود، وقال الخطابي: "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يفرق بهم الرأي ولا يقع بهم الاختلاف"، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب". وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7. تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها

أولا: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقود ومن يقادون، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي:

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 53

- 1- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو من يقود الجماعة، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعات بمدى تأثيره عليها وتغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.¹
- 2- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك جماعة، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، إذ يعتمد على حس تقدير القائد لهذه الحاجات.
- 3- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.²
- 4- **ظروف الموقف:** الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.
- 5- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.³

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

لا بد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، حيث تتمثل هذه المهارات فيما يلي:⁴

- 1- **المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.
- 2- **المهارات الإنسانية:** نعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ ضرار العتي وآخرون، "العملية الإدارية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 164.

² ظاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

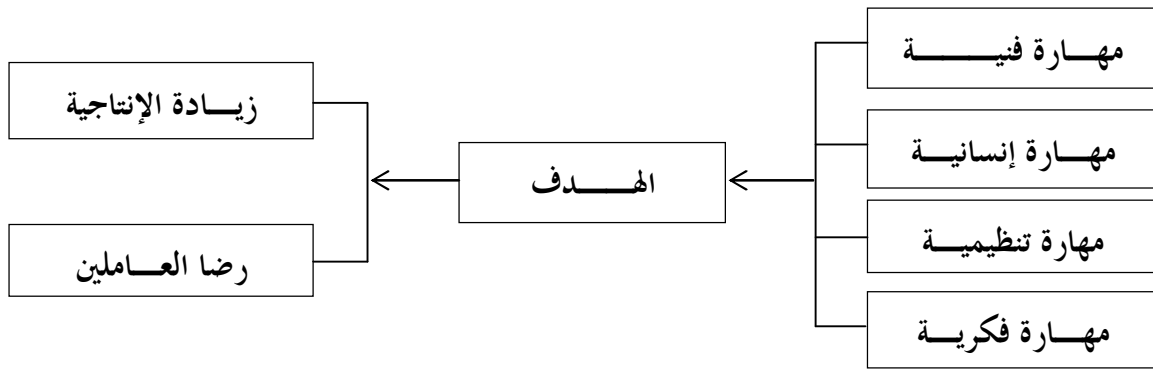
³ Jeen.Luccarron, sabine SEPARI", organisation et gestion de l' entreprise", Dunodparise, 2001, p 52.

⁴ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

3-المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

4-المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

الشكل رقم (1): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية ومصادرها

أولاً: قوة تأثير القيادة الإدارية

ويعني بقوة القائد قدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها، كما تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن قوة التأثير تشمل ما يلي:¹

1-القوة الشرعية أو القانونية: حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة، كأن نضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل: المدير العام أو المدير.

2-التحكم في نظام التحفيز: حيث أن هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين.

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

3- قوة القسر أو الإكراه: حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين.

4- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارة التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا، وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا، وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

ثانيا: مصادر قوة تأثير القيادة الإدارية¹

إن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على العاملين من أجل أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي، وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر قوة، ووسائل وأدوات التأثير.

ولقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها، ومن الدراسات المشهورة ما قام بها فرنش (French) وريفان (BertranRaven) حيث حددا خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي: قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الإعجاب أو الاقتداء.

وقد استطاع يوكل (Yukl) تجميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي، وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل مصدرا لقوة تأثير القيادة:

1- **المطلب المشروع:** وهي حق الطلب من القائد لمروسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغبته وتنفيذ المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى أحد السلطات التالية:

أ- السلطة الرسمية: حيث يستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الإذعان والطاقة.

ب- السلطة الاجتماعية: مثل تلك التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل.

ج- السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب.

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، "القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، دار الخامد، ط 1، عمان 2007، ص ص 149، 150.

- 2- **قوة المنفعة:** وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له، آملين بعوائد كالمكافآت.
- 3- **قوة القهر:** وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة.
- 4- **الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع:** ويقصد به أن ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.
- 5- **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير:** ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته.
- 6- **الإلهام والتهاب الحماس:** حيث يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم، فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.
- 7- **تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات:** كالإخلاص والتراهة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم، فيستخدمها للحصول على امتثالهم.
- 8- **تطويع القائد للمعلومات:** حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات، فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.
- 9- **تطويع ظروف البيئة:** وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم، مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل، والاجراءات والتقنيات، وتصميم العمل، وتخطيط وتنظيم مكان العمل.
- 10- **الإعجاب والانتماء الشخصي:** ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.
- 10- **المشاركة في القرار:** يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، ويرفع من معنوياتهم، ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: مبادئ القيادة الإدارية وأهم صفاتها

أولاً: مبادئ القيادة

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها والانتباه إليها لكي تكون القيادة الإدارية فعالة ومثمرة، وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي:¹

1- أعرف نفسك واعمل على تطويرها:

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، وعلاقاته الاجتماعية.

2- كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك:

تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة، فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والاخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها، والبحث عن المسؤولية نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

4- اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب:

إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار، حيث أن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن انعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد نفسه.

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 172 - 175.

5- كن مثلاً أعلى:

حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، وكذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد أن لا يكتفي بالشرح النظري والاسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

6- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم:

حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس، وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان، وهما:

- تحقيق المهمة.
- إرضاء حاجات الأفراد.

7- أبق رجالك مطلعين:

يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال (Communication) بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب مع الموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

8- طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء، فلا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9- التأكد من أن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

يعتبر عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتدللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11- استخدام وحدتك طبقاً لإمكاناتها:

فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مشبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، والموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم وإيمانهم بالأهداف.

ثانياً: أهم صفات القيادة الإدارية¹

هناك عدة صفات يجب توافرها في القادة الإداريين وأهمها:

1- الصفات العلمية:

- لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم، بل يجب عليه أن يتعلم ويبحث لكي يساير ويواكب التطور.
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتنمية القيادة الفعالة وإثارة الرغبة في التقدم والنمو.
- الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق.
- أن يتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر.
- أن ينجح في حساب وقته، فاستخدام الوقت هو فن البشرية العظيم.
- قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات والوقت.
- أن تكون غايته تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه في جو يسوده الاحترام والتقدير لكل العاملين.
- البحث دائماً عن الخبرات الجديدة والاهتمام بتنمية قدراته، والسعي لتدريب مرؤوسيه.
- البحث عما ينقص مرؤوسيه ومساعدتهم على تفهم أخطائهم وعلاجها.

¹ محمد حسنين العجمي، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 91-95.

2- الصفات الخلقية الانسانية:

- أن يساير الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على نخط واحد، ويفتح الأبواب أمام أفراده للمناقشة والحوار.
- أن يكون محبا لأفراده وعطوفا عليهم، فلا يتكبر ولا يتعالى بل يتواضع لكي ينفذ إلى قلوبهم.
- خلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير، وتقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر.
- التحلي بالهدوء وأخذ الانطباع الصحيح عن الأمور وعدم الانفعال.
- أن يكون حاسم وعازم ذا عزم وعزيمة، غير متردد، أمين وقوي، قادر على رد الشبهات.
- يعيش واقعه ويتعايش معه، له طموح وله آمال ولكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق.
- قادر على تحليل وفهم نفسيات أفراده ويستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة.
- أن يتفقد زملائه ومرؤوسيه ويتحسس مشاكلهم ويعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم.
- يقبل النصح والنقد والمراجعة والمناقشة بقلب رحب ومن دون ضجر وملل وضيق.

3- الصفات القيادية والإدارية:

- القائد هو المثل الذي يحتذي به، لذا فإن واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها قبل أن يدعو غيره إليها.
- العقيدة الصحيحة الصافية، وذلك بالإخلاص والصدق والصبر والتوكل.
- الاتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والاعتراف بقيمة الفرد واحترامه.
- يصغي إلى مستشاريه ويستخدمهم ويتبعهم إذا لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي يملك وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسؤوليته.
- أن يتلاءم مع الأحداث بصورة مستمرة ويعطي للخطط دفعة خلاقة ويقوم بإصدار قرار جديد أو تعديل القرار السابق عند اللزوم.
- أن يحسن الاستماع، وذلك أن يستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه يصغي إليه.
- أن يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة بطريقة اقتصادية وفي جو ودي يسوده الحماس.
- أن تكون له مواهب عالية، قوي الجسم والبنية، حسن التصرف وقادر على تجميع الناس حوله.
- قادر على تحمل الأعباء والشدائد، وعلى توجيه الأفراد وحملهم على الطاعة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية (نظريات القيادة)

للقيادة الإدارية نظريات مختلفة وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث محاولاً توضيح القيادة التي تكون ناجحة، والتي تحقق الفعالية.

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة

تنتمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث تفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين، حيث تتمثل هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، لذا يجب أن يركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة، ويعتبر "فرانسيس جالتون" (Francis galton) سنة 1879 من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة.¹

- تقييم نظرية الرجل العظيم:

- فقد وجهت لها عدة انتقادات من أبرزها:²
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها أي فائدة علمية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون.

ثانياً: نظرية السمات القيادية

حيث تنظر هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، وإذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية

¹ طارق عبد الحميد البدر، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 157.

² طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1993، ص 58، 59.

الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد¹، إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ أجريت العديد من الدراسات نذكر منها:

1- دراسة أردوايتيد (Ordway Tead):

يرى تيد في كتابه "فن القيادة" سنة 1985، أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها من خلال:²

- الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- الحس بالغرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف وأن يوحى للآخرين بأن يتبعوه.
- الحماس، فالقادة الجيدون كثيراً ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة، وبشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في المرؤوسين.
- الرفق والتعاطف، فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.
- التواضع، حيث يكون القائد صادقاً مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصادقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

2- دراسة رالف ستوجديل (Ralph Stogdill):

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائداً ناجحاً، ومن أهمها:³

- المقدرة على القيادة، وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- مهارة الانجاز، وهي تتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية، وتتطلب الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
- المكانة الاجتماعية، حيث تتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً، وله مركز اجتماعي ومالي.
- روح المشاركة، وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، القدرة على التكيف، روح الفكاهة.

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1993، ص 414.

² جان ديكان، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة 1991، ص 22.

³ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1992، ص 212، 213.

- القدرة على تفهم الموقف، وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

3- دراسة برنارد باس (Bernard Bass):

تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل فيما يلي:¹

- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بآرائه.
- الذكاء والكفاءة، حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل.
- الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

- تقييم نظرية السمات:

- رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لحصر الخصائص الأساسية للقادة، حيث توصلت إلى قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد، ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها:²
- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل والذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.
- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد فاعليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

¹CL.LE BOYER et autres", **RH:Les apport de la sociologie du travail,ed organisation**, Paris, 2001, P 332.

²صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية 2003، ص ص 348، 349.

المطلب الثاني: نظريات سلسلة سلوك القائد

تطورت هذه النظرية هن سابقاتها، حيث يقول أصحابها أنه ليس من المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.¹

هذه النظرية تعالج بعدين هامين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

أولاً: نظرية الخط المستمر في القيادة:²

حيث أن هناك مقياس تدرج من سبعة احتمالات نستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصنف القائد هل هو ديكتاتوري أو ديموقراطي أو بينهما.

هناك تدرج تتمازج فيه حرية المرؤوسين مع صلاحيات القائد، أي أن هناك سبعة احتمالات يمثل مقدار السلطة التي يمارسها القائد أو مقدار الحرية المتوفرة للمرؤوسين في صنع القرار.

وفي نظرية سلسلة السلوك هناك ثلاث نماذج قيادية واضحة هي:

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

2- قائد ديموقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي).

3- قائد متوسط، أو متغير حسب طبيعة الموقف والظروف وديناميكية الجماعة المرؤوسة.

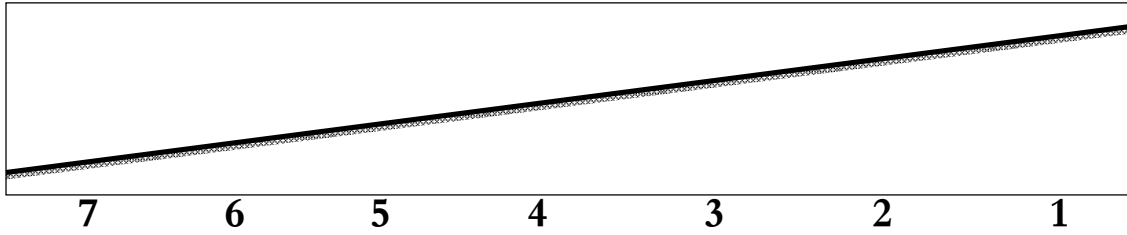
وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم و يتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية تتلاءم و الموقف القيادي الذي يتعرض له.

والشكل التالي يوضح لنا مدى السلوك القيادي الممكن توفره في القائد، وأن كل نوع من هذه السلوكيات تعود إلى درجة الصلاحية التي استخدمت من قبل القائد، وإلى كمية الحرية الممنوحة للخاضعين للوصول إلى القرار المناسب.

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، صفحات 93، 94، 96.

الشكل رقم (2): خط سلوك القيادة



المصدر: ظاهر محمود كلالدة، "القيادة الحديثة في القيادة الادارية"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

1. القائد يصنع القرار ويعلمه.
 2. القائد يبيع قراراته (يقنع بالقوة).
 3. القائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة.
 4. القائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير.
 5. القائد يعرض مشكله ويعصل على مناقشات تعمل قرار.
 6. القائد يعرف ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنع القرار.
 7. القائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملون ضمن حدود عرفت لهم بواسطة.
- ويعاب على نظريات سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموقف الذي يحتم سلوكا معينا.

ثانيا: نظرية ليكرت في القيادة¹

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- 1- النظام التسلسلي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية، وثقتهم بمرؤوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
- 2- النظام المركزي النفعي: هو يشبه النظام السابق إلى أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

¹ مهدي زوليف وعلي العضيلة، "إدارة المنظمة: نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 249.

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهـم ويستفيدون من أفكارهم وآرائهم، أما النظام الرابع فهو الأفضل.

4- النظام الجماعي المشارك: يعتبر هذا النظام هو الأفضل، حيث تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيهـم وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ثالثاً: نظرية الشبكة الادارية:¹

حيث تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية. روبرت بلاك (Robert Blak) وجين مونت (Jane Monton) في شبكتهم الإدارية بسطوا أبعاد القيادة (المهمة والعلاقات) التي استخدمت في برامج التطوير الإدارية، وفي الشبكة الإدارية هناك محورين أساسيين تبنى عليهما أنواع القيادة التي أحرزتها الشبكة الإدارية وهذين البعدين هما:

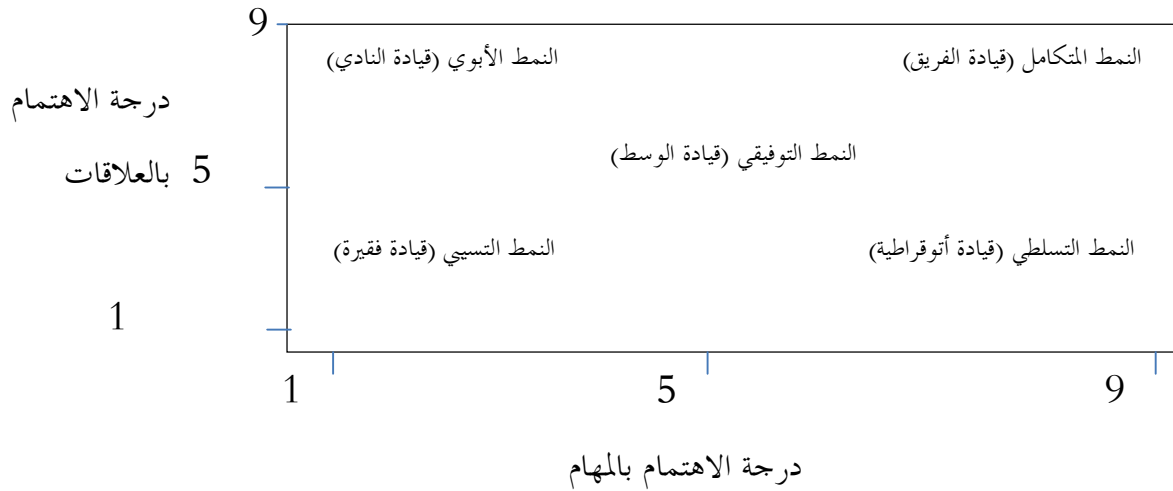
1- الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

2- الاهتمام بالناس (العلاقات).

حيث افترضنا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عدداً من أنماط القيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل (المحور الأفقي)، والاهتمام بالعلاقات (المحور العمودي)، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد، وقسما كل محور إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرنا في دراستهما على ثلاث مستويات فقط، وهي الاهتمام المنخفض (1)، المتوسط (5)، المرتفع (9)، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران نمط القيادة السائد لدى القائد، كما يوضحه الشكل التالي:

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 273.

الشكل رقم (3): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر:

Michel BEDART, Roger MILLER, La gestion des organisations, ed McGrawhill, Canada, 1995, P 337.

حيث نلاحظ من الشكل السابق أنه توجد خمس أنماط قيادية تتمثل فيما يلي:¹

- النمط الأتوقراطي المتسلط (1-9):

يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط، أما الرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، أي أن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا وراحة الرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.

- النمط الاجتماعي الأبوي أو قيادة النادي (1-9):

يعطي هذا النمط أولوية لجو العمل ولا يولي اهتمام كبير للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، حيث يعتقد أن رضا الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

- النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة (1-1):

هذا النمط يهتم بشكل قليل بكل من الأفراد والإنتاج، وهذا القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه الرؤوسين حيث تكون لهم كل الحرية التي يريدونها ما لم ينتهكوا سياسة المنظمة.

¹Nicole AUBERT et autres", Management : aspect humaines et organisationnelle", Paris, 1992, P P 383, 384.

- النمط التوفيقي أو الحل الأوسط (5-5):

حيث يحاول هذا القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية)، بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل من الأفراد والعمل، مما يجعل أداء العاملين ورضاهم في المستوى الوسط.

- النمط المتكامل أو قيادة الفريق (9-9):

يدعم القائد الالتزام الحقيقي للعاملين لإنجاز الأهداف، ويبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما عاليا للعاملين والإنتاج.

• تقييم نظرية الشبكة الإدارية:

لقد أشار بلاك وموتون إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط (9-9)، حيث يكون اهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية، إلا أنهما لم يقدموا دليلا واضحا يبين إمكانية حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف.

رابعا: نظرية X و Y في القيادة

فقد نشر (Douglas Megregor) في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع" (1960) وصفا لنظرية X و Y في القيادة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا: نظرية X

في هذه النظرية أشار إلى ما يلي:¹

- الناس يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم.
- الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم، يجب أن يتم إقناعهم ومكافئتهم و معاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها.
- العامل في هذه النظرية كسول مترخي ولا يحب العمل، ينقصه الطموح، لا يرغب في المسؤولية، يفضل أن ينقاد، ولديه أنانية متأصلة.
- العامل يلزمه توجيه وسيطرة قريين، ويجب أن يكون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين وبشكل مستمر، والسعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها.

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

فنظرية X تعبر عن الوجه القيادي الصلب، وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد أحد الوسائل لتنفيذ المهمة، وأسلوب التوجيه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك، كما تؤمن هذه النظرية أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالمرؤوسين عليهم الطاعة وهم مجبرون، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله.

ثانياً: نظرية Y¹

فقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين. حيث أن هذه النظرية جاءت بشكل يغير نظرية X في القيادة، فبينما تدعو نظرية X إلى الإكراه وتنتهج أسلوب ديكتاتوري، تسلطي، فإن نظرية Y تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين.

وقد طرح (Douglas) مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية والتي نلخصها فيما يلي:

- أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة، بينما في نظرية X فإن المهم هو الجهد الجسدي بالرغم من أن الفرد ليس لديه القابلية للعمل.
- أن الضغوط النفسية والتهديد بالعقاب ليس هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية، فالأفراد قد يدربوا على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التي تعهدوا القيام بها، بينما يختلف الوضع في نظرية X، حيث أن الإكراه والإجبار والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.
- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل، بينما في نظرية X ليس هناك نظام حوافز بل هناك أجر.
- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية، وإنما ليجتهد عنها، بينما في نظرية X الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه طموح.
- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين، تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة بشكل محدود على الناس.

والجدول التالي يوضح تلخيص لكل ما جاء في افتراضات نظريتي X و Y:

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 144، 145.

الجدول رقم (1): افتراضات نظريتي X و Y.

نظرية X	نظرية Y
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك. - معظم الأفراد لابد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل. - يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون. - معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا، ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- الأفراد يحبون العمل ويعملون بكل ما أمكنهم. - العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة. - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف. - الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأهم على ذلك. - الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 19.

نلاحظ من الجدول السابق أن النظريتين X و Y متعاكستين تماما، حيث تقوم النظرية X بانتقاد العامل وتوبيخه، بالمقابل النظرية Y تساند العامل وتأخذ بمشاعر الأفراد، وتشجعهم على روح العمل والمبادرة.

المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقف في تفسير القيادة

فيما يتعلق بالسلوك فإن الدراسات أشارت إلى مختلف أنواع السلوك ومختلف أنواع القيادة، إلا أن الشخصية لا تكفي لوحدها، فهناك عامل آخر هو الظروف أو المواقف، والتي تتفاعل مع عوامل الشخصية لتقرر فيما إذا الشخص سيصبح قائدا أم لا، وإن من الاستنتاجات التي توصل إليها علماء النفس أن أي قائد قد يكون ناجحا في بعض المواقف وغير ناجح في الأخرى، ولا يستطيع أحد أن يقول أن نوع واحد من القيادة دائما هو الأفضل والأكثر فعالية.

أولا: النظرية القيادة الفعالة عند فيدلر

حيث عرض فيدلر مقال بعنوان "النموذج" وقد أشار إلى الاستبيان الذي طوره، والذي فيه سؤال القائد لوصف أسلوبه القيادي يصف فيه القائد الشخص الذي يعمل معه بشكل جيد وبأدنى حد من العمل.

1- العوامل التي تشكل القيادة الفعالة عند فيدلر¹

حيث تساءل فيدلر، ما الذي يجعل الشخص قائدا؟ فالقيادة الجيدة ضرورية للعمل الحكومي ولقطاع الأعمال ولكل التنظيمات.

ولقد ركز علماء النفس في البحث عن المزايا والصفات التي تميز القائد عن التابعين وهناك مئات من الأبحاث في هذا الصدد، فالقادة يميلوا إلى أن يكونوا أكثر ذكاء وحرصا، ولكن هذه الصفات ليست هي كل شيء، وإن الذي يميز القائد هو معرفته الواسعة عن مهمة الجماعة في قطاع الأعمال والصناعة، والقائد يجب أن يكون متعلما، فالقائد يعتمد على الشخصية فقط إلى حد ما، ويجب أن يكون في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وتتداخل عوامل كثيرة مثل العمر، التأهيل، الخبرة، الخلفية العائلية والثروة.

فالشخصية تتفاعل مع الموقف، والواقع أن هناك طرق متعددة يستطيع بواسطتها الشخص التأثير على الآخرين، فالقائد يستطيع أن يجبر ويستطيع أن يلاطف كما أنه يستطيع أن يخبر الآخرين ماذا يجب عليهم فعله وكيف يتم ذلك، ويستطيع أن يجعل الآخرين يشاركوه في صنع القرار ويهتم بعلاقته معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة.

ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاث عوامل ولعل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة وهي:

1- قوة الموقع للقائد

2- بناء أو تركيبة المهمة

3- العلاقات الشخصية للقائد

ولقد أكدت الدراسات التي أجريت على هذه العوامل أن "العلاقات الشخصية للقائد مع أعضاء الجماعة" يعتبر أهم عامل يقرر مدى التأثير الذي يستطيع أن يمارسه القائد على الجماعة (المرووسين)، وأن "تركيبية المهمة" تأتي في المرتبة الثانية في تقرير مدى تأثير القائد على المرووسين، أما "قوة موقع القائد" فتحتل المرتبة الأخيرة في الأهمية ومدى التأثير.

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 115 - 117.

2- النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية:¹

1. أن القائد الذي يهتم بالمهمة ينجز أفضل من كلتا الحالتين التي يكون فيها القوة أو التأثير موجودة وأيضا في المواقف التي لا يكون فيها تأثير وقوة على أعضاء الجماعة.
2. النتائج أظهرت أننا لا نستطيع أن نتحدث ببساطة عن القائد الجيد أو القائد الضعيف، فالقائد لفعال في موقف واحد يمكن أن لا يكون كذلك في موقف آخر، لذلك يجب أن نحدد المواقف التي ينجز فيها القائد بشكل جيد أو سيء.
3. النتائج أظهرت أن هناك عوامل لها أهمية في مقدار تأثير القائد على الجماعة المرؤوسة، عدم التجانس الثقافي، ضغوطات المهمة، لكن الشيء المهم أن المواقف المختلطة تتطلب قائدا يهتم بالعلاقات.
4. من الأمور التي أوجدتها هذه النظرية هو أن التنظيم مسؤول عن نجاح أو فشل القائد، كذلك فإن الفرص المتاحة لأي شخص ليصبح قائد يمكن أن تكون إذا استطاع أن يختار بعناية المواقف المواتية أو المرغوبة لنموذجه القيادي.
5. نظرية القائد المولود والقادر على القيادة في كل الظروف كما تقول هذه النظرية ليس إلا خرافة، لكن عند التفكير في تطوير وتحسين إنجاز القيادة فإننا نميل إلى التفكير أولا في تدريب القائد على النموذج القيادي الذي يعتمد على شخصية القائد، وعندما يميل القائد إلى تغيير طرازه أو نموذجه القيادي فإنه يميل في الواقع إلى تغيير شخصيته.
6. من المشكوك فيه أن التدريب المكثف يمكن أن يغير النموذج القيادي للقائد، لكن التدريب يمكن أن يعطي الفرصة للقائد ليتعلم في أي المواقف يمكن أن يكون إنجاز أفضل ومتى يفشل.
7. نظرية القيادة الفعالة تنبأ بأن إنجاز القائد يتحسن بواسطة تكييف الوظيفة للقائد، وهذا مبني على اعتقاد أنه من السهل تغيير بيئة العمل للقائد أسهل من تغيير شخصيته القيادية.

ثانيا: النظرية المعيارية للقرارات الإدارية

كانت هذه النظرية "لفروم ويتون"، حيث تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة في اتخاذ القرارات مع ظروف الموقف، وقد استخدمنا في تحديد طريقة اتخاذ القرار خمسة أنماط قيادية، حيث أن النمط الأول والثاني للأسلوب الأوتوقراطي في صنع القرار، والثالث والرابع للأسلوب الاستشاري، أما الخامس فهو لصنع القرار الجماعي، أي أن نظرية فروم ويتون تقترح أن

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 120 - 122.

الأنماط القيادية مختلفة لمواجهة المشكلة، وذلك للوصول إلى حل لها وفق مقدار المشاركة في اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:¹

- 1- يقرر القائد وحده بدون الاعتماد على أي مساهمة من المرؤوسين ثم يبلغهم بالقرار لتطبيقه، فهو لا يعطيهم أي فرصة لإبداء الرأي إلا أنه يلجأ إلى محاولة إقناعهم بصحة و شرعية قراره.
 - 2- يضع القائد القرار بعد استشارة المرؤوسين ليحصل على المعلومات والاقتراحات التي يرونها مناسبة لحل المشكلات، فهو يسعى للاستفادة من الخبرة المتوفرة لديهم، فالقرار هنا نابع من آراء المرؤوسين وليس مفروضاً عليهم.
 - 3- يصل القائد والجماعة إلى قرار جماعي بحيث يكون القائد كأحد المرؤوسين دون أن يحاول التأثير عليهم، فالقرار هنا ملك للمرؤوسين ضمن الأسس المحددة في المنظمة.
 - 4- يتشارك المرؤوسين في صنع القرار ويصممون بالتعاون مع القائد البدائل ثم يحاولون تحقيق إجماع على أحد هذه البدائل، فالقائد هنا يفوض لجماعة المرؤوسين عملية صنع واتخاذ القرار.
- إلا أن هذه النظرية لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار، وأن اتساق النمط القيادي مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال نجاح القرار، حيث تنخفض نسبة الأخطار في الممارسات الإدارية.

ثالثاً: نظرية دورة حياة القيادة²

نظراً لأن قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور خلال حياتهم المهنية، لذلك على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه، وهذا ما جعل بالو هرسي (Palu Hersey) وكينيث بلانشارد (Kenneth Blanchard) يعتبر أن للقيادة دورة حياة، والتي تحلل أهم بعدين للقيادة: المهمة والعلاقات، وقد أثبتنا أن هذين البعدين لهما متغيرات كثيرة وليس بعداً واحداً كما أتت به نظرية سلوك القائد.

هذه النظرية تحاول أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين والتركيز على نظرية دورة حياة القيادة سيكون على التابعين، وكما أشار (Filtomoresanford) بأن لدينا بعض المبررات بأن نجعل التابعين عنصر حيوي وهام جداً في أي موقف

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 2000، ص 314.

² ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، صص 133-137.

قيادي، ليس لأن التابعين كأفراد يتقبلوا أو يرفضوا القائد لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقرروا ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

إن نظرية دورة حياة القيادة تقول أن مدى أو معدل السيطرة يمكن أن لا يعتمد على التنظيم الهرمي فقط وإنما الأهم هو نضج الأفراد الذين يخضعون للتوجيه، حيث أن كلما زاد النضج كلما سمح ذلك بزيادة عدد الخاضعين، وكلما انخفض مستوى النضج كلما أصبحت الحاجة ماسة ليكون عدد الخاضعين أقل ليتم توجيههم وقيادتهم وإرشادهم بشكل أفضل.

وبما أن هذه النظرية تؤكد أن معاملة القادة للمرؤوسين يجب أن تتناسب مع مستوى نضجهم، إلا أنها تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (نضج العاملين) وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى (خصائص المنظمة والبيئة الخارجية)، إضافة إلى إهمالها لخصائص القائد.

المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في القيادة

إن القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، إلا أن هذا المدخل شمل العديد من النظريات التي راحت تحاول جميعها تفسير القيادة ومن أهمها:

أولا: النظرية التفاعلية في القيادة

يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التفاعل والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى سيسيل جيب (Cecil gibb) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكوين معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة. وعلى ضوء ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف.¹

وقد أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك من خلال:²

¹ محمود سيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1985، ص 631.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 260، 261.

- 1- حددت خصائص القيادة على أساس ثلاث أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف، مع محاولة الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل بعد حدى كميّار لتحديد خصائص القيادة.
- 2- تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، لذا يمكن القول أن هذه النظرية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة.

ثانيا: نظرية القيادة الشائبة¹

- حيث تركز هذه النظرية على العلاقة بين القائد وكل مرؤوس، لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي، وتعود إلى جورج قرين (Goerge Green) الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدى، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، إلا أن قرين يحمل هذه العلاقات في نوعين فقط وهما:
- 1- العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: فهناك بعض المرؤوسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين، والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة مما يجعلهم داخل جماعة القائد.
 - 2- العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: حيث هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين الحس المشترك بالمصير الواحد وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة. إذن فهذه النظرية وجدت أن هناك علاقة بين نوع العلاقة الشائبة بين القائد والمرؤوسين ونتائج عمل هذا الأخير كما وجدت أنه انطلاقا من هذه العلاقة يمكن التنبؤ بدوران العمل، الترقية والأجور للفترة المقبلة.

¹ راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 274.

خلاصة:

إن نجاح المؤسسات أصبح يقترب بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على الرؤوسين وزيادة مردوديتهم في العمل، حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة رؤوسهم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، كما تعددت النظريات في مجال القيادة الإدارية، وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث في دراسته في كيفية تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، وإن كانت نظريات المدخل المشترك وخاصة النظرية التفاعلية تبقى أكثرها قبولاً لأنها تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر ظاهرة القيادة الإدارية.

تمهيد:

إن للقيادة الإدارية دور مهم في توجيه المؤسسة ونجاحها، كما يلعب الأفراد أو الرؤوسين دور مهم في تفعيل وظيفة القيادة ونجاحها، وذلك لتحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية، حيث أن تحسين مردودية المؤسسة مرتبط بشكل كبير بفعالية القيادة الإدارية والأساليب التي تتبعها للتأثير على الرؤوسين وتحفيزه للإنتاج أكثر، كما تركز على الإبداع والتغيير في المؤسسة وذلك لمواكبتها مع التغيرات البيئية التي تحدث في بيئة المؤسسة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات لتحقيق التميز في الأداء والاستلاء بقدر الإمكان على أكبر حصة سوقية.

وللتوضيح أكثر سنتناول من خلال هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري، حيث سنتطرق فيه إلى فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات، وفعاليتها في الاتصالات، بالإضافة إلى دور القيادة في عملية الابتكار، ودورها في بناء عمل الفريق، وأخيرا دورها في تحفيز العاملين.

أما المبحث الثاني: القيادة الإدارية وعملية التغيير والتطوير التنظيمي، وسنتطرق فيها إلى مفهوم التغيير والتطوير، وخصائصهما، بالإضافة إلى الوسائل التي تساعد على تحقيقها، كما تطرقنا إلى دور الموارد البشرية في عملية التغيير، ودور القيادة الإدارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري

إن حل المشاكل والحد من العراقيل التي تواجه عمل القادة والمسيرين، ومن ثم نجاح الإدارة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية القيادة الإدارية، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ومن هنا ثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة ومدى ارتباط ذلك بالكفاءة والفعالية الإدارية.

حيث أن هناك عدة أسباب تتبعها القيادة الإدارية لكي تكون فعالة وناجحة، ونذكر من بينها:

المطلب الأول: الفعالية في اتخاذ القرارات

إن نجاح المؤسسات أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، والفعالية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، حيث أنها تركز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد من البدائل المتاحة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها.¹

أولاً: استراتيجيات صنع القرار²

تعتبر استراتيجيات صنع القرار الإجراءات التي يستخدمها الأفراد في البحث والمناقشة والاختيار عندما يطلب منهم الاختيار بين عدة مسارات للفعل، كما تعتبر أنها متتالية من العمليات المعرفية والسلوكيات التي تحدث في البيئة بهدف الانتقال من حالة معرفية مبدئية إلى حالة معرفية نهائية، يدرك فيها صانع القرار أن المشكلة الموجودة في الموقف قد تم الوصول إلى حلها، ولاستراتيجيات صنع القرارات الإدارية عدة خصائص نذكر منها:

1- تهتم استراتيجيات صنع القرارات الإدارية بالكيفية أو الهيئة التي تستخدم لصنع القرار، ولا تهتم بماهية القرار المتخذ، أي أن استراتيجيات صنع القرار تستخدم للإجابة عن التساؤل: كيف يصنع القرار الإداري في هذا الموقف المحدد؟

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 388.

² محمد سعد محمد، "أساليب القيادة وصنع القرار"، دار الهندسية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2010، ص ص 74، 75.

- 2- تعد إحدى أبرز النتائج ثباتاً واستقراراً في بحوث استراتيجيات صنع القرار أن الشخص ذاته يستخدم استراتيجيات متباعدة لصنع القرار بناء على خصائص موقف القرار، خاصة عدد البدائل المتاحة في الموقف وكم الجهد المطلوب لصنع القرار، والدقة المطلوبة في القرار المصنوع.
- 3- يمكن لصانع القرار أن يستخدم العديد من استراتيجيات صنع القرارات، ويتوقف ذلك على الكفاءة النسبية لهذا المدير.
- 4- يتباين استخدام المديرين لاستراتيجيات صنع القرارات الإدارية في ظل مفهوم هؤلاء المديرين عن القرار الناجح، فبالنسبة لبعض المديرين فإن القرار الناجح يمكن الوصول إليه عن طريق إجماع الآراء في جماعة صنع القرار في المنظمة.
- 5- المدير الناجح هو الذي يستطيع تغيير استراتيجياته في صنع القرارات الإدارية بناء على متطلبات موقف القرار.
- 6- يهدف استخدام استراتيجيات صنع القرار إلى الوصول للقرار المرغوب بأقل كمية ممكنة من المعلومات، وفي أقل وقت ممكن، وبأقل درجة من الاجتهاد، وبأعلى درجة من اليقين وأقل درجة من الخطأ في مترتبات صنع القرارات.

ثانياً: أساليب القيادة واستراتيجيات صنع القرار¹

إن للأساليب القيادية التي يتبعها القائد الإداري تأثير كبير حول استراتيجيات صنع القرارات المختلفة، وذلك على النحو التالي:

- 1- **أسلوب التوجيه:** حيث يضع المدير الذي يستخدم أسلوب التوجيه قيمة خاصة لأنه يصنع قراراته بنفسه، ونادراً ما يتأثر بآراء الآخرين، ويتأثر هذا التوجه في صنع القرار باعتقاده أنه يملك المعلومات والخبرة والقوى اللازمة لصنع القرارات، وأنه لا توجد حاجة للاستعانة بالآخرين خاصة الرؤوسين في صنع القرارات، ويضع هذا المدير عدداً من التبريرات لهذا السلوك، تتضمن أن الرؤوسين غير ناضجين بدرجة كافية لمشاركته مسؤولية صنع القرار، وأنه لا يوجد وقت كافٍ لاستشارة الآخرين.
- 2- **أسلوب الرعاية:** يصنع المديرين الذين يستخدمون أسلوب الرعاية قراراتهم من خلال إعطاء كثير من الاهتمام لموقف القرار، وكثير من الاهتمام للأفراد الموجودين في هذا الموقف، فحينما يترتب على

¹ محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 173-178.

موقف القرار نتائج مؤثرة في عديد من الأشخاص في المنظمة يحاول هؤلاء المديرون البحث عن الفهم المتبادل والاتفاق والاجماع إذا أمكن بين الأطراف المعنية بموضوع القرار، لذا تعد استراتيجيات المشاركة ذات أهمية بالغة لهؤلاء المديرين، أما إذا كان موضوع القرار خاصا بعملية الإنتاج أو تقديم الخدمات فإن هؤلاء المديرين يحاولون الوصول إلى أفضل القرارات التي تصب في المصلحة العليا للمنظمة.

3- **أسلوب المساندة:** يرى المديرون الذين يستخدمون أسلوب المساندة مواقف صنع القرار بوصفها مواقف للمشاركة بينهم وبين الآخرين وخاصة الرؤوسين، لذا تعد استراتيجيات المشاركة هي البديل الأول الذي يلجأ إليه هؤلاء المديرون لصنع القرارات، وعادة ما يعقدون اجتماعات لمناقشة الموقف وصنع القرار بصورة جماعية، وحتى في مواقف القرار التي تتطلب الأحادية يحاول هؤلاء المديرون استشارة الآخرين قبل صنع القرار، وحينما يكون هناك ضغوط على هؤلاء المديرين لصنع القرار بشكل فردي فإنهم يستخدمون استراتيجيات التأجيل في محاولتهم لكسب مزيد من الوقت لاستشارة الآخرين قبل صنع القرار، ومن الممكن من خلال تأجيل صنع القرار أن يتضح أمام المدير ما هو البديل الذي يفضلهُ الآخرين الذين يستأثرون بمرتبات القرار.

4- **أسلوب التفويض:** عادة ما يقوم المديرون الذين يستخدمون أسلوب التفويض بإلقاء مسؤولية صنع القرار على الآخرين، ويمكن أن يأخذ ذلك شكل استراتيجيات المشاركة، أو استراتيجيات التجنب وتحويل المسؤولية، ويتوقف ذلك على طبيعة الموقف ومدى قبول الآخرين لتحمل هذه المسؤولية، ويعتقد بعض هؤلاء المديرين أن مواقف المشكلات عادة ما تحل من تلقاء ذاتها، لذا فإن استخدام استراتيجيات التأجيل والارجاء يعد مناسبا لمواجهة هذه المشكلات، أما في مواقف الأزمات فيعد استخدام الاستراتيجيات الفورية السبيل الذي يستخدمه هؤلاء المديرون للتخلص من التوتر والمشقة الذي يسببه الموقف.

5- **أسلوب التسلط:** يعتبر المديرون الذين يستخدمون أسلوب التسلط من الشخصيات المتصلبة وذوي العقول الجامدة، وبمجرد أن يتخذوا قرارا معيناً من الصعب عليهم مراجعته أو إعادة النظر فيه، وفي حالة صنعهم لقرار خاطئ فهم عادة ما يدفعون بمزيد من الموارد في محاولة علاج خطأ هذا القرار، ومحاولة إظهاره باعتباره قرارا صائبا، وهو ما يطلق عليه الالتزام المتصاعد، ويشعر هؤلاء المديرون بحاجتهم إلى صنع قراراتهم بأنفسهم بغض النظر عن مدى امكانية الاستفادة من مشاركات الآخرين.

6- أسلوب التمكين: حيث يرى المديرون الذين يستخدمون أسلوب التمكين أن مواقف صنع القرار تمثل فرصاً هامة لتعلم ونمو المرؤوسين، لذا ينصب اهتمامهم على كيفية استغلال هذه المواقف في تنمية وتطوير قدرات هؤلاء المرؤوسين، ويأخذ ذلك عادة شكل استراتيجيات المشاركة في صنع القرار، أما في مواقف الأزمات فعادة ما يلجأ هؤلاء المديرون إلى الاستراتيجيات الفورية أو الحدية للتعامل مع موقف الأزمة، غير أنهم مع انتهاء موقف الأزمة يحاولون نقل الخبرة إلى مرؤوسيهـم ومشاركتهم فيها.

المطلب الثاني: الفعالية في الاتصالات

أولاً: أهمية الاتصال في المنظمة وأهدافه¹

تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدون عملية الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

فيذكر القريوتي بعض أهداف الإتصال في أية منظمة إدارية ومهما كان نوعها منها:

- 1- تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- 2- تعريف المرؤوسين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- 3- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.

وتتخدم عملية الإتصال التنظيم الإداري بعدة طرق منها:

- 1- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث يلزم العاملين باتباع التعليمات في عمليات اتصالهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم.
- 2- تعزز عملية الإتصال الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين أدائهم.
- 3- تعتبر عملية الإتصال وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم.

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

كما وصف سكوت وميتشل (Scott et Mitchel) الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال التي تحدث داخل المنظمات على النحو الآتي:

1- الانفعالات (العواطف والمشاعر): إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم لقائدهم ولبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

2- الدافعية: إن وظيفة الاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعاً القيام بعملية الاتصال.

3- المعلومات: يعتبر الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني، ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

4- الرقابة: حيث أن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي)، وإن طبيعة الأعمال الروتينية واجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.

ثانياً: متطلبات الاتصال الناجح¹

يعتبر الاتصال فعالاً وناجحاً إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسرهُ المستقبل وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، وعليه فإن من أهم شروط الاتصال الناجح أو عوامل زيادة فعالية الاتصال نذكر ما يلي:

1- الوضوح: أي وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل، والتي لا تحتمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- 2-البساطة: حيث يجب أن يتم الاتصال بشكل مبسط خالي من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.
- 3-سلامة الوسيلة: هي أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب ويمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.
- 4-عدم التعارض: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.
- 5-الملاءمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت، ومن حيث التنفيذ.
- 6-الصدق و التزاهة: حيث أنه لا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.

ثالثا: دور المدير الفعال في عملية الاتصال

للمدير دور كبير في نجاح عملية الاتصال، حيث يمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكن أي مدير فعال من القيام بالاتصالات الفعالة على النحو التالي:¹

- 1- نقل المعلومات بشكل دقيق واضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.
- 2- الاستماع للمتحدثين بانتباه لأن ملاحظتهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعد القائد على الفهم الأفضل لهم.
- 3- استخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال وحسب مستوى فهم من يتم الاتصال معهم.
- 4- تشجيع التغذية الراجعة وإفساح المجال لاستيضاح الرؤوسين حول ما تقوم به من الاتصالات.
- 5- تنظيم الرسائل التي يتم توجيهها بشكل واضح لأن التسلسل الجيد عامل يساعد على فهم الرسالة.
- 6- استخدام نمط دقيق وواضح في الاتصال، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل.
- 7- تفهم احتياجات وخلفية المستعملين بعين الاعتبار، فالمعلومات المبنية على فهم سابق للآخرين تكون أقرب للفهم والقبول.
- 8- تفهم الارشادات غير الكلامية للذين تجري الاتصال معهم، فهي تشكل جزءا مكملًا للمعلومات وإن كان ذلك بشكل غير مباشر.
- 9- المشاركة باللجان بفعالية، بحيث يتم الاستماع لآراء الآخرين مما يساعد على توسيع الأفق.

¹ هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص 99.

10- تجنب سرعة الاستنتاج وعدم التروي.

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

ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية، فإن القائد الفعال هو الذي يكون قادرا على تذليلها وذلك بإقامة علاقات إنسانية جيدة.¹

المطلب الثالث: اتباع القيادة الإدارية أسلوب الابتكار

أولا: الابتكار الإداري والإنتاجية²

لا شك أن الابتكار هو المفهوم الوحيد الذي لم يتقدم ولن يتقدم أبدا، وهذا يعود إلى أنه يمثل التركيز الدائم والمستمر إلى التوصل إلى ما هو جديد سواء في الفكرة الجديدة، المنتج الجديد (أو الخدمة الجديدة)، أو في السوق الجديد، حيث أن الابتكار الإداري هو الذي يمد الإدارة بقوة بكل ما هو جديد في فاعلية الأهداف وكفاءة الوسائل.

إذن يعد الابتكار الإداري الاتيان بالجديد، ولأن الإدارة هي نشاط واعى هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات الشركة لحاجات زبائنهم، وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل في الشركة كما في مفاهيم العمل الجماعي، وتحسين علاقات الشركة مع بيئتها الخارجية كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

وبهذا نقول أن الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة، وإن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين، وهذا ما

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 389.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 349، 350.

يمكن أن نحملة بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية أي: الابتكار الإداري = ابتكار الإنتاجية.

حيث أن تطوير المفاهيم الجديدة وتطبيقها الإدارية من أجل تحسين الإنتاجية، والواقع أن ابتكار المفاهيم الجديدة في الإدارة كان دائما هو الأقرب إلى ابتكار الإنتاجية.

ثانيا: دور القيادة الإدارية في عملية الابتكار¹

إن القائد له رؤية طويلة الأمد الذاتي، حيث يعمل على ابتكارها لتغيير منظمته خلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة الأمد التي يقلد فيها الآخرين وعينه على التفاصيل، فالإدارة هي إنجاز الأعمال وفق القواعد المرسومة حيث كل شيء محدد مسبقا، لذلك فإن الإدارة تعطي الأوامر من أجل التنفيذ حسب القواعد، أما القيادة فإنها قبل كل شيء هي رؤية خلاقية ابتكارية من أجل تحفيز الأفراد لكي يعطوا الأفضل وفق هذه الرؤية لتحقيق نجاح وتميز الشركة، ولقد كشفت التجارب الكثيرة أن القيادة الفعالة الابتكارية تقود أكثر مما تدير أي أنها تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في تفاصيل كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء، ومثل هذه القيادة التي تمثل بيئة الأعمال اليوم هي قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

ولقد تطورت القيادة من التركيز على المهام (حيث العمل قبل الأفراد) إلى القيادة القائمة على التركيز على الأفراد بعد أن أصبح الأفراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من المنظمات، ولكن هذا لم يكن كافيا لأن تحديات بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة والمنافسين الذين يأتون بالمبادئ والأساليب الجديدة من البيئات المختلفة، وإزاء هذا كله لا بد من القيادة الجديدة الأكثر قدرة على التغيير التعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة، وإن القيادة الابتكارية هي من المستلزمات الأساسية للمنظمة الابتكارية والقائمة على الابتكار وهي الأكثر قدرة على إلهام وتحريك الأفراد من أجل تحويل المنظمة كلها إلى منظمة ابتكارية، حيث أن القيادة الابتكارية تتميز بخصائص جوهرية التي يمكن تحديدها بالآتي:

1- الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على الابتكار.

2- السماح للأفراد العاملين أن يتخيلوا ويحلموا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 211 - 213.

3- السماح للأفراد العاملين أن يأخذوا وقت للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل.

4- أنه يتجاوز خرافة أن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص فقط.

إن دور القيادة في المنظمة الابتكارية لا ينحصر في ابتكار الرؤية الخلاقة فقط وإنما تتجاوز ذلك إلى تحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والمبتكرين، ويمكن تحديد المهام التي تضطلع بها القيادة الفعالة في المنظمات الابتكارية بالآتي:

- تغيير ثقافة المنظمة التقليدية وبناء الثقافة الابتكارية التي تشجع الابتكار وتحثي بالمبادرات الجديدة بما يجعل القيادة بمثابة قوة التغيير.
- إيجاد وتعزيز حس الطوارئ في المنظمة بما يجعل جميع العاملين يعملون بالجهد الاستثنائي وليس بالجهد الاعتيادي.
- المحافظة على العاملين الأكفاء والفعالين من ذوي المواهب بما يحافظ على مصادر قوة المنظمة الأساسية.
- العمل على استقطاب أفضل المواهب في مجال عمل المنظمة بما يرفد المنظمة باستمرار بالمبادرات الجديدة.
- العمل على تطوير رؤية لمستقبل المنظمة بمشاركة الجميع بما يجعلها رؤية متقاسمة بين جميع العاملين في المنظمة.
- تبني مقاييس ومعايير تقييم الابتكار والمعايرة في المنظمة واستخدامها بشكل دوري لتحديد مدى التقدم في القدرة الابتكارية مقارنة بأفضل المنافسين في مجال عمل المنظمة.

إذن القيادة الإدارية تعتبر قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المنظمة بما يجعل التغيير والابتكار هو المشروع الشخصي لكل العاملين، وهذا هو النجاح الحقيقي للقيادة الفعالة.

المطلب الرابع: التوجيه للعمل بروح الفريق

يعتبر فريق العمل وسيلة وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي كوحدة متجانسة، كما يعتبر أنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف أو غايات مشتركة.

أولاً: العوامل المساعدة على تكوين العمل الجماعي (فريق العمل)¹

- 1- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، حيث يرتبط الأفراد مع الجماعة حسب مرتبتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للجماعة، ويسعى العاملون للمحافظة على بذل أقصى جهودهم من أجل مكانتهم.
- 2- **إشباع حاجات العاملين الإنسانية في الجماعة:** فمن المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يسعون إلى إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية والأمان والشعور بالطمأنينة في الجماعة كما يسعون أن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة وبالتالي تحقيق ذواتهم.
- 3- **الرضى الجماعي:** يقصد به المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في الجماعة، وينشأ الرضى من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الجماعة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي.
- 4- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** إن الولاء لعمل الجماعة يزداد عندما تكون الأهداف واضحة، فكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار الأفراد في الجماعة.
- 5- **نظام الحوافز:** للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين الأفراد والجماعة، فهي التي تحفز الفرد بغية تحقيق أهداف الجماعة، كما تساعد الحوافز في حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغبتهم ضمن الامكانيات المتاحة.
- 6- **بناء الثقة الجماعية:** وذلك يعني بناء توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح الجماعية لهم، والثقة الجماعية هي توقع الفرد أو الجماعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات.
- 7- **التطبيع الجماعي:** يعني العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح الجماعة وأهدافها، وللتطبيع الجماعي دور مهم في تحقيق كفاءة الجماعة وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد الإنتاج للفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالجماعة.

¹ زيد منير عبوي، "الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2015، ص ص 121 - 123.

8- مشاركة الأفراد في الجماعة: يعني قيام الأفراد بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتهم والسيطرة عليها ورقابتها.

9- شعور الأفراد بروح معنوية عالية: الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للأفراد مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤشرات الخارجية، فقد بينت الدراسات أن الولاء للجماعة له دور هام في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون عملهم والجماعة التي ينتمون إليها.

ثانيا: دور المهارات القيادية في بناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم، وتحديد مساهمة كل الأعضاء في الشركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات، وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات الأعضاء الفردية ومواصفات العمل، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من القدرات والمهارات، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.¹

وحتى نضمن فعالية عمل الفريق يجب أن يتصف أعضاؤه بالمرونة وتوفر الثقة بين أعضاء الفريق، ويتمثل ذلك بإعطائهم الدعم الصادق لكل عنصر في الطريق أثناء عمله باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة من تشكل الفريق.

حيث أن سياسة بناء الفرق تساعد المنشأة على العمل كوحدة إنتاج متكاملة، وإن العمل الجماعي يعزز الروح المعنوية والتماسك في المؤسسة الإنتاجية وذلك يؤدي إلى:²

1- إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه فريق العمل وبالتالي القرارات الملائمة.

2- حل التعارضات أو الخلافات داخل فريق العمل.

¹ ماجة العطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 159.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ص ص 208، 209.

- 3- تقييم أداء الفرق مجتمعة، وكل فريق على حدى وصولاً إلى تقييم عمل المؤسسة كوحدة متكاملة.
- 4- إيجاد روح التعاون بين أعضاء الفريق.
- 5- إيجاد حوافز ومكافآت.

ثالثاً: دور القائد في تحسين أداء الفريق

القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك باتباع الخطوات التالية:¹

- 1- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المالية، الثناء والتقدير، بالإضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق مما يجعلهم يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
 - 2- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وذلك ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدراً معقولاً من التحدي الذي يثير همّة الفريق.
 - 3- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي.
 - 4- الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم اتباعه منها.
- إن تنمية المهارات القيادية تساعد فريق العمل على أن يصبح أكثر فاعلية ويحقق أهداف الشركة، فمن خلال فريق العمل سوف يتمكن القائد من عمل ما يلي:²

- 1- تقييم القائد لصفاته وقدراته القيادية.
- 2- تحديد مسؤوليات القيادة والدور الذي يلعبه القائد في تحسين عمل الفريق.
- 3- توضيح أساليب تطوير الفريق التابع، حتى يصبح أكثر كفاءة وفعالية.

¹ إسماعيل محمد السيد وآخرون، "تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة 1997، ص ص 137-139.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

المطلب الخامس: إتباع القيادة الإدارية أسلوب التحفيز لرفع أداء العاملين

للتحفيز تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى رضا العاملين، حيث أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد من أهم العوامل التي تخص التحفيز وزيادة ثقة العاملين، لذا يتوجب على القائد الإداري تفعيل العوامل التي تحقق أكبر مستوى من التحفيز.

أولاً: تعريف الحوافز¹

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، كما تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، لذا فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر. إن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

ثانياً: النظريات العملية للحوافز²

1- إدارة الأداء: تعتبر العملية التي يتأكد من خلالها المدراء بأن نشاطات الموظفين تقابل الأهداف التنظيمية، حيث أن إدارة الأداء تستخدم للمساعدة في تحديد ماهية سلوكيات الموظفين والنتائج والنشاطات الضرورية لمقابلة خطط المنظمة الاستراتيجية وهي تستخدم أيضاً في العديد من القرارات الإدارية، مثل زيادات الأجور، تحديد المحفزات، الترقيات، وتقدير أداء الأفراد الراجعة المتعلقة بنقاط الضعف والقوة، ونظم إدارة الأداء تتكون من ثلاث أجزاء وهي: تحديد الأداء، قياس الأداء، التغذية الراجعة للموظفين بالمعلومات عن أدائهم.

2- تعديل السلوك التنظيمي: حيث تعتبر هذه العملية آلية تحفيز تبنى على أساس نظرية التعزيز والتي تمد المدراء بميكمل سلوك الإدراك من أجل تحديد وتحليل وتعديل سلوك الأفراد لتطوير الأداء، حيث أن نموذج (O.B) يتضمن خمس خطوات كالتالي:

- التحديد، فهنا يتم تحديد السلوك المراد تغييره والسلوك يجب أن يكون قابلاً للملاحظة.
- القياس، فيها يتم قياس تكرار حدوث السلوك.
- التحليل، حيث يتم تحليل نتائج السلوك.

¹ هيثم محمد العاني، "الإدارة بالحوافز"، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 15.

² هيثم محمد العاني، مرجع سبق ذكره، ص 129 - 133.

- التدخل لإحداث التغيير، هنا تطبق استراتيجيات التأثير أو التغيير والتي يمكن أن تتضمن أي نمط من أنماط التعزيز.

- تقييم السلوك، هي اختبار فاعلية استراتيجيات التأثير أو التغيير لتحديد ما إذا كانت تقود إلى تغيير السلوك الذي تم ملاحظته.

3- الإدارة بالأهداف: هي النظرية التي يقوم من خلالها المدير والموظفون بتحديد الأهداف لكل قسم أو مشروع و الفرد لمراقبة الأداء لاحقاً، وحتى تكون الإدارة بالأهداف ناجحة لا بد من اتخاذ الخطوات الأربعة التالية:

- **وضع الأهداف:** حيث وضع الأهداف يتضمن الموظفين في جميع المستويات والنظر إلى النشاطات من يوم لآخر، والهدف الجيد يجب أن يكون منسجم وواقعي ويقدم هيكل زمني وهدف محدد ويحدد المسؤولية، والأهداف يمكن أن تكون كمية أو نوعية وذلك يعتمد على النتائج القابلة للقياس، حيث أن الأهداف الكمية يتم وصفها بمصطلحات عددية والأهداف النوعية تستخدم تصريحات، وإن الاتفاق بين الموظف والمشرّف عند وضع الأهداف يؤدي إلى خلق التزام قوي من أجل تحديد الأهداف، وفي هذه الحالة كل أعضاء الفريق يشاركون في وضع الأهداف.

- **تطوير خطط الأداء:** خطة الأداء تحدد الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما تعمل لكل من الأفراد والأقسام.

- **مراجعة التقدم (التطور):** إن مراجعة التقدم بشكل دوري أمر ضروري للتأكد من أن خطط الأداء تعمل، وهذه المراجعة يمكن أن تحدث بشكل رسمي بين المدراء والمرؤوسين، وهذا الفحص الدوري يسمح للمدراء والموظفين ليروا ما إذا كانوا ضمن الهدف أو الأداء الصحيح، كما يجب على الموظفين والمدراء اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف.

إن النقطة الرئيسية في الإدارة بالأهداف هي تحقيق الأهداف، وخطة الأداء يمكنها تغيير الأهداف التي لا يمكن تحقيقها.

- **تقييم الأداء:** وهي تقييم كل ما تم تحقيقه من الأهداف السنوية لكل من الأفراد والأقسام، حيث أن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف يمكن أن يكون جزء من نظام تقييم الأداء، وجزء من تصميم زيادات الرواتب والأجور والمكافآت، والتقييم لأداء الأقسام والشركة ككل يجسد ويشكل الأهداف

للعام القادماً، ومثل أي نظام فإن الإدارة بالأهداف تحقق المكاسب عندما تستخدم كما ينبغي، وتنتج عنها المشاكل عندما تطبق بشكل مخالف لما ينبغي.

عندما يتم التركيز من طرف جهود المدير والموظف الأداء يتحسن بسبب الالتزام الكبير من قبل الموظفين لإنجاز الهدف ولديهم الحافزية لأنهم ساعدوا في تحديد ما هو متوقع، ولديهم الحرية في الحصول على الموارد.

ثالثاً: المبادئ التي يتبعها القائد لتحفيز مرؤوسيه¹

يعتبر التحفيز هو سبب السلوك أو الفعل لتحقيق الهدف، وهذا يتطلب المعرفة في الطبيعة الإنسانية، حيث أن التحفيز الشخصي يعتمد على قوة الحاجات لدى الفرد، وكذلك إدراك الفرد بأن الفعل أو السلوك قد يؤدي إلى إرضاء الحاجة لديه.

حيث أن هناك أربعة عشر في التحفيز، وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العلمية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين، وهي على النحو التالي:

1- اجعل حاجات المرؤوسين تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته:

حيث أن الفرد تكون لديه الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجياته، لذلك فإن المؤسسات تحاول أن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة والحاجيات للعاملين، وهذا يجد ذاته يعتبر حافزاً لزيادة الإنتاجية، وهناك بعض بعض المقترحات والسياسات التي يمكن اتباعها من طرف القائد لتحقيق هذا المبدأ من بينها:

- التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية وانضباط، فالأفراد الذين يبرهنوا للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقوا المكافأة.
- الأفراد الذين يفشلوا عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو من ضمن وقتهم الخاص.
- توضيح مفهوم المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين، وأن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له.

¹ ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 230 - 240.

2- كافي سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم:

القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لأعلى 5-10% من المجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم، والمكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة، أو يمكن أن تكون إطراء مسموع بالاسم وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو المجموعة.

3- أرشد أو عاقب الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه:

حيث أن هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق، والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد غير المهتمين وغير المكتثرين ولا يستجيبوا للتحفيز الإيجابي، وحيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وثقافتهم وردود فعلهم، فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوبون مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته فإنه لابد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز والتعزيز وهو أسلوب العقاب.

4- كن مثلاً أعلى في كل الأشياء:

يقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلاً أعلى للأفراد، ومرجع لهم يقلدوه ويقتدوا أثره، وهذا ينطبق على التقيد بالدوام واللباس وأسلوب المخاطبة والاشراف والمتابعة.

5- طوع المعنويات في وحدتك:

المعنويات هي الحالة الروحية، العاطفية والعقلية للفرد، حيث أن المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية في العمل، وشيء يعمل القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين، لهذا فالقائد عليه مسؤولية في معرفة تأثير أي فعل أو قرار صادر من جانبه على ردود الفعل المتوقعة من الجماعة المرؤوسة، لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن لكي يخلق الحماس والاندفاع والأمل في نفوس الآخرين.

6- اجعل التابعين في تحدي مستمر مع المشاكل الصعبة:

حيث أن هذا المبدأ ينمي الاصرار والايتمان بالأهداف، والتدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك، لأن المعرفة والمهارة يجد ذاتها تقهر التردد والخوف وتجعل الفرد ذو معنوية عالية واحساس بقدرته على المواجهة مع الأحداث والأشياء.

كما أن القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم ويحاولون تطوير الحلول المناسبة، عليه أن يحفزهم بطريقة إيجابية لأن الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته وقدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه، من هنا فإن القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته وأن تكون مفهومة من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص.

7- اسمح للتابعين المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية:

إن إشراك العاملين في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز، كون الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار، وهذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر، وإن مشاركة المرؤوسين تعني اعتراف القائد بقدراتهم وأيضاً هي تقدير وتثمين لجهودهم ونشاطاتهم بحيث أصبح لهم أحقية في أن يكون صوتهم مسموعاً.

8- خفف وقلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع المرؤوسين التركيز على أعمالهم:

الأشياء التي تبدوا بسيطة وغير مهمة لك كقائد قد تكون حرجة ومهمة للتابعين، فبعضهم قد يكون لديهم مشاكل عائلية، مالية أو قانونية، فيجب الشعور معهم ومساعدتهم في كافة الشؤون العائلية والشخصية، وهناك بعض الاتجاهات يتبعها القائد لتحقيق هذا المبدأ منها:

- أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم.
- مساعدة الأفراد مالياً وشخصياً وقانونياً في حل مشاكلهم.
- القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم.
- إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه، وخلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع اهتمام وأن مشكلته تأخذ حيزاً ومساحة في تفكير القائد.

9- اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح:

حيث أن الاهتمام بالمرؤوسين تعني مساعدتهم والوقوف معهم في كل ما يحقق ويشبع حاجاتهم الجسدية، الأمنية والاجتماعية، والواقع أن هناك أمور هامة يجب مراعاتها فالقائد عليه أن يحضر مرؤوسيه

للعمل، وعليه أن يهتم بكافة المسائل العاطفية والنفسية، وحاجاتهم الفردية ومعنوياتهم، فهناك جانب هام معنوي غير مادي أكثر تأثيراً من الجوانب المادية في حياة الفرد.

10- حافظ على تبليغ الرؤوسين بالمهام والمعايير:

هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والرؤوسين لتوضيح وشرح المهام الموكلة له وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد، وإذا كانت الأهداف غير معرفة وغير واضحة، فإن ذلك ينعكس على التنفيذ، وحتى نحافظ على استمرارية اطلاع الرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لابد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية، ونذكر منها:

- عمل نقاشات واجتماعات على فترات زمنية مع الرؤوسين للحدوث عن المهام والأدوار والواجبات ومسالك تنفيذ المراحل.
- عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلاً.
- محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها وإتقانها بشكل جيد.

11- استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد وباتجاه التنظيم:

حيث يعتبر الضغط الإيجابي قوة تحفيزية يمكن استخدامها، ولكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها، وأساليب الضغط الإيجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم، وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.

12- تجنب استخدام الاحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين:

إن القائد في تعامله مع الرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر، لأنه كثيراً ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل، لذلك فالقائد غالباً لا يتمكن من الاشراف على كل صغيرة وكبيرة وهو يعتمد على لغة الأرقام كمعيار للتنفيذ، لكن عليه أن يحاول قدر الامكان أن لا يكون تقييمه مبني عليها بشكل كامل، وأن يحاول أن ينظر إلى الإجراءات وطبيعة العلاقات، وأسلوب تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف على الواقع أن يكون بالصورة الصحيحة والسليمة عن وضع التنظيم والتابعين.

13- اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وأثاره ذات معنى قدر الامكان:

يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة وليس كآلة لأن هذا يساعد على الإبداع، فالفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجدي وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة، والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ باتباع الخطوات التالية:

- تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.
- أعطي المسؤولية لمن لديه المهارة والإدارة من التابعين.
- تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا.
- اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والامكانيات المميزة.

14- لا تتحمل أو تقبل أي شكل حكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك:

حيث أن الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل (السلوك) أو الحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل، لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وعملية التغيير والتطوير التنظيمي

لكي تكون القادة الإدارية ناجحة يجب أن تسعى إلى التغيير الذي أداة أساسية لتحقيق التطوير والنجاح في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي:

أولاً: مفهوم التغيير¹

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة وذلك من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

ويعرف روبونسون (Robonson) التغيير على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها ونشاطها ومصادقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

أو هو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تحلفاً أو ارتداده خطوة إلى الوراء لا يدخل في نطاق هذا التعريف، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إرادة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع متخلف.

أما إدارة التغيير فهي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهاته، وبالتالي التغيير ظاهرة وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول.

¹ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 17.

ثانيا: مفهوم التطوير التنظيمي¹

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

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

كما يعتبر التطوير الإداري حسب (Wendell French) بأنه: "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والمهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

كما يعرف الدهان عملية التطوير التنظيمي بأنها: "عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحين قدرتها على حل مشاكلها، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير والتطوير وأهدافها

تتصف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة، ومن بينها نذكر ما يلي:²

- 1- الاستهدافية: حيث أن التغيير والتطوير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
- 2- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير والتطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك ضمن مواردها وامكانياتها.
- 3- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- 4- الفاعلية: أي أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير والتطوير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
 - 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير والتطوير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
 - 7- الإصلاح: يجب أن يسعى التغيير والتطوير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
 - 8- الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير والتطوير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة.
 - 9- القدرة على التطوير والابتكار: أي أن يسعى التغيير والتطوير للمنظمة إلى الوصول لوضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
 - 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي أن التغيير والتطوير يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.
- ومن بين الأهداف التي تطمح إليها إدارة التغيير والتطوير التنظيمي نذكر ما يلي:¹
1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
 3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب للمنظمة.
 4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 7. تمكين القادة الإداريين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
 8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الثالث: وسائل التطوير والتغيير¹

يعتبر التدريب الوسيلة الرئيسية لأشكال التدخلات الموجهة التي تهتم من خلالها بإحداث التطوير أو التغيير التنظيمي، وتتحدد أساليب التدريب في هذا المقام، ويمكن تلخيص أهم وسائل التغيير والتطوير كما يلي:

- 1- **التدريب (Trying):** حيث يعتبر التدريب من الأساليب المعروفة والمعترف بها كوسيلة لتغيير واكتساب المهارات الجديدة والتي تساعد الأفراد في إنجاز العمل المتقن.
 - 2- **تشكيل فريق العمل (Team Buildings):** يكون التركيز هنا على الجماعة وزيادة فعاليتها كوحدة واحدة وتأثير سلوك الجماعة على سلوك الفرد في إنجاز الأعمال المختلفة، وذلك لتكون لها فعالية والتأثير إيجاباً على مردودية المؤسسة.
 - 3- **أسلوب لعب الأدوار (Roleplaying):** حيث يقوم هذا الأسلوب على المساعدة، التدريب وفهم المؤثرات على القدرات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعتبر مشكلات عملية يؤدي إلى زيادة الوعي وذلك ما يساهم في تحديد المشكلات والتعريف بالأسلوب لعلاجها.
- ويمكن أن نجد للتغيير التنظيمي أنواع وهي:

- التغيير على مستوى المنظمة.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم.
- التغيير على نمط العمل الفردي.
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية في عملية التغيير²

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

¹ أحمد بال عويمات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية 2002، ص 114.

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 24 - 27.

أولاً: دور الموارد البشرية في التغيير

إن عملية التغيير تنجح إذا تم الاعتماد إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير، ولتعزيز دور الموارد البشرية لإنجاح عملية التغيير يجب اتباع ما يلي:

1- الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2- الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم الاختيار والترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.

3- العمل بروح الفريق: والمقصود بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية،

حيث يتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

4- بناء القيادة الرائدة:

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، فلا بد من تعزيز القيادة.

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالانتماء.
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم

5- إدارة و تقييم الأداء:

إن التغييرات المطلوبة تترجم جميعا إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة، ولذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة، ولا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، إذ يلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دورا أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين فهو يساعدهم على فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء.

إذن لا بد في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

ثانيا: دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة وتطوير إمكانيات القيادة لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

- تطوير أفكار المتدربين وتميئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات.

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة وتحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب.

المطلب الخامس: دور القيادة الإدارية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي

أولاً: شروط وأدوات القيادة لتغيير اتجاهات المرؤوسين

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:¹

- 1- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه أشياء كثيرة، مثلاً أن يعرف معلومات عن نشأتهم، طموحاتهم، ومشاكلهم.
 - 2- القدرة على التأثير والاقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها، وذلك لقوة تأثيرها.
 - 3- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالباً ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق، فينتج عنها اتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة.
 - 4- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة، مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل الداخلي.
- حيث أن توفير الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي في نجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير اتجاهاتهم، حتى وإن اختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا لم يتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير والتي من أهمها نذكر ما يلي:

1. مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته:

نظراً لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد الإداري في تشكيل سلوك مرؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد، لذا عليه المبادرة بتغيير

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 132.

اتجاهاته السلبية إن اكتشفها، وهذا ما تسمح به مهارات الوعي الذاتي والاتصال من أجل طلب تغذية مرتدة من مرؤوسيه عن اتجاهاته فيغيرها إذا اكتشف أنها سلبية أو يقنعهم بتغيير اتجاهاتهم نحوه إذا كانت اتجاهاته إيجابية، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة ومضرب المثل للمرؤوسين فيبادرون بالتغيير عن اقناع وحماس ورضا.

2. تقديم الحوافز:

يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحو التغيير، فإذا قام أحد المرؤوسين بتغيير اتجاهه نحو القائد (من الكره إلى الحب)، وشعر القائد بذلك فعليه أن يسارع بتقديم الحافز المادي والمعنوي.¹

3. المقابلات:

حيث أن المواجهة والاقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثير أكبر على تغيير الاتجاهات مقارنة بالاتصال غير المباشر، مثل الخطابات والملصقات، فالجولات التي يقوم بها القائد في المواقع المختلفة للكلام مع المرؤوسين والإجابة على أسئلتهم وإزالة مخاوفهم بشأن التغيير، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح بالأسئلة والإجابات، تسمح للقائد بإقناع المرؤوسين بتغيير اتجاهاتهم السلبية أو للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.²

4. تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة:

يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير القصود في الاتجاهات، لأنهم عندما يكتشفون أن هذه السلوكيات الجديدة قد نجحت في ممارسة نشاطهم، فسوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع السلوكيات الجديدة، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدك طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة الممارسة الفعلية لها، وأخيرا تعزيز

¹ سعيد يس عامر، "استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سرفيس، القاهرة 1994، ص 219.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 163.

السلوكيات التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة، وهذا المدخل يناقض المدخل التقليدي (تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات).¹

ثانيا: مساهمة القيادة الإدارية في توجيه عملية التغيير والتطوير ونجاحها²

تعتبر عملية ووظيفة التوجيه والقيادة الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة، حيث ازدادت عملية التوجيه والقيادة في إدارة التغيير والتطوير في المنظمة، لأنها تتناول إدارة ورعاية العنصر البشري في المنظمات.

حيث يتمثل عمل القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه في بعض الأحيان تواجهه صعوبات في مثل هذه المهمة، وذلك برفض أو لامبالاة الرؤوسين، والتي تعود أساسا إلى بعض الآراء والميول السلبي، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الاتجاهات، لذلك على القائد تعديلها أو تغييرها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات والأدوار التي يؤديونها فيها، وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم، وردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها ونشاطاتها المختلفة، فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة مختلفة، ويحفز أفراد معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في حفز أفراد آخرين.

وتتضمن وظيفة التوجيه والقيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الحديثة من قيادة العاملين في المنظمة بشأن التغيير والتطوير في المنظمة، وتحقيق التعاون بينهم وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

حيث تمارس الإدارة الناجحة التوجيه والقيادة من خلال معرفة وإدارة وظائف القيادة والحفز و الاتصال اللازمة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمة.

¹ جمال الدين مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص ص 293، 294.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، صفحات 106، 107، 293.

ويتزايد اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري نظرا للدور الهام الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها.

إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد على سلوك الأفراد الآخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين، وإن فعالية هذا الدور القيادي تتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني وطرق حفزه.

كما تهدف القيادة الإدارية إلى التأثير التوجيهي الإيجابي في سلوك العاملين أفرادا وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، هذا وقد تأكدت أبعاد القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العامة تشترك في العديد من الاحتياجات أهمها:

- 1- حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها، وهو افتراضيا السبب في تشكيل المجموعة، وأفراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الأعمال.
- 2- حاجاتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وأن يتم تحفيزهم كفريق وبمعنى آخر في حاجة إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي.
- 3- أن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب إشباعها من خلال العمل.

خلاصة:

إن للقيادة الإدارية دور هام في الإدارة ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ككل، ولذلك تلعب القيادة الإدارية دورا مهما للمساهمة في تحقيق الفاعلية لجميع الوظائف الخاصة بالمؤسسة وزيادة أداء الأفراد وتحفيزهم ومساعدتهم على الإبداع والابتكار والتجديد في المؤسسة، ذلك بالإضافة إلى التغيير الذي أصبح حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكييف المنظمة مع الأوضاع الجديدة وخاصة في ظل المنافسة التي أصبحت في عصرنا الحالي في جميع المجالات، فمن الضروري على قيادة المنظمة إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهـم وحثهم على تحقيق التطوير والتجديد حتى تتلاءم مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لضمان نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري ووقفنا على أهم الجوانب التي تميز القيادة الإدارية، وأهم الصفات التي يتمتع بها القائد الإداري، قمنا بالانتقال إلى الميدان وإسقاط جميع المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة لاكتشاف أثر القيادة الإدارية على التطوير في هذه المؤسسة، ولذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة مؤسسة صناعة الخزف (SIRAMIS) والتطلع على واقع القيادة الإدارية فيها، ومعرفة إذا ما كانت تساهم في رفع إنتاجيتها وتطويرها، وللتوصل إلى هذه النتائج قمنا باستخدام طريقة الاستبيان لجمع معلومات كافية وبطريقة مبسطة، بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة على القادة الإداريين.

حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: حيث نأخذ من خلاله نظرة شاملة على المؤسسة إذ سنتطرق إلى: تقديم الشركة وتاريخها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى مراحل الإنتاج التي تتبعها المؤسسة.

أما المبحث الثاني: فقد عرفنا فيه الاستبيان، ثم بينا أهم مزاياه وعيوبه، والهدف منه، ثم تطرقنا إلى تحليل نتائج هذا الاستبيان الذي كان موجه إلى القادة الإداريين بمؤسسة صناعة الخزف (SERAMIS) بالسوافلية.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

إن مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية لها هيكل تنظيمي خاص بها، ولها عدة مصالح وكل مصلحة متخصصة في مجال معين، كما أن لها عدة مراحل تمر بها عملية الإنتاج.

المطلب الأول: تقديم الشركة وتاريخها

مؤسسة "سيراميس" هي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق مواد السيراميك، وخاصة البلاط الحائطي، ومن بين منتجاتها البلاط بأنواع وأحجام مختلفة، وهي:

البلاط من نوع: 20 سم 30X سم

البلاط من نوع: 20 سم 40X سم

البلاط من نوع: 25 سم 30X سم

البلاط من نوع: 25 سم 40X سم

البلاط من نوع: 08 سم 30X سم

البلاط من نوع: 08 سم 40X سم

وشركة (SERAMIS) هي شركة ذات أسهم مختلطة بين القطاع العمومي (ECO) (شركة الصرف للعرب) والخاص، وتعد أول نموذج شراكة بين القطاعين على المستوى الوطني.

حيث أنشئت الشركة عام 2002، وبدأ الإنتاج بها عام 2007، و تسع على مساحة 2 هكتار، وتقدر طاقتها الإنتاجية سنويا حوالي أكثر من 1000000 م² من البلاط، حيث لها فروع على مستوى الوطن:

- سيراميسالسوافلية "Ceramis"

- سيراميس الغزوات "Ceramig"

- سيراميس تنس "Ceramit"

- سيراميسالرمشي "Ceramir"

ويبلغ رأس مال الشركة أكثر من 40 مليار سنتيم.

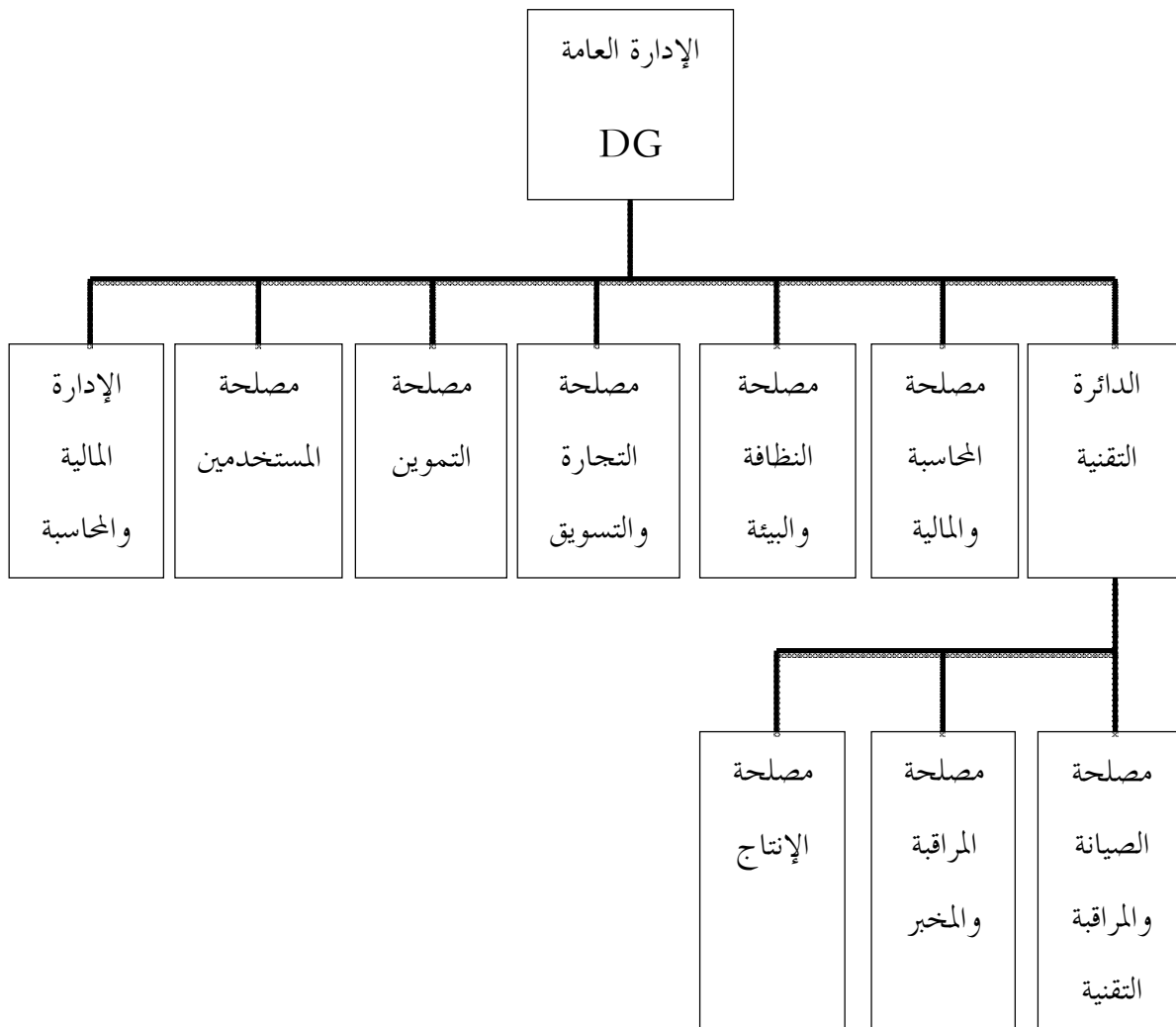
ويعمل بالشركة حوالي 120 عامل مقسمين إلى قسمين:

1. عمال الإنتاج

2. عمال الإعانة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SERAMIS)

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SERAMIS)



المصدر: من الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

من خلال الشكل توضح لنا المناصب والمهام التالية:

- المدير العام للمؤسسة: هو المسؤول الأول، الذي يقوم بتسيير المؤسسة.
 - إدارات الطبقة الثانية: وهم الموزعون على المصالح التالية:
1. مصلحة المستخدمين: هي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال، الأجرة، والإدارة العامة.
 2. مصلحة التسويق: هي المسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتج الذي يتم صنعه.
 3. مصلحة التموين: هي المصلحة المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد وأدوات الإنتاج، وهناك نوعان من المواد المستعملة مواد داخلية (محلية)، ومواد مستوردة.
 4. مصلحة النظافة والبيئة: وهي المسؤولة عن نظافة بيئة المؤسسة والمحيط.
 5. مصلحة المحاسبة والمالية: هي المسؤولة عن المراقبة المالية والمحاسبة.
 6. مصلحة الإنتاج: وهي مصلحة تحتوي على معظم العمال، وهي محطة الاهتمام في المؤسسة حيث أنها مسؤولة عن الإنتاج.
 7. مصلحة المراقبة والمخبر: هي المصلحة التي تهتم بالمراقبة والجودة.
 8. مصلحة الصيانة والمراقبة التقنية: هي التي تسهر على تصليح الأعطاب وصيانة الأجهزة والمعدات ومراقبتها.
- المنفذون أو المستخدمون: يمثلون الطبقة الثالثة ضمن الهيكل التنظيمي.
 - العمال: يمثلون الطبقة الأخيرة من الهيكل التنظيمي، وهي الطبقة العاملة التي تقوم بعملية الإنتاج.
- مع العلم أن مصلحة الدراسة والمراقبة تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج لكل مرحلة وأخذ جميع المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي.
- جميع هذه المراحل تشكل تكنولوجيا تسمى: (Monoprozia).

المطلب الثالث: مراحل الإنتاج وعملية التسويق بالمؤسسة

أولاً: مراحل الإنتاج

حيث يمر إنتاج البلاط بمجموعة من المراحل وهي:

1- الخلط

2- التجفيف

3- القولية

4- التجفيف

5- التلوين

6- التسخين

7- الاختيار و التعليب

1. الخلط (Broyage):

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء، وهناك خلط للعجينة باستعمال مواد طينية ورمل و ماء، ومن جهة هناك خلط آخر للمواد المستعملة في التلوين.

2. التجفيف (Atomisation):

تقذف العجينة المتحصل عليها في سخان به شعلة من النار، فيتم تجفيف العجينة ليتحصل على غبار يدعى (Granula) حيث يتم استخراج الماء من العجينة.

3. القولية (Pressage):

يفرغ الغبار الناتج عما سبق في قالب من النوع المراد صنعه.

مثال: 20 سم 30X سم، ثم تقوم آلة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه بلاط متماسك.

4. التجفيف (Séchage):

يدخل القالب الناتج من المرحلة السابقة في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقي.

5. التلوين (Emaillage):

في هذه المرحلة يضاف إلى منتج المرحلة السابقة الألوان.

6. التسخين (Suisson):

في هذه المرحلة يتم الطهي في فرن تصل درجة حرارته إلى 1200 م⁰.

7. الاختيار والتعليب (Triage):

في هذه المرحلة تتم عملية الاختيار والتعليب.

ثانيا: تسويق المنتج

تقوم على تسويق منتج عالي الجودة موافق للمقاييس الوطنية والدولية بأسعار مدروسة وفي متناول الجميع، ضمن سياسة المجموعة (Eco) حيث يتم إنتاج ما يباع في السوق، إذ يتم دراسة أهم المنتجات الموجودة والمتداولة في السوق من حيث إمكانية إنتاجها.

يتم إنتاج وطرح هذه المنتجات في السوق بامتيازات وبجلب الزبائن مع أخذ إمكانية إنتاج منتج خاص للشركة بطرحه في السوق، وكذا استهداف المستهلك المباشر خاصة شركات البناء.

المبحث الثاني: أثر القيادة الإدارية على التطوير في مؤسسة (SERAMIS)

للتعرف على أنماط وأساليب القيادة الإدارية في مؤسسة (SERAMIS)، وكذلك على العلاقات القائمة بين القادة والمرؤوسين فقد لجأنا إلى الاستبيان للحصول على أكبر قدر من المعلومات.

المطلب الأول: تعريف الاستبيان والهدف منه

أولاً: تعريف الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

كما يعرف على أنه مجموع من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابات أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة، حيث أن الاستبيان يستخدم في الحصول على معلومات وبيانات وحقائق غير معروفة لدى الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، ولا نستطيع الحصول على هذه المعلومات بواسطة أداة أخرى، وللاستبيان خطوتين مهمتين وهما:

1. تحديد هدف الاستبيان في ضوء أهداف البرنامج التدقيقي الغذائي.
2. وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان في ضوء الأهداف الخاصة.

ثانياً: الهدف من الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة صناعة الخزف (SIRAMIS) إلى معرفة المهارات القيادية ونمط القيادة المعتمد من طرف القادة، وذلك عن طريق جمع آراءهم حول موضوع القيادة الإدارية ودورها في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية على اعتبار هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين، ولذلك سنحاول من خلال هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين.

المطلب الثاني: مزايا الاستبيان وعيوبه

أولاً: مزايا الاستبيان

للاستبيان مزايا عديدة نذكر منها:

- 1- يمكن بواسطته الحصول على المعلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافياً وبأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة.
- 2- يعتبر الاستبيان من أقل وسائل جمع المعلومات تكلفة سواء في الجهد المبذول أو المال، ولا يحتاج تنفيذ وإدارة الاستبيان إلى عدد كبير من الباحثين المدربين، وذلك لأن الإجابة عن الأسئلة وتدوينها متروكة للمستجيب ذاته.
- 3- يعتبر الكثير من الباحثين المعلومات التي تتوفر عن طريق الاستبيان أكثر موضوعية من الإجابات المقابلة أو غيرها من طرق جمع البيانات، بسبب أن معظم الاستبيانات لا تحمل اسم المستجيب مما يحفزها على إعطاء معلومات موثوقة وصحيحة.
- 4- إن طبيعة الاستبيان توفر له ظروف التقنين أكثر مما يتوفر لوسائل أخرى، وذلك بسبب التقنين في الألفاظ وترتيب الأسئلة وتسجيل إجابات مما يزيد من قيمة الاستبيان.
- 5- يوفر الاستبيان وقتاً كافياً للمستجيب للتفكير في إجاباته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته.

ثانياً: عيوب الاستبيان

كما توجد للاستبيان مزايا عديدة إلا أن لديه بعض العيوب نذكر منها:

- 1- من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل إليهم الاستبيانات تلك الاستثمارات، وذلك ما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي توزع عليهم، وقد دلت تجربة الباحثين الذين استخدموا الاستبيان أن نسبة إعادة الاستبيانات تتراوح بين 20% إلى 25% من الاستثمارات المرسلة إلى المستجيبين.

2- قد يعطي المستجيب إجابة غير صحيحة حين يملأ الاستبيان ولا يستطيع أحد أن يتابع النقطة أو بندا ما بأسئلة متشابهة كي يعطي المستجيب ويسبب الوقوع في هذا الخطأ، وهو أن الكثير من العبارات والمصطلحات تحمل أكثر من معنى للأفراد المختلفين مما يحد من قيمة الاستبيان.

3- يستطيع الباحث أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيب بسبب فقدان الاتصال الشخصي معهم، وقد تكون تلك الانفعالات من المعلومات الهامة لموضوع البحث.

4- يمكن استخدام الاستبيان في مجتمع لا يجيد معظم أفراد القراءة والكتابة، ولهذا يمكن جمع المعلومات بواسطة الاستبيان في مثل هذه المجتمعات.

5- يجب أن يحافظ الباحث على حجم معقول للاستبيان فلا يوجد أسئلة كثيرة كي لا يدفع المستجيب إلى الملل، وبالتالي عدم تعبته كي لا يأخذ منه وقتاً طويلاً، وهذا العامل يحد من الاعتماد على الاستبيان إذا كانت المشكلة أو موضوع البحث تملّي على الباحث أن يوجه أسئلة متعددة.

المطلب الثالث: تقييم أساليب القيادة الإدارية في مؤسسة (SIRAMIS)

أولاً: تحليل عينة المرؤوسين

1- التوزيع حسب الجنس: يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كانت الشركة تحتوي الذكور أكثر أو الإناث، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): التوزيع حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
46.67	7	الجنس: 3. ذكر
53.33	8	4. أنثى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور والإناث تقريبا متساوي، حيث أن عدد الذكور يقارب ما نسبته (46.67%)، أما الإناث (53.33%)، وهذا أفضل بالنسبة للمؤسسة لأن عمل الفريق يحتاج إلى المساواة بين الجنسين والتعاون بينهما لكي يكون العمل جيد ومتقن، وذلك عكس عمل الفريق الذي يكون من جنس واحد.

2- التوزيع حسب السن: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة عمر المرؤوسين الذين يعملون بالشركة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): التوزيع حسب السن

النسبة %	التكرار	البيان
		العمر:
33.33	5	5. أقل من 30 سنة
40	6	6. بين 30 و 40 سنة
20	3	7. بين 40 و 50 سنة
6.67	1	8. أكثر من 50 سنة
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين يتراوح عمرهم بين الثلاثين والأربعين سنة (40%)، ثم يليها العمال الذين لا يتجاوز عمرهم الثلاثين سنة بنسبة (33.33%)، وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة كون أن باستطاعة القادة تدريبهم وتكوينهم لتعلم المهارات العالية وبسرعة كبيرة، وذلك لخدمة المؤسسة، أما العاملين الذين يفوق عمرهم الخمسين سنة فنسبته ضئيلة جدا حوالي (6.67%)، وهذا راجع إلى استراتيجية المؤسسة في التوظيف والتي تركز على فئة الشباب.

3- التوزيع حسب الأقدمية في العمل: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة المدة التي قضاها المرؤوسين في خدمة الشركة، وهذا ما سيبيئه الجدول التالي:

الجدول رقم (4): التوزيع حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	البيان
53.33	8	كم تقدر مدة عملك بهذه المؤسسة؟
46.67	7	9. أقل من 5 سنوات
		10. أكثر من 5 سنوات
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين عملوا بالمؤسسة لمدة أقل من خمس سنوات حوالي (53.33%)، أما الذين تفوق مدة عملهم بالمؤسسة فحوالي (46.67%)، فهما تقريبا متساويان، ومن المعروف أن العمال الذين تكون مدة عملهم كبيرة تكون لهم خبرة ومهارات عالية، وينجزون عمل أفضل من العمال الجدد.

ثانيا: تقييم غط وسمات وأساليب القيادة في المؤسسة

1- تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات: حيث أن هذا السؤال يهدف إلى معرفة إذا ما كان القائد في المؤسسة يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات أم أنه يتخذها لوحده دون إشراك مرؤوسيه، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	البيان
13.33	2	كيف يتخذ القائد القرارات في المؤسسة؟
86.67	13	- يتخذ القرارات لوحده
		- يتخذ القرارات بمشاركة مرؤوسيه
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (86.67%) يصرون أن قادهم يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك فإن القادة في المؤسسة يتبعون النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات، حيث نجد أنه يتيح لأكثر قدر من المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.

كما توضح لنا أن المؤسسة تأخذ قرارات مختلفة منها قرارات تأديبية، وقرارات تحفيزية، وقرارات متعلقة بالمنتوج، والقائد عند اتخاذه هذه القرارات يقوم بمشاوره بعض مرؤوسيه وذلك حسب الاختصاص، فمثلاً عند اتخاذ قرارات متعلقة بالمنتوج يقوم أعضاء مصلحة التجارة والتسويق بجولات في الأسواق الوطنية وذلك لمعايرة المنتوج، من حيث الكمية والنوعية والسعر، وعلى إثر المعلومات المتحصل عليها من قبل هذه المصلحة، يقوم القائد باتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالمنتوج بإشراك مرؤوسيه (أعضاء المصلحة).

كما تتخذ المؤسسة قرارات مبرجة كأي مؤسسة أخرى، بالإضافة إلى القرارات غير المبرجة فيما يخص بعض المشاكل الفجائية التي تواجه المؤسسة، مثل نقص المواد الأولية، فتتخذ المؤسسة قرار خفض الإنتاج من أجل استمرارية العمل، كما نجد كذلك بعض المشاكل فيما يخص ركود المنتجات فتتخذ المؤسسة قرار يقضي بتخفيضات على المبيعات، حيث أن القرار النهائي الذي يتم اتخاذه يصدر من المدير العام للمؤسسة، وذلك بعد التشاور مع المرؤوسين عبر الاجتماع معهم.

2- تقييم مدى اهتمام القائد بعمل الفريق: يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كان القائد الإداري يهتم بعمل الفريق ويقوم بالتنسيق بين أعضائه ويوجه جهودهم وقدراتهم، أم أنه لا يعطي لعمل الفريق أي اهتمام، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6): تقييم مدى اهتمام القائد بعمل الفريق

النسبة %	التكرار	البيان
73.33	11	ما مدى اهتمام القائد بعمل الفريق؟ - يعطيه أهمية بالغة
6.67	1	- يعطيه أهمية ضئيلة
20	3	- يعطيه أهمية متوسطة
0	0	- لا يعطيه أهمية تماما
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المرؤوسين يؤكدون أن قادتهم يهتمون بدرجة كبيرة بعمل الفريق (73.33 %)، وهذا ما يساعد المرؤوسين على تجميع جهودهم والتوافق بينها لتحقيق أكبر مردودية ممكنة، كما أن عمل الفريق يسهل عملية الاتصال بين المرؤوسين ولا يجدون أي صعوبة في ذلك، حيث أن القائد يلعب دور كبير في عمل الفريق من خلال التوجيه والربط والتنسيق بين أعضائه.

3- تقييم مدى مساهم القائد في سير عمل المؤسسة: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة القائد في توزيع المهام على مرؤوسيه، وتوفير لهم كل ما يلزم من وسائل لتأدية عملهم، وهذا ما سيوضحه لنا الجدول التالي:

الجدول رقم (7): تقييم مدى مساهمة القائد في سير العمل

النسبة %	التكرار	البيان
26.67	4	هل تصادفك مشاكل أثناء تأدية العمل؟
73.33	11	- نعم
		- لا
100	15	المجموع
25	1	إذا كان الجواب نعم، فإلى ماذا يعود ذلك؟
75	3	- نقص عملية التدريب
0	0	- عدم تخصصك في المجال الذي تعمل فيه
0	0	- نقص وسائل العمل
		- كل ما سبق
100	4	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (73.33 %) يصرحون أن عند تأديتهم للعمل لا تواجههم مشاكل، أما البقية (26.67 %) فقد أشاروا بأن بعض الأحيان تواجههم مشاكل بسيطة وذلك بسبب عدم ملائمة الوظيفة لهم، وهذا يقع على عاتق القائد الإداري وذلك بتخصيص العامل المناسب في المنصب المناسب له، وإذا ما تجاهل القائد هذه النقطة فسوف يكون العمل المنجز ناقص وغير فعال، وذلك لا يصب في صالح المؤسسة.

4- تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري: حيث يهدف هذا السؤال إلى تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري والتي تسمح له بممارسة عمله القيادي على أكمل وجه، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8): تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد

النسبة %	التكرار	البيان
86.67	13	كيف ترى المهارات التي يتمتع بها القائد؟
13.33	2	- يتقن مهارات عالية أفضل من مرؤوسيه
0	0	- مهارات مساوية لمهارات مرؤوسيه
	0	- مهارات أقل من مهارات مرؤوسيه
100	15	المجموع
84.62	11	إذا كان جوابك أن له مهارات عالية، فهل
15.38	2	تحصلت منه على بعض المهارات؟
		- نعم
		- لا
100	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المرؤوسين (86.67 %) يشيرون أن قادتهم يملكون مهارات عالية وأفضل من مهاراتهم، وهذا ما يساعد القائد الإداري على تحقيق النجاح، ومواجهة الصعوبات التي تصادفه في عمله القيادي، فكيف سيكون القائد قائدا إذا كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات أفضل منه، ففي هذه الحالة لا تكون للقيادة الإدارية فعالية في المؤسسة.

كما أن معظم المرؤوسين الذين يعترفون بمهارات القائد (84.62 %) يصرحون أنهم قد تحصلوا من قادتهم على بعض المهارات، حيث سيساعدهم ذلك على إتقان عملهم وتفادي الأخطاء، وهذا سيكون في صالح المؤسسة.

5- تقييم عملية الاتصال في المؤسسة: يهدف هذا السؤال إلى اكتشاف إمكانية التواصل بين المرؤوسين وقائدهم، وبين المرؤوسين فيما بينهم، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (9): قياس إمكانية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
6.67	1	هل لديك صعوبات في الاتصال مع قائدك أو العاملين معك؟
93.33	14	- نعم - لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على معطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (93.33 %) يشيرون بأنه لا توجد أي صعوبات في التواصل مع بعضهم البعض أو مع قائدهم، إذ أن التواصل بين المرؤوسين يكون بالهاتف أو الحوار مباشرة، أما الاتصال بين القائد ومرؤوسيه فيكون عن طريق الإعلانات أو الاستدعاءات والحوار مباشرة، ولهذا فالاتصال الدائم مع المرؤوسين يوفر للقائد الفرص لتوجيههم والشرح لهم حتى تصبح الأهداف مفهومة.

6- تقييم عملية التحفيز في المؤسسة: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان يتبع القائد الإداري أسلوب التحفيز في المؤسسة، وهذا ما سيبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تقييم عملية التحفيز في المؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
60	9	هل يستعمل قائدك وسائل معينة لتحفيزك على العمل؟
40	6	- نعم - لا
100	15	المجموع
11.11	1	إذا كان جوابك نعم، فيما تتمثل هذه الوسائل؟
55.56	5	- وسائل مادية
33.33	3	- وسائل معنوي
		- كلاهما معا
100	9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (60 %) يشيرون إلى أن قادتهم يستعملون وسائل مختلفة لتحفيزهم على العمل الجيد، كون أن ذلك يخلق علاقات جيدة بين المرؤوسين وقادتهم، كما يساهم ذلك في إنجاز عمل جيد ومنتقن من طرف المرؤوسين، وهذا ما يزيد من مردوديتهم ويخدم المؤسسة ويطورها.

أما فيما يخص نوع هذا التحفيز فأغلبية المرؤوسين (55.56%) يصرحون أن هذه الوسائل التحفيزية تكون معنوية أكثر منها مادية، وذلك عن طريق العلاوات وغيرها من الوسائل المعنوية الأخرى.

7- تقييم مدى اهتمام القائد بالإبداع والتغيير: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة درجة مساهمة القائد الإداري في تحقيق التغيير في المؤسسة وهذا ما سنكتشفه من الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تقييم مدى اهتمام القائد بالتغيير والإبداع

النسبة %	التكرار	البيان
80	12	هل قائدك يسمح لك بالإبداع ويشجعك على التغيير؟
20	3	- نعم - لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أغلبية المرؤوسين (80 %) يشيرون أن قادتهم يسمحون لهم بالإبداع و الكشف عن قدراتهم و مواهبهم الذاتية، و هذا يدخل في درجة مرونة القائد، حيث أنه كلما كان للقائد مرونة عالية يسعى الأفراد للإبداع أكثر و توظيف مواردهم الذاتية، و هذا كله يساهم في نجاح عملية التغيير و التطوير في المؤسسة.

8- تقييم مدى مساهمة القائد في زيادة الانتاجية: حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كان القائد الإداري يحقق نتائج إيجابية في مردودية المؤسسة مع مرور الزمن، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تقييم مدى مساهمة القائد في زيادة الإنتاجية

النسبة %	التكرار	البيان
100	15	في رأيك هل ساهم قائدك في نمو و زيادة الإنتاج في المؤسسة؟
0	0	- نعم - لا
100	15	المجموع
13.33	2	إذا كان جوابك نعم، فإلى ماذا يعود ذلك؟
0	0	- لأنه متخصص في الميدان
53.33	8	- لأنه صارم في قراراته
33.33	5	- لأنه يعمل بروح الفريق
		- كل ما سبق
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

إذن نلاحظ من خلال الجدول أن كل المرؤوسين (100%) يشيرون أن قادتهم قد ساهموا بشكل إيجابي في مردودية المؤسسة، وهذا راجع إلى مختلف السمات التي يتمتع بها القائد من حيث طريقة عمله والمهارات التي يتمتع بها، وهذا ما يجعل القائد الإداري متميز ويؤدي عمله الإداري بكفاءة.

ثالثاً: تقييم علاقة القادة بالمرؤوسين

1- تقييم مدى اهتمام القائد بالعمل بالمرؤوسين: حيث أن هذا السؤال يهدف إلى اكتشاف ما إذا كان القائد يعطي اهتماماً بالعمل بالمرؤوسين، أو أنه يهتم بأحدهما، أو أنه لا يعطيها أي اهتمام، وهذا ما سيبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تقييم مدى اهتمام القائد بالعمل والمرؤوسين

النسبة %	التكرار	البيان
26.67	4	بماذا يهتم قائدك أكثر؟
6.67	1	- يهتم بالعمل فقط
66.67	10	- يهتم بالمرؤوسين فقط
0	0	- يهتم بكليهما
0	0	- لا يعطي اهتمام لأي منهما
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن القائد يهتم أكثر بالعمل والمرؤوسين معا (66.67 %) ويحاول التوفيق بينهما لتحقيق أكبر مردودية ممكنة، وذلك لأن الاهتمام بأحدهما لا يخدم الآخر ولا يخدم المؤسسة ككل، فإذا ما كان اهتمام القائد كله يصب في مصلحة العمل فقط مما يولد للمرؤوسين الشعور بأنهم منبوذين من طرف قائدهم وهذا قد يؤدي بتراجع عمل المرؤوسين، وبالتالي تراجع الإنتاج ككل.

2- تقييم مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه: يهدف هذا السؤال إلى معرفة الطريقة التي يعامل بها القائد الإداري مرؤوسيه، وهذا ما سيبينه لنا الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تقييم مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه

النسبة %	التكرار	البيان
6.67	1	ما هي طريقة معاملة قائدك لك؟
93.33	14	- كأنك عامل بسيط، ولا يستمع إليك
		- كأنك صديق له، ويصغي إلى ما تقوله
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (93.33 %) يؤكدون أن قادتهم يستمعون إليهم ويتيحون لهم الفرص للتعبير والتعاون معهم، كما يسمحون لهم بالعمل عبر مجموعات، وهذا ما يميز القائد ذو المرونة العالية، حيث يساهم ذلك في توجه المرؤوسين نحو الابداع والتغيير والتعاون مع بعضهم البعض، كما خلق علاقات إنسانية جيدة بين القادة ومرؤوسيهم.

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة (SERAMIS) بالسوافلية وتحليل نتائج الاستبيان في الفصل الثالث توصلنا عدة نتائج أهمها اهتمام القادة بمروّوسيتهم ومساندتهم، وحثهم على التجديد والتطوير، وإتاحة الفرص لهم للتعبير والإبداع، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تطويرها، كما يعتمد القادة في المؤسسة على أسلوب التحفيز وذلك بنوعيه (المادي والمعنوي)، وكل هذا يعتمد على القادة الإداريين ومهاراتهم الإدارية والسلوكية مع مروّوسيتهم و الطريقة التي يتعاملون معهم لجعلهم يقدمون أحسن مردودية، إلا أن الأغلبية ترى أن نمط القيادة أقرب من الوسط بالإضافة إلى حسن مستوى السمات القيادية لدى القادة وخاصة السمات العلمية و ذلك حسب المرؤوسين في مجال المهارات التقنية والاتجاهات الإيجابية الجديدة إضافة إلى توافرهم على السمات القيادية والإدارية المتمثلة في التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع "القيادة الإدارية" اتضح لنا أن لهذه الأخيرة دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها، خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات، فالقيادة الفعالة قادرة على مواجهة أي تغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفضل عملية التأثير على الرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم نحو الأحسن.

حيث تعتبر القيادة الإدارية القلب النابض للعملية الإدارية، فمن خلالها يتم التحكم في سير أعمال المؤسسة، فلكل قائد إداري أسلوبه الخاص في التأثير على رؤوسيه بحيث أن هذه الأساليب تتحدد وفق المواقف التي تعيشها المؤسسة، أو وفق القادة، أو الرؤوسين، حيث أن العلاقة بين القادة ورؤوسيهم تتحدد وفق الأنماط التي يتبعها القادة في التعامل مع رؤوسيهم.

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

كما تبين في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الخزف (SERAMIS) بالسوافلية أن هناك مجال محدود لعمليات التدريب وتطوير مهارات الرؤوسين التي تلعب دور أساسي تحقيق النمو والتطوير، وعملية القيادة فيها تكون في الأمور التنظيمية والتطبيق العملي، وتجاهل الأمور التي تساهم في التحسين والتقدم.

نتائج الدراسة:

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمت بها والتي شملت مختلف النظريات، وكذا الدراسة الميدانية وذلك بتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الفعلية في الاتصالات واتخاذ القرارات وكذلك التحفيز بنوعيتها المادي والمعنوي كلها تساهم في نجاح العملية الإدارية، وهذا ما أكدته المتخصصين في علم القيادة، فكلما كانت هناك فرصة كبيرة لتحفيز المرؤوسين وفسح المجال أمامهم للإبداع والابتكار والاتحاد بينهم في العمل كانت هناك فرص متاحة لتعلم مهارات جديدة بسرعة وكفاءة، وهذا ما يساعد في نمو المؤسسة وتطورها، ومنه نكون قد حققنا الفرضية الثانية.

وإن للقيادة دور فعال في التأثير على المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم نحو التطوير لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وهذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية حيث أن أكثر من نصف المرؤوسين كانت وجهة نظرهم أن القادة يتبعون الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين ويفوضون لهم السلطة، وهذا ما يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة مردوديتها، وهذا ما تأكدنا منه في الدراسة التطبيقية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وبناء على الدراسة المقدمة تمكنا من الخروج النتائج التالية:

- باعتبار مؤسسة (SIRAMIS) مؤسسة مختلطة وذلك ما يجعل قادتها يهتمون بالعمل دون إهمال المرؤوسين كون أنهم يلعبون الدور الأساسي في نجاح هذا العمل، وهذا ما يشجع المرؤوسين على الإنجاز أكثر.
- توافر القادة على السمات القيادية الحسنة وخاصة السمات الخلقية والإنسانية، وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرؤوسين والتعاون معهم وحل مشاكلهم.
- قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم.
- غياب عنصر التدريب الذي يلعب دور أساسي في تنمية مهارات المرؤوسين وتحقيق التطوير والنمو المطلوب.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نستخلص بعض التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في المؤسسة والتي نلخصها فيما يلي:

- تخصيص دورات تدريبية للعاملين من طرف القادة والتي هي غائبة تماما في المؤسسة، وذلك لتفعيل دور المرؤوسين في إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.
- أن تكون ترقية العاملين في المؤسسة على أساس تقييم الأداء وليس على أساس الأقدمية في المنصب، وهذا ما يسمح بصعود كفاءات عالية تحوز على مؤهلات قيادية.
- تعزيز النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة لأن له تأثير إيجابي على نفسية المرؤوسين وطموحاتهم.

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة موجهة لعمال شركة الخزف (SERAMIS) بالسوافلية

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الهدف من الاستمارة:

دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS)

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

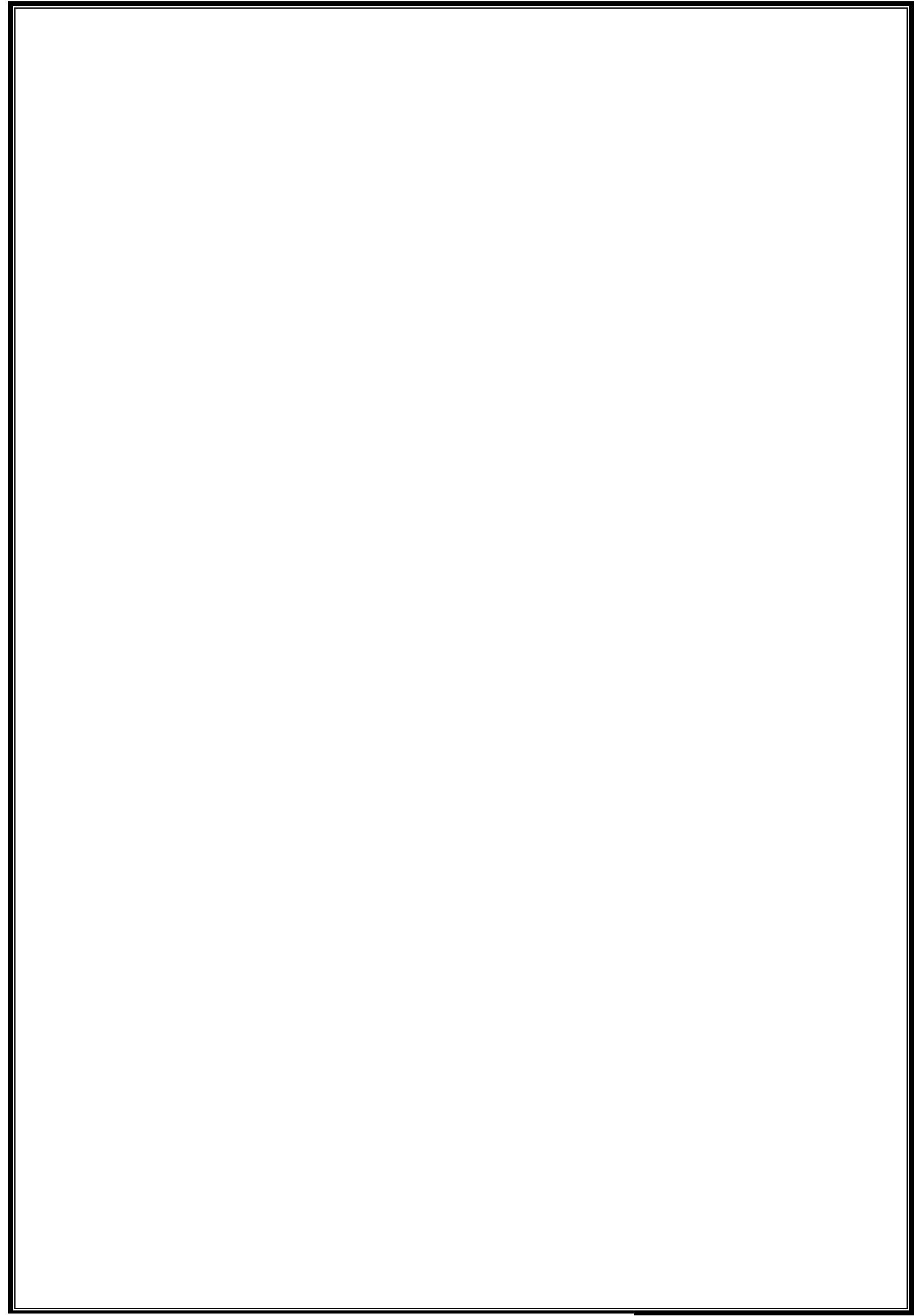
- مصطفى بن عامر

- كمال قورين

لجنة المناقشة:

- عبد الله شهيدة.....رئيسا
- مصطفى بن عامر.....مقرا
- عبد الله يخلف.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014



مقدمة عامة:

لاشك أن التقدم في البلدان المتطورة يعود إلى عدة أسباب، ومن بين هذه الأسباب دور القادة الإداريين في سير الأعمال الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ومساهماتهم في تطوير وتنمية أداء أفرادها، كما أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي تتمثل في عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها، حيث أن العملية الإدارية في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه، واستراتيجيته في التعامل معهم.

حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ومنه فإن دور القادة الإداريين هو الاختيار الأنسب للوسائل حتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء والاستمرارية، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف أنماط القيادة وصفات القادة، وأي أسلوب يتبعونه من أجل التأثير على المرؤوسين وتحقيق التنسيق فيما بين الوحدات والأعضاء داخل المؤسسة، وعلى إثر ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية ملزمة باتباع أنماط قيادية مناسبة وفعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الإشكالية الرئيسية:

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

ما مدى فعالية القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا أن نطرح التساؤلات التالية:

- فيما تتمثل أهم مبادئ القيادة الإدارية؟
- كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين مستوى المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى مساهمة القادة الإداريون في مؤسسة (SIRAMIS) في رفع مردوديتها؟

فرضيات الدراسة:

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

- للقيادة الإدارية عدة مبادئ تجعلها فعالة وناجحة.
- للقيادة الإدارية عدة وسائل تستعملها للتأثير على الرؤوسين، وذلك قصد رفع إنتاجية المؤسسة.
- يعتمد القادة الإداريون في مؤسسة (SIRAMIS) على أساليب قيادية فعالة تجعل من عملهم الإداري يحقق مردودية تعود بالإيجاب على العمال وعلى المؤسسة في نفس الوقت.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي جعلني أهتم بموضوع دور القيادة الإدارية ودورها في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية

ما يلي:

- باعتبار موضوع القيادة هو سر نجاح مختلف المؤسسات الاقتصادية وذلك نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في توجيه المؤسسة.
- رغبة الباحث في التطلع لأهم جوانب القيادة الإدارية التي كان يشوبها بعض الغموض.
- كون أن اختلاف وجهات النظر في موضوع القيادة الإدارية لا يفي عنها صفة العلمية بل يؤكد أنها.
- إثراء مكتبة الكلية بمراجع إضافية عن القيادة الإدارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوع دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية إلى عدة عوامل من

بينها:

- باعتبار القيادة الإدارية القلب النابض للإدارة، حيث تخدم جميع الجوانب العلمية للإدارة، فتجعلها فعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.
- أهمية القيادة الإدارية في مؤسسة صناعة الخزف (SIRAMIS).

أهداف الدراسة:

من الواضح أن أي دراسة إلا ويكون لها أهداف وغايات معينة تخدم الجانبين النظري والعلمي، وفيما

يخص هدي من هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- التعرف على أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة.
- التعرف على أهم الخصائص والمبادئ التي تميز القيادة الإدارية والتي تساهم في تطوير المؤسسة.
- تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة.
- الوقوف على أهم الأساليب التي يجب على القادة استخدامها لتحقيق الفعالية في أداء الكلي للمؤسسة.
- التعرف على واقع القيادة الإدارية في مؤسسة صناعة الخزف (SIRAMIS).

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري على أدوات علمية تتمثل في الكتب والمجلات وذلك لجمع أكبر قدر ممكن عن القيادة الإدارية، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلة التي أجريناها مع مختلف القادة الإداريين ومرؤوسيه في مؤسسة صناعة الخزف مما مكنا بالتحاور معهم وأخذ قدر كافي من المعلومات، كما اعتمدنا على الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة، إذ يعطي الأفراد الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة المقدمة لهم.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته قمت في الجانب النظري باتباع المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من خلال وصف وتحليل أهم الصفات التي يتمتع بها القادة الإداريون، بالإضافة إلى النظريات المختلفة التي تفسر القيادة الإدارية وتحللها.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة عن طريق الاستبيان، وذلك في مؤسسة صناعة الخزف (SIRAMIS) بالسوافلية.

صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث فيما يلي:

- 1- قلة المراجع الخاصة بموضوع البحث سواء باللغة العربية والفرنسية.
- 2- صعوبة إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع في المنظمة محل الدراسة.
- 3- عند ملاءمة الاستمارة من طرف العاملين كلهم كانوا حذرين في إجاباتهم.

تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقيادة الإدارية، إذ قسمناه إلى مبحثين وذلك انطلاقاً من مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها وصولاً إلى النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

أما في الفصل الثاني فخصص لتحليل دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة، حيث قسمناه إلى مبحثين فالأول تناولنا فيه جملة من متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري، أما الثاني فقد خصصناه لمساهمة القيادة الإدارية في التغيير والتطوير داخل المنظمة.

في حين خصص الفصل الثالث لدراسة ميدانية بمؤسسة الخزف (SIRAMIS) بالسوافلية، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة صناعة الخزف ومن ثم استخلاص نتائج لهذه الدراسة.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	افتراضات نظريتي X و Y	1
76	التوزيع حسب الجنس	2
77	التوزيع حسب السن	3
78	التوزيع حسب الأقدمية في العمل	4
78	تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	5
80	تقييم مدى اهتمام القائد بعمل الفريق	6
81	تقييم مدى مساهمة القائد في سير العمل	7
82	تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد	8
83	قياس إمكانية الاتصال داخل المؤسسة	9
84	تقييم عملية التحفيز	10
85	تقييم مدى اهتمام القائد بالتغيير والإبداع	11
86	تقييم مدى مساهمة القائد في زيادة الإنتاجية	12
87	تقييم مدى اهتمام القائد بالعمل والمرؤوسين	13
87	تقييم مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه	14

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مهارات القيادة الإدارية	1
23	خط سلوك القيادة	2
25	الشبكة الإدارية لبلاك و موتون	3
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SERAMIS)	4

قائمة المراجع:

- الكتب:

أ- باللغة العربية:

1. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2014.
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 2000.
3. أحمد بال العويمات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2002.
4. اسماعيل محمد السيد وآخرون، "تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة 1997.
5. بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010.
6. جان ديكارت، "أفكار عظيمة في الإدارة"، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة 1991.
7. جمال الدين مرسى، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2000.
8. هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
9. هيثم محمد العاني، "الإدارة بالخوافز"، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان 2007.
10. زيد منير عبوي، "الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان 2015.
11. طارق عبد الحميد البدري، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2007.
12. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1993.
13. ماجة العطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)"، دار الشروق، عمان 2003.
14. مهدي زوليف وعلي العضيلة، "إدارة المنظمة"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
15. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، "القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان 2007.
16. محمد حسنين العجمي، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

17. محمد سعد محمد، "أساليب القيادة وصنع القرار"، دار الهندسية للنشر والتوزيع، القاهرة 2010.
18. محمود سيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1988.
19. نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
20. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1992.
21. سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
22. سعيد يس عامر، "استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سرفيس، القاهرة 1994.
23. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1997.
24. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993.
25. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2003.
26. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
27. ضرار العتي وآخرون، "العملية الإدارية"، دار اليازوري العلمية، عمان 2007.
28. ظاهر محمود كلالدة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران، عمان 1997.

ب- باللغة الفرنسية:

1. CL.LE BOYER et autres, RH:Les apport de la sociologie du travail, ed organisation, Paris, 2001.
2. Jeen.Luccarron, sabine SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise, Dunodparise, 2001.
3. Michel BEDART, Roger MILLER, La gestion des organisation, edMCGrawhill, Canada, 1995.
4. Nicole AUBERT et autres, Management :aspect humaines et organisationnelle, Paris, 1992.

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة

الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير

الخاص إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في

تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف بن عامر مصطفى الذي لم يخل علي بالتوجيهات

والنصائح والارشادات القيمة، كما أقدم شكري وتقديري

لأعضاء اللجنة الموقرة، ودون أن أنسى الموظفين في

مؤسسة السوافلية.

كمال

الإهداء

فبعد رحلة طويلة وعمر دراسي شاق أجنّي اليوم ثمرة
صبر واجتهاد بفضل الله تعالى يسعدني أن أهدي هذا العمل
إلى التي حملتني وهنا على وهن ووفرت لي شروط الراحة
التامة، أمي العزيزة حفظها الله، وإلى الذي حثني على العلم
والعمل طوال حياتي الدراسية أبي الكريم حفظه الله.
إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي
إلى كل الصديقات و الأصدقاء
إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة
وإلى كل طالب علم.

كمال

الملخص:

تلعب القيادة الإدارية دور مهم في سير أعمال المؤسسة وتحسينها، حيث أنها تقوم بتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أداء مرتفع يعود بالإيجاب على المؤسسة، وبذلك يمكن القول بأن القائد الإداري يجب أن يكون حريصا في اختيار الأسلوب الذي يتماشى به مع رؤوسيه وكذا الطريقة التي يتبعها في التعامل معهم، وهذا يتحدد من خلال الظروف التي تعيشها المؤسسة وكذلك من خلال القائد نفسه، وبالتالي فمن واجب القادة الإداريين توضيح الأهداف للمرؤوسين وتفعيل عملية اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الشروع نحو الابتكار والتغيير وذلك لتحقيق التطوير والأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، المؤسسة الاقتصادية، التطوير، الإدارة.

Résumé:

Lecture leadership administratif a joué un rôle important dans le fonctionnement du travail de l'institution et d'améliorer, où elle dirige les efforts des travailleurs et de les motiver à atteindre la haute performance de retour positivement à l'institution, et pourrait donc être soutenu que le chef administratif doit être prudent dans le choix de la méthode qui est en ligne avec ses subordonnés ainsi que la façon dont le traite avec eux, et elle est déterminée par les circonstances qui prévalaient dans l'organisation ainsi que par le commandant lui-même, et il est donc du devoir des responsables administratifs de clarifier les objectifs de ses subordonnés et en activant la prise de décision et le processus de communication au sein de l'organisation, en plus de l'ouverture vers l'innovation et le changement, afin de réaliser le développement et la tenue des objectifs .

Mots clés: le leadership administratif, l'entreprise économique, le développement, la gestion.

أرجو منكم ملاء هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب، ونعلمكم أن إجاباتكم ستكون جزءاً من هذا البحث العلمي.

أولاً: تحليل عينة المرؤوسين

س1: الجنس:

☐

- ذكر

☐

- أنثى

س2: السن:

☐

- أقل من 30 سنة

☐

- بين 30 و 40 سنة

☐

- بين 40 و 50 سنة

☐

- أكثر من 50 سنة

س3: ما هي مدة عملك بالمؤسسة؟

☐

- أقل من 5 سنوات

☐

- أكثر من 5 سنوات

ثانياً: تقييم نمط و سمات القيادة

س1: ماهي الطريقة التي يتخذ بها قائدك (مديرك) قراراته في المؤسسة؟

☐

- يتخذ قراراته لوحده، ويضغط على العاملين (المرؤوسين) ويجبرهم على العمل

☐

- يعطي الحرية لمرؤوسيه ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات

س2: ما مدى اهتمام قائدك بعمل الفريق؟

☐

- يعطيه أهمية بالغة

☐ - يعطيه أهمية ضئيلة

☐ - يعطيه أهمية متوسطة

☐ - لا يعطيه أهمية

س3: هل تصادفكم مشاكل أثناء تأدية عملكم؟

☐ - نعم

☐ - لا

س4: إذا كان جوابك نعم، فإلى ماذا يعود ذلك؟

☐ - لنقص عملية التدريب

☐ - لعدم تخصص العامل في المجال الذي يعمل فيه

☐ - لنقص وسائل العمل

☐ - كل ما سبق

س5: كيف ترى المهارات التي يتمتع بها قائدك؟

☐ - يتقن مهارات عالية أفضل من مرؤوسيه

☐ - مهارات مساوية لمهارات مرؤوسيه

☐ - مهارات أقل من مهارات مرؤوسيه

س6: إذا كان جوابك أن قائدك يتمتع بمهارات عالية، فهل تحصلت منه على بعض المهارات؟

☐ - نعم

☐ - لا

س7: هل لديك صعوبات في عملية الاتصال مع قائدك أو العاملين الآخرين معك؟

☐ - نعم

☐ - لا

س8: هل يستعمل قائدك وسائل معينة لتحفيزك على أداء عملك بكفاءة؟

☐ - نعم

☐ - لا

س9: إذا كان جوابك نعم فيما تتمثل هذه الوسائل؟

☐ - وسائل مادية (مالية مثلا)

☐ - وسائل معنوية (عقابية مثلا)

☐ - كلاهما معا

س10: هل قائدك يسمح لك بالإبداع ويشجعك على التغيير؟

☐ - نعم

☐ - لا

س11: في رأيك هل ساهم قائدك في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة؟

☐ - نعم

☐ - لا

س12: إذا كان جوابك نعم، فإلى ماذا يعود ذلك؟

☐ - لأنه متخصص في الميدان

☐ - لأنه صارم في قراراته

☐ - لأنه يعمل بروح الفريق

☐ - كل ما سبق

ثالثا: تقييم علاقة القائد بمروسيه

س1: بماذا يهتم قائدك أكثر؟

☐ - يهتم بالعمل فقط

- ☐ - يهتم بالمرؤوسين فقط
- ☐ - يهتم بكليهما
- ☐ - لا يعطي اهتماما لكل منهما

س2: ما هي طريقة معاملة قائدك لك؟

- ☐ - كأنك عامل بسيط أقل درجة منه، ويعاملك بقسوة
- ☐ - كصديق له في العمل، ويعاملك بلطف

نشكركم على ملأ هذه الاستمارة.