

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاامي

الشعبة: التخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة

العنوان:

اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

دراسة حالة مجمع سوناطراك (LRP)

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني عبد القادر

مقدمة من طرف الطالبة:

الشارف عيسى امينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	بسدات كريمة	أستاذة محاضرة ا	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضرة ا	جامعة مستغانم
مناقش 1	بن شني يوسف	أستاذ محاضرة ا	جامعة مستغانم
مناقش 2	بن حجوبة حميد	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصل الأول التعرف على الموقف الإداري عبر تطوره من القيادة الإدارية, وذلك من خلال عرض وتحليل أهم و ابرز النظرات التي قدمها رواد الفكر الإداري في مجال القيادة الإداري, وبما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين ,لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل أساسي , وتتنوع الوسائل والأساليب التي يستجدها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة ,خاصة وإنيهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين أثناء أداء العمل قصد تجاوزها,تشجيع التعاون من خلال بناء عمل فريق,دون أن ننسى تغيير المواقف السلبية للمرؤوسين اتجاه العمل في المنظمة.

إن ذكر المجالات السابقة يطرح إشكالية كيفية استخدامها من طرف القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين في المنظمة ,خاصة أن سوء استعمالها قد يؤدي إلى نتائج سلبية علي المرؤوسين و أدائهم مثل التذمر,الاستياء ,الصراعات و عدم الإخلاص للمنظمة.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

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

المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

أولاً- تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة¹.

كما يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"².

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة.

أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³.

جيذا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد. ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁴:

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

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

² عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 35 .

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 244 .

⁴ P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P : 219

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

من خلال التعارف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء : هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.
إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة (استغلال).

ثانيا- خصائص مفهوم الأداء

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

1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائمه، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى¹.

2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن².

المطلب الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل الفعالية والكفاءة .

أولا- الفعالية l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"³، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وتعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"⁴.

J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000, P : 20¹

M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990, PP : 91- 92.²

³ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 23.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 26.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية. ثانيا- مقارنة بين الكفاءة والفعالية .

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات" لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية"¹ ، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفعال

جدول رقم (1-2): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد، المعدات...الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص: 170.
من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والإنتاجية .

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، وقصد توضيح العلاقة بينهما نتناول أولا تعريف الإنتاجية
أولا- تعريف الإنتاجية:

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية.
توجد للإنتاجية تعريفات متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي²:

A. HAMADOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD,
Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993, P : 137.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص: 9.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.

- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا.

1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:

تعرف كفاءة بأنها "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات"¹.

نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام أقل قدر من الموارد وعوامل النتاج المختلفة للحصول على مخرجات، وهو ما ينطبق على الكفاءة.

2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، يعرف علي السلي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد(المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية(المخرجات)"²، وغالبا ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)، أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق.

3- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا:

مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن "الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف"³.

كما تعرف الإنتاجية بأنها "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات"⁴.

ثانيا- علاقة الإنتاجية بالأداء:

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص: 6 .

² علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994، ص: 20 .

³ Michel GARVAIS, OP-CIT, P : 15.

⁴ عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص: 7 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

شكل (1-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية	إنتاجية مرتفعة:	إنتاجية متوسطة:
الفعالية	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل الموارد	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
منخفضة	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل الموارد	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
	عالية	منخفضة
	الكفاءة	منخفضة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 127
أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 31-31

المطلب الرابع : مصادر الأداء في المنظمة :

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي¹:

أولاً- الأداء الظاهري Performance extrinsèque :

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

ثانياً- أداء ذاتي Performance intrinsèque :

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

1- الأداء المالي :

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

2- الأداء التجاري:

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

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

3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة، وعند تحديد مصادره وجدنا أن العامل هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، تقييمه، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء .

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

لتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم. أولاً- تعريف أداء العامل:

يمثل أداء العامل في " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹.

إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"². كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"³.

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي⁴.

ثانياً- تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي

1 - كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

2- نوعية الجهد المبذول:

تعتبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص: 10.

² عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000، ص: 13.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000، ص: 215.

⁴ الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 51.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

تعتبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

ثالثا- تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة. وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم 'l'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة 'l'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية

المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، نتناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وذلك باستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع.

أولا- تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمنظمة.

يشير الرضا الوظيفي إلى "مجموعة من اتجاهات (ميول مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"¹.

ثانيا- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

2- الأداء يسبب الرضا :

¹ عايدة خطاب، مرجع سابق، ص: 136 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده¹

3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي²:

الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.

■ صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.

■ صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.

■ صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية.

أولا- تعريف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"³.

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة"⁴.

ثانيا- أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء⁵:

- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم .

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 202 .

² عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص: 110 .

³ آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص: 177 .

⁴ Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, P : 320 .

⁵ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص: 241 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل .
- الرقابة على المشرفين .

ثالثا- معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه, رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما¹:

1- معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

2- معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي،... الخ. إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

رابعا- مراحل عملية تقييم أداء العاملين

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيًا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها .

1 - وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين.

2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب.

3- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

¹ آرثر بيل، مرجع سابق، ص: 180 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

- يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها ، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:
- أولا- العوامل الخارجية **Les facteurs extrinsèques**: تتعلق محدّدات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

1- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة ، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي¹.

2- العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج².

العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل³.

ثانيا- العوامل الذاتية **Les facteurs intrinsèques** :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}^4$$

1 - القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل .

2- الدافعية للعمل

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"⁵ ، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

¹اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص: 71 .

²دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

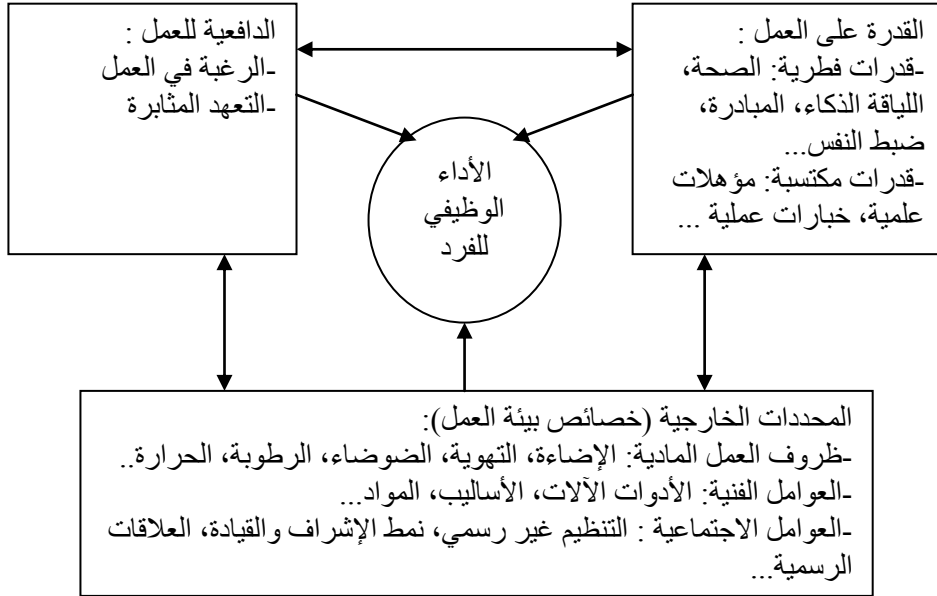
³ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185.

⁴عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58 .

⁵راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

الشكل رقم(2-2) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد علي أطروحة ماجيستر 2003

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أداء الفرد في المنظمة - وهو المتغير الثاني في بحثنا - من حيث مفهومه ، علاقته بالرضا الوظيفي، تقييمه، والعوامل التي تحدد مستواه لدى الفرد، ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة ... الخ.

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في القدرة على المبادرة والمبادأة

في ظل البيئة الحالية للمنظمات والتي تتميز بالتغير والتقلب والتعقيد، وما تحمله من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، أصبح لزاما على القائد الإداري أن يكون دائما على أهبة الاستعداد لاتخاذ القرارات السريعة والملائمة وإلا صارت المنظمة مهددة بالزوال، خاصة أمام تحديات المنافسة الحادة في ظل عولمة الأسواق، لذا تعتبر المبادرة باتخاذ القرارات سمة ضرورية للقائد، وإذا كانت المبادرة مناقضة تماما لصفة التردد فإنها لا تعني كذلك التسرع في اتخاذ القرارات.

أولا - تعريف المبادرة (المبادأة)

المبادرة هي اتخاذ القرار المناسب واللازم في الوقت المناسب بدون تأخير، حسب ما يمليه الموقف، حيث أن القائد يعمل من أجل تحقيق أهداف متغيرة وفي ظل ظروف متغيرة ومتقلبة، مما يستوجب السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتلك التغيرات.

تعرف المبادرة أو المبادأة بأنها "إتباع البديهة والحس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة، خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى المهارات والخبرات التي يحملها القائد"¹.

ثانيا - أهمية المبادرة للقائد:

القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات ، ومن هنا تتضح أهمية المبادرة عند توافر دواعيها².

ثالثا - خصائص القائد المبادر:

إذا كانت المبادرة من أبرز الصفات اللازمة للقائد، فإنها بدورها تستلزم الجمع بين صفات أخرى لعل من أهمها:

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2002، ص: 38 .
² محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص: 222- 223.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

1- الشجاعة:

تمكن الشجاعة القائد من مواجهة المواقف الصعبة، إلا أنها لا تعني من ناحية أخرى الاندفاع والتهور¹.

2- حسم الأمور:

وهي صفة ضرورية للقائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار بديل من بين مجموعة بدائل وسرعة التصرف والتنفيذ².

3- الحزم:

ويعني أن تكون قرارات القائد وأوامره قاطعة ودون تردد مع مراعاة شعور الآخرين، ويتطلب الحزم تمييز الجوانب الهامة والغير الهامة من المشكلة موضوع القرار، وحسن الاختيار بين البدائل لحلها، والدفاع عن القرار عند اتخاذه، ويقول فريدريك ونسلو تايلور F.W.Taylor عن سمة الحزم أنها "الحكم الصائب على الأمور وهو القدرة على تحديد الأهمية النسبية للأشياء"³.

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد. أولاً- تحسين القدرة

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

1- التدريب والتعليم

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه⁴، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلا التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة (Coaching) أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص:223.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 224.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص : 229- 230.

⁴ العلاقات كام بيرون، تيم وي. تون، ..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 245.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

2 - الملائمة: وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعاً فيها¹، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

ثانيا- تحسين بيئة العمل :

يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم ، مما يشكل له حافزاً على العمل بتفاني وإخلاص.

ثالثاً تحسين الدافعية

المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية ، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن وتقوية دافعيته، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

1- وضع أهداف الأداء للمرؤوسين

- مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء.
- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة، حيث أن الأهداف المحددة تقلل سوء التفاهم بشأن السلوكيات التي سيتم مكافأتها.
- يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوس، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوس واقترح تعديلات لصعوبات الأهداف.

2 – تسيير أداء المرؤوسين:

تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلاً بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، يرى هاوس وميتشيل أن حجم المساعدة يتوقف على ثلاث عوامل رئيسية وهي: خصائص المهمة أو العمل، توقعات المرؤوس، وقدرات المرؤوس وتوضيحها فيما يلي²:

أ- خصائص المهمة:

أي مدى هيكلتها وصعوبتها، فالمهام مرتفعة الهيكلية وسهلة الأداء لا تتطلب توجيهاً من القائد، لأن تدخله بالنصح والتوجيه سيعتبر لدى المرؤوس بأنه تحكم مزعج.

ب- توقعات المرؤوس:

تتمثل في مقدار المساعدة التي يريدها، وهي تتأثر بمدى رغبته في الاستقلال والحرية، فالمرؤوس الذي يرغب في الاستقلال يفضل القائد مرتفع المشاركة لأنه يعطيه مزيد من حرية العمل.

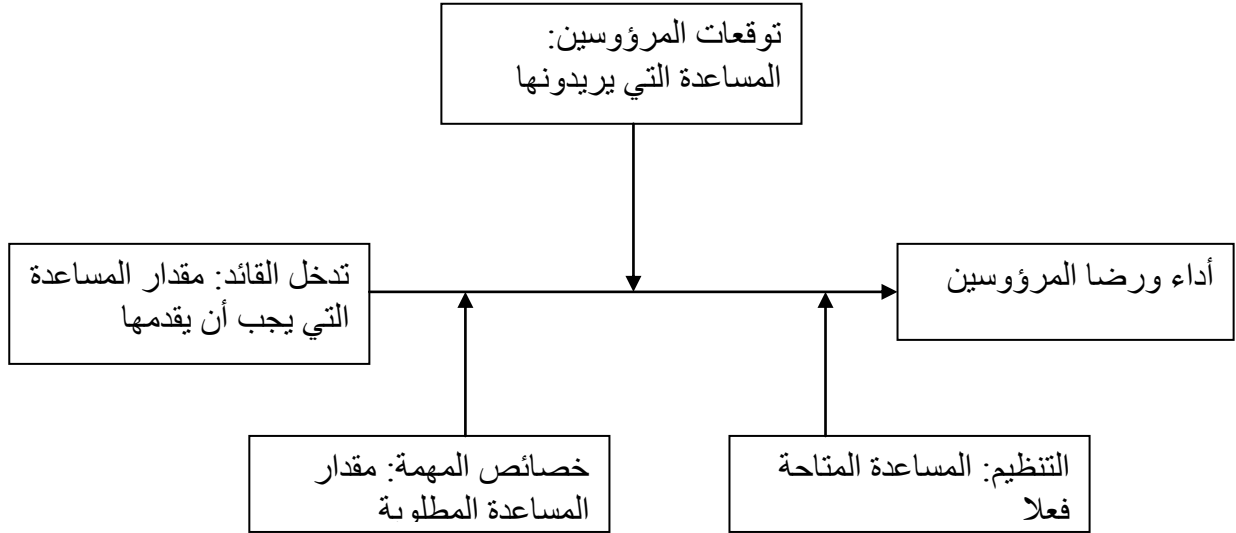
¹ نفس المرجع السابق.

² دفيد ويتون، تيم كامبرون، الهلاقات.. مرجع سابق، ص: 260-261.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

إن فهم القائد لهذه العوامل يسمح له بتقديم المساعدة المناسبة للمرؤوس، أي أن يتدخل القائد لتقديم مزيد من الدعم في مواقف عدم وضوح أو كفاية قواعد العمل التي تحكم الأداء، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) : نموذج معدل لمسار - الهدف في القيادة -



المصدر: دافيد ويتون ، تيم كامبرون، العلاقات... التفاعل الإيجابي، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة: 2001، ص: 260

3 - استعمال المكافآت والجزاءات

بمجرد وضع القائد الإداري لأهداف الأداء بمشاركة المرؤوسين ثم تقديم المساعدة لهم لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين الدافعية والمتمثلة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الايجابية والسلبية.

1- استخدام مكافآت بارزة:

تعني المكافأة الاستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر، المدح العلني، العلاوات والترقيات، وحتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء العمل يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

• أهمية المكافآت:

لا يتحسن أداء المرؤوس إلا إذا أعطى قيمة شخصية للمكافآت التي يحصل عليها.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

• شرطية المكافآت:

تتمثل شرطية المكافآت في أن تتوقف المكافآت التي يقدمها القائد على سلوك الأداء الذي يقوم به المرؤوس¹.

• عدالة المكافآت:

تشير المكافآت إلى إدراكات المرؤوس لعدالة المكافآت وذلك من خلال المقارنة بين الجهد الذي يبذله هل يتناسب مع المكافأة التي يحصل عليها².

• فورية المكافآت:

تقديم المكافآت لا يساهم في رفع أداء المرؤوسين إلا إذا تم فور سلوك الأداء، مما يسمح للمرؤوس بأن يعرف ما هو السلوك الذي تمت مكافأته، مما يدفعه ليزيد منه³.

ب- استخدام جزاءات ملائمة

يعني الجزاء الاستجابة بطرية سلبية نحو السلوك غير المرغوب مكن المرؤوسين، سواء كان أداء منخفضاً أو تقصيراً في العمل من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها من الحوافز السلبية، على القادة الالتزام بالشروط التالية⁴:

- تعيين السلوكيات غي الملائمة .
- طرح أسئلة للمرؤوس عن أسباب السلوك السيئ .
- وصف السلوكيات التي يتوقعها القائد من المرؤوس بعد سلوكه السيئ، مع التأكد من فهمها والموافقة عليها

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في عمل الفريق:

تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد La synergie، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداءات أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، وهو ما يعبر عنه رياضياً بالعلاقة: $2+2=5$ ، كما يتقدم المرؤوسين للسير نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

أولاً- تعريف الفريق:

يعتبر العمل في شكل فريق من أبرز مظاهر التعاون في المنظمات الحديثة، لأن العلاقات داخل المنظمات صارت علاقة تعاون من خلال عمل الفريق.

ويعرف الفريق بأنه " تجمع لأفراد يمثلون عالماً مختلطاً من المؤهلات والمعارف والمهارات والذي يتصرف أفراداه عندما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة"⁵.

ثانياً- التمييز بين الفريق والجماعة:

¹ دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 264

² نفس المرجع السابق، ص: 288.

³ دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 291.

⁴ دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 273- 274.

⁵ P. AUDELBERT ,Les équipes intelligentes, ed Organisation, PARIS, 1999, P :40.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

تعرف الجماعة بأنها "تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام"¹، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر. الجدول التالي يقدم عناصر المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل.

جدول رقم(2-2): مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل

أساس التمييز	الجماعة	الفريق
القيادة	قيادة فردية: قائد يعرف ما يفعل	قيادة بالمشاركة: تقاسم أدوار التوجيه
المسؤولية	مسؤولية فردية: كل فرد مسؤول عن مهمة معينة	مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت
النتائج	مساهمات فردية	مساهمات جماعية
الاجتماعات	اجتماعات عمل فعالة	اجتماعات مكرسة لحل فعال للمشاكل وتشجيع الحوار المفتوح
قياس الفعالية	فعالية غير مباشرة: تأثير أداء الفرد على الآخرين	فعالية مباشرة: تقييم النتيجة الجماعية
طريقة العمل	الجماعة تناقش، تقرر، تفوض	الفريق يناقش، يقرر، ينجز جماعيا

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد علي رسالة دكتوراه، 1999

نلاحظ من الجدول السابق فروق واضحة بين الجماعة والفريق على مستوى القيادة.

ويسمى مرور الجماعة إلى فريق بدورة حياة الفريق وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

ثالثا- دورة حياة الفريق :

يمر أي فريق بعدة مراحل عبر الزمن ، ويؤدي القائد الإداري دورا محوريا في هذه المراحل وذلك كما يلي² :

1- مرحلة جماعة العمل Le groupe de travail

لا يشعر أعضاء الجماعة بالحاجة الملحة للتعاون لأداء العمل، كما أنهم لا يبذلون أي جهد لتحويل الجماعة إلى فريق، حيث يقتصر الأمر على تقاسم المعلومات ووجهات النظر وأفضل الطرق التي تساعد كل عضو في اتخاذ القرارات في ميدان مسؤوليته في الجماعة.

¹راوية حسن، السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص: 185 .

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 244-245. و : 38-39 Hassene OUACHRINE, OP-CIT, PP :

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

2- مرحلة شبه الفريق La pseude-équipe

يكون المناخ العام في هذه المرحلة أقل توترا، ويبدأ الأعضاء في التنافس على مواقع التأثير والقوة ، كما يبدوون في التساؤل عن المعايير التي تنظم الفريق وكيف يتم التعامل مع الذين لا يلتزمون بها، ويشعر الأعضاء بالحاجة الملحة لتوسيع العمل الجماعي وضم كل الجهود الفردية، إلا أنهم لا يبذلون جهدا كافيا للتركيز على مدخل جماعي.

3- مرحلة الفريق الكامن L'équipe Potential

بعد انتهاء قضية السيطرة يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، كما يشعر الأعضاء بحاجة حقيقية وواضحة للتوسيع الجماعي لنتائج العمل الفردي، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، إلا أنه رغم ذلك تبقى أهداف الفريق ونتائجه مختلطة كثيرا، والفريق ينقصه الانضباط في تشكيل طريقة عمل مشتركة.

4- مرحلة الفريق الحقيقي L'équipe authentique

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة من بعضه البعض ، كم إن قدرات أعضاء الفريق تكون متكاملة ومنسجمة ، كم أنهم محفظين نحو غاية ، وأهداف موحدة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين على السواء في تحقيقها ، إلا انه قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية فينغلق على نفسه ويصير متعبا مما يعيق فعاليته في المدى الطويل.

5- مرحلة الفريق عالي الأداء L'équipe haute performance

تعتبر مرحلة النضج قمة الأداء، حيث يوجد ترابط وتعاون عميق قصد إنجاز الفريق للمهلم وتنمية أعضائه مما يسمح بتحقيق أداء مرتفع، كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء والتي تنسجم مع أهداف الفريق.

6 – مرحلة الزوال والانهاء

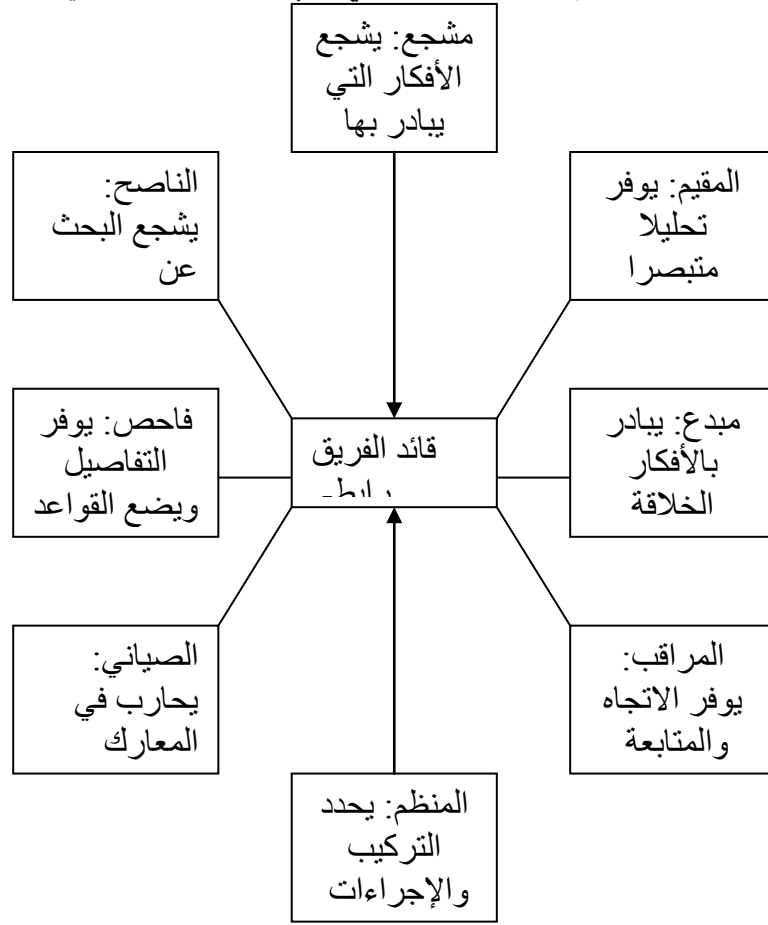
وتسمى كذلك بالشيخوخة، فعندما يصل الفريق إلى تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها أو عندما تقوم المنظمة بتطبيق إستراتيجية الاستغناء عن بعض الأفراد أو تصغير حجم المنظمة .

رابعا- أهمية القيادة لبناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعدل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل... الخ ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

الشكل رقم(2-4): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



المصدر: رواية حسن السلوك في المنظمة، مرجع السابق، ص 186.

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، "فالقائد يشكل مصدراً قوياً لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعض البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم"¹.

¹ديف فرانسيس، مايك وود كوك، مرجع سابق، ص: 145 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

خامسا- دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية¹:

✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية.

✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية.

✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق.

يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو- كما تقول ماري فوليت M.Follet - الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف التي بينهم²، بحيث يعتبر مرؤوسيه يشكلون أسرة واحدة وهو بمثابة الأب لها.

المطلب الرابع: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين:

يتمثل عمل القيادة الإدارية في إنجاز أهداف المنظمة من خلال المرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة بفعل رفض أو لامبالاة المرؤوسين والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء والميول السلبية، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها أو على الأقل تعديلها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

أولا: تعريف الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، لذا فمعرفة من الأمور الضرورية للقائد.

يعرف A.GORDON الاتجاهات بأنها " استعدادات ، ميول، وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحو شيء معين"³.

كما يعرف E Bogardus الاتجاهات بأنها " الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة والتي تصدر منها المنهات الخارجية سواء كانت سلبية أو إيجابية"⁴.

كما تعرف الاتجاهات بأنها "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين"⁵.

وقصد توضيح مفهوم الاتجاهات أكثر نعطي بعض الاتجاهات الإيجابية التي ترغب المنظمات في توافرها في العاملين بها مثل الرضا الوظيفي، تفضيل البقاء في المنظمة، التعاون مع الآخرين، المحافظة على ممتلكات المنظمة، احترام النظام الداخلي، الإخلاص والإتقان في العمل، أما ما يقابلها فيعتبر اتجاهات سلبية.

¹ اسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 137- 139 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 103 .

³ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 246 .

⁴ سعود النمر، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، ص: 121 .

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، دار وائل، 2002، ص: 90 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

ثانيا- مكونات الاتجاهات

رغم الاختلاف في تحديد طبيعة الاتجاهات ، لذا يمكن القول أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي¹:

1- مكون إدراكي

يتعلق المكون الإدراكي للاتجاهات مما يتوافر للفرد من معلومات عن الأشياء ، المواقف ، أو الأفراد موضع الاتجاه ، ويشمل المكون الإدراكي المعتقدات والأحكام حول موضوع الاتجاه.

2- مكون عاطفي

غالبا ما يعبر عن المكون العاطفي للاتجاهات في صورة تفصيلات لبديل معين، أي ما يحبه وما لا يحبه الفرد، مثل أن يكون للمرؤوس شعور إيجابي أو السلبي تجاه قائده، بسبب اعتقاده انه عادل أو غير عادل في توزيع الحوافز.

ثالثا- تكوين الاتجاهات²

تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته، إذ يسعى دوما لإشباع حاجات معينة. ويصادف في مسعاه عددا من المواقف الإيجابية (أفراد، خبرات...) المحققة لتلك الحاجات، وأخرى غير إيجابية تعيق إشباع حاجاته، لذا يكون الفرد اتجاهات إيجابية حيال الأفراد والخبرات التي ساعدته في إشباع حاجاته، كما يكون اتجاهات سلبية حيال العوائق والأفراد الذين اعترضوا عن تلبية هذه الحاجات، وتلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دورا مؤثرا في سلوكه المستقبلي، كذلك تتكون الاتجاهات حسب المعلومات المتوفرة للفرد والتي تعد أساس تكوين الاتجاهات، لأن الفرد لا يستطيع تبني اتجاهها معيننا حيال شيء لا يعرفه.

رابعا- أهمية معرفة اتجاهات المرؤوسين للقادة

يجب على القائد أن يعرف اتجاهات مرؤوسيه نحو العمل في المنظمة ومكوناتها بما فيها القائد وذلك الوظائف التي تؤديها معرفة هذه الاتجاهات والتي منها:

- تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحو قرار معين يتخذه القائد .
- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها .
- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات، وخاصة الحساسية منها عند التعامل معهم.

خامسا- أهمية اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري

من بين كل اتجاهات المرؤوسين نحو مكونات المنظمة، تعد اتجاهاتهم نحو قائدهم من أهم الاتجاهات، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدوارا متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه .

سادسا- تغيير اتجاهات الأفراد في العمل

¹ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 266 .
² محمد قاسم الفيروتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار الشروق، 1993، ص ص: 104-105.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

عندما نتكلم عن اتجاهات الأفراد في العمل فنعني بها تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل ، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين¹، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعا هاما للقيادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية (الالتزام، الولاء للمنظمة، احترام الآخرين...) وتغيير أو تعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاأخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التأمر، رفض قرارات القادة...), ولكي يتمكن القادة الإداريين من تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية يجب أن يلتزموا ببعض الشروط والأساليب والأدوات، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية.

1- شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين

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 التالية²:

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم .
- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم.
- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها.

2 - أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين .

1 - التغيير من أعلى لأسفل

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط ، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالسبب للروح المعنوية للمرؤوسين مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

¹راوية حسن، السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص: 160 - 161 .
²أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 132 .

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

ب- التغيير من أسفل لأعلى

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية.

ج- التغيير بالمشاركة

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع رؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتهم، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها.

3 - أدوات القادة لتغيير اتجاهات العاملين

إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه 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:

ا- مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته:

نظرا لما لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد الإداري في تشكيل سلوك مرؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد¹، لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته السلبية إن اكتشفها ، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة ومضرب المثل للمرؤوسين فيبادرون بالتغيير عن اقتناع وحماس ورضا .

ب- تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة:

يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير المقصود 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 بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة أي الممارسة الفعلية لها، وأخيرا تعزيز السلوكيات التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة، وهذا المدخل يناقض المدخل التقليدي (تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات)².

¹ نفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات .. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 267.
² جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص: 293- 294.

الفصل الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

خلاصة

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

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

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

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سونا طراك (LRP)

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب والسمات القيادية في القادة ومدى مساهمتها في أداء العاملين على مستوى المؤسسة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصل لثلاث والأخير لدراسة القيادة الإدارية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مجمع سونا طراك (LRP) كأحد أهم المؤسسات الوطنية وهو ما ألقى على القيادات الإدارية بمجمع سونا طراك (LRP) مسؤولية ثقيلة لقيادة هذه الجهود وتوجيهها، عن طريق التأثير في المرؤوسين من أجل حثهم على رفع الأداء والإخلاص في العمل، فإلى أي مدى نجح قادة سونا طراك في هذه المهمة؟ للإجابة على هذا السؤال لجأنا إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل أساسي، إضافة إلى مقابلة القادة الإداريين ومرؤوسهم، إلا أنه أمام بعض الآراء والمعلومات المتناقضة بين المجموعتين، ولمعرفة الحقيقة أكثر لجأنا إلى توجيه استبيانين لكل من القادة والمرؤوسين، وهو ما يمكننا من إصدار أحكام موضوعية عن دور القيادة الإدارية في مجمع سونا طراك.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

المبحث الأول : تقديم عام لمجمع سونا طراك .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن سونا طراك.

انشئت المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب و الإنتاج و النقل و التحويل و التسويق للمحروقات المعروفة بسوناطراك Sonatrec Société National de Commercialisation des Hydrocarbures بموجب المرسوم رقم 791-63 المؤرخ 12-31-1963 .

• 1964

- ❖ قامت سوناطراك ,لتأكيد نشأتها,بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر OZ1 و يبلغ طوله 805 كلم, يربط ما بين حوض الحمراء و اريزو.
- ❖ قررت الجزائر الشروع أيضا في مغامرة كبيرة في مجال الغاز, بتشغيل أول مركب لتمييع الغاز الطبيعي المسقى (CAMEL)GL4Z الشركة الجزائرية لتمييع غاز الميثان و التي تقدر معالجة ب1.8 مليار م من غاز/سنويا.

➤ انجاز هذه الهياكل الأساسية ساعدت الجزائر لاقتحام بكل سهولة مجال صناعة المحروقات .

• 1965

- ❖ أدت المفاوضات الفرنسية الجزائرية المتعلقة بتسوية قضايا المحروقات و التطوير الصناعي في الجزائر إلى إنشاء جمعية تعاونية " ASCOOP " ما بين "SOPEFAL" التي تمثل الحكومة الفرنسية و الحكومة الجزائرية سمحت هذه الخطوة للحكومة الجزائرية بتوسيع نطاق نشاطاتها بشكل كبير في مجال تسيير قطاع المحروقات في البلاد.
- ❖ تشغيل خط أنبوب بترول OZ1 وهو انجاز ذات أهمية استراتيجية كبيرة, مما سمح برفع القدرة الإنتاجية و تسليم ما يقارب من 30% .
- ❖ ارتفاع رأس المال سوناطراك من 40 إلى 400 مليون دينار.
- ❖ توسيع مهام سوناطراك, التي كانت تقتصر على إدارة الأنايب و التسويق إلى البحث و الإنتاج و تحويل المحروقات.
- ❖ أصبحت سوناطراك الشركة الوطنية للبحث و الإنتاج و النقل و التحويل و التسويق المحروقات و مشتقاتها

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

1967 •

- ❖ شرعت الجزائر في عملية تأميم نشاطات التكسير و التوزيع, باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية و تدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة.
- ❖ أول اكتشاف للنفط في البرمة (حاسي مسعود شرق).
- ❖ سوناطراك تستحوذ على الأغلبية (اثر من 50%) في النقل البري للمحروقات في الجزائر, قامت بإنشاء شركات الخدمات و احتكار مجال تسويق الغاز.
- ❖ تتوسع سوناطراك أيضا بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل و مناطق الإنتاج عن طريق خط الغاز حاسي الرمل المسال.

1968 •

- ❖ تكفل بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل و مناطق الإنتاج الجزائرية عن طريق خط حاسي الرمل- سكبكدة .

➤ تطور سوناطراك كشركة متكاملة بفضل الاكتشافات النفطية و بالتالي أصبحت شركة تملك احتياطات من المحروقات .

1969 •

- ❖ أصبحت الجزائر عضوا في الأوبك
- ❖ تمت الموافقة من قبل الحكومة على المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول المميع و المكثفات "حاسي مسعود ارزيو" تتكفل سوناطراك بانجاز هذا العمل
- ❖ بدأت سوناطراك أولا عملية استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة

➤ 24 فيفري تأميم المحروقات 1971

➤ عهد جديد للتنمية الاقتصادية للبلاد.

1971 •

- ❖ إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فيبرا ير 1971 ادخل الشركة للمحروقات في ديناميكية جديدة.
- ❖ من أهداف سوناطراك توسيع أنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط و الغاز و بالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات و هذا من خلال وضع برنامج أكثر صرامة في مجال التخطيط.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

- ❖ تميزت هذه السنة أيضا بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.
- 1972
- ❖ تشغل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1Z) بسكيدة، تبلغ طاقته الإنتاجية 6.5م مكعب من الغاز الطبيعي المميع و 170000طن/السنة من البروبان و 92600طن/السنة من البوتان و 60250طن/السنة من البنزين و محطات تحميل لناقلتين من الغاز الطبيعي المميع بطاقة إنتاجية تقدر ب 50000 إلى 70000م مكعب.
- ❖ تشغل مصفاة ارزو بطاقة إنتاجية تبلغ 2400000طن/السنة من الوقود و 70000طن/السنة من البيتومين و 55000طن/السنة من الزيوت التشحيم و 110000طن/السنة من غاز البترول المميع.
- 1973
- ❖ تشغيل مركب فصل غاز البترول المميع (GP2Z) بطاقة إنتاجية تقدر ب600000طن/السنة من غاز البترول المميع.
- 1974
- ❖ ارتفعت الطاقة الإنتاجية لحقل حاسي الرمل إلى 14 مليار مكعب من الغاز الطبيعي و 2400000طن من المكثفات المستقرة.
- 1975
- ❖ اكتشاف حقل النفط "مركسن" (MERKSEN)
- 1976
- ❖ تشغيل وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية، واحدة في سطيف والأخرى بالشلف .
- 1977
- ❖ مع تنوع أنشطتها (من البحث إلى البتر وكيمائيات)، أصبح من الضروري بالجزائر إيجاد خطة للتسيير.
- ❖ ومن ثم بدا تطبيق خطة (تحديد قيمة المحروقة) "HYDVAL" إذا تهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط و الغاز و استيراد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقهم في إطار الاستيراد الثانوي و إنتاج غاز البترول المميع و المكثفات لأقصى حدود تسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية و السائلة و استبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير و تلبية احتياجات السوق الوطنية بالمنتجات المكررة و البتر وكيمائيات و الأسمدة و المواد البلاستيكية.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

❖ أصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبتروول هذا راجع الاستثمارات الضخمة

• 1978

- ❖ تشغيل الوحدة 1 لحاسي الرمل، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 18 مليار م مكعب /سنويا من الغاز و 3 ملايين طن/سنويا من المكثفات .
- ❖ تشغيل مركب التميع (GL1Z) بارزيو حيث تبلغ كطاقتة الإنتاجية 17.5 مليون م مكعب/سنويا من الغاز الطبيعي المميع.

• 1979

- ❖ خلال هذه الفترة أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما أدى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة. هذا ما سمح لها من الاستفادة من العائدات النفط حيث تم إعادة استثمار حصة كبيرة منها في مشاريع التنمية الاقتصادية.
- ❖ شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخمسية، على نطاق واسع، في تجديد عملية إعادة الهيكلة، مما أدى لإنشاء 17 شركة.

❖ 4 مؤسسات صناعية:

✓ (تكرير وتوزيع المحروقات) NAFTEL

✓ (صناعة البتروكيماويات) ENIP

✓ (صناعة المطاط والبلاستيك) ENPC

✓ (الأسمدة) ASMIDAL

❖ 3 شركات التنفيذ:

✓ (الأشغال البترولية الكبرى) ENGTP

✓ (الهندسة المدنية والبناء) ENPC

✓ (القنوات) ENAC

❖ 6 شركات للخدمات النفطية:

✓ (جيوفيزياء) ENAGEO

✓ (حفر) ENAFOR, ENTP

✓ (خدمة الآبار) ENSP

✓ (لهندسة النفطية) ENEP

✓ (مركز البحث في المحروقات) CERHYD

❖ 4 شركات تسيير المناطق الصناعية بارزيو وسكيكدة وحاسي

الرمل وحاسي مسعود:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

- ❖ فقد سمحت إعادة الهيكلة هذه سوناطراك التركيز على الأعمال الأساسية.
- ❖ من الشركة ذات 33 عامل سنة 1963 بهدف رئيسي يتمثل في نقل وتسويق المحروقات إلى شركة ذات أزيد من 103.300 عامل في سنة 1981 بمجال نشاط شامل للسيطرة على مجمل سلسلة المحروقات.
- ❖ في سنة 1981 تم بدء تشغيل مجمع تمبيغ (GLZZ) ببطيوة، ذو قدرة على المعالجة قدرها 13 مليار م مكعب/سنويا.

➤ الانفتاح على الشراكة

• 1990-1986

- ❖ القانون رقم 14-26 المؤرخ في 19 أوت 1985 المتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسونا طراك بالانفتاح على الشراكة .
- ❖ أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سوناطراك شرف الحصول على مشاركة لا تقل 51 بالمئة عن :
 - شراكة (psc) ("Contracte Sharing Production") عقد تقاسم الإنتاج
 - شراكة عقد الخدمة
 - الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر .

➤ سوناطراك، مجمع نفطي و غازي ذو الشهرة العالمية

• 1999-1991

- ❖ التعديلات التي ادخلها القانون 01/91 في ديسمبر 1991، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الأموال المستثمرة و منحهم مكافأة عادلة للمجهود المبذول.
- ❖ أقامت أزيد من 130 شركة نفطية منها الكبرى اتصال مع الشركة سوناطراك و تم الإمضاء على 26 عقد للبحث و التنقيب خلال السنتين التي عقبها الإطار المؤسسي الجديد.
- ❖ في سنة 1996 بدأ تشغيل خط الأنابيب المغرب اروبأ المسى "بيدرو دوران".
- ❖ فايل "Farell Duran Pedro" الذي يمون اسبانيا و البرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بازيد من 11 مليار م مكعب من الغاز سنويا.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

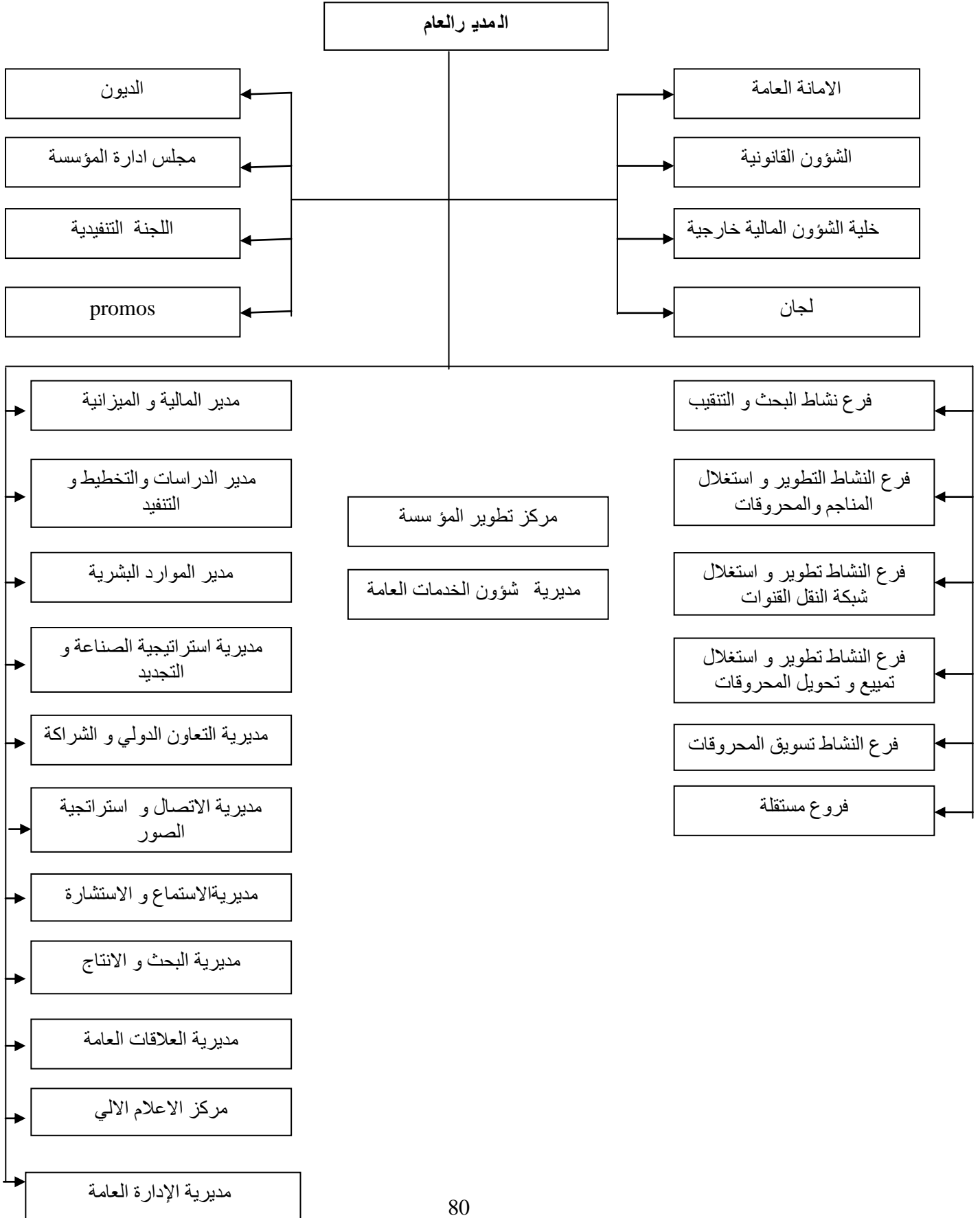
➤ التحديث و التطوير

• من سنة 2000 إلى يومنا هذا

- ❖ قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة: في الاستكشاف و التطوير و استغلال الحقول و في الهياكل لنقل المحروقات (خطوط أنابيب و محطات الضغط) و في مصانع التميعع الغاز الطبيعي و في ناقلة الغاز المسال.
- ❖ منذ سنة 2000, تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية التطوير الأداء و التدويل و تطوير البتر و كيمياويات و التنوع في الأنشطة مجمع سوناطراك, و كذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999-2007 و المتعلق بالإنتاج الأولي.
- ❖ حققت الحقول التي وضعت حيز الإنتاج في الفترة (99-2015) من قبل المجهود الذاتي لسوناطراك أو عن طريق المشاركة تزايداً في النتاج الأولي الذي عرف ارتفاعاً كبيراً.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

الشكل (1-3) المخطط العام لمؤسسة سوناطراك



الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

المطلب الثاني: المهام التي أنشأت من أجلها شركة سوناطراك.

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها، تمثلت في التكفل بنقل و تسويق المحروقات، و إيماننا من القائمين عليها بضرورة تطوير هذا المسعى، إتسعت مهماتها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث و الإنتاج و التكرير، كما وضعت سوناطراك لنفسها المهام الإستراتيجية التالية:

- ❖ تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة.

- ❖ دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها.
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات.
- ❖ تطوير شبكات النقل و التخزين و الشحن و استغلال تلك الشبكات و تسييرها.

و من مهامها كذلك البحث و التنفيذ و الاستغلال.

حققت الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك" تطورا ملحوظا في الإنتاج حيث ضاعفت أربع مرات إنتاجها من 1970 إلى يومنا هذا، و سيتضاعف مرتين عام 2007، كما سيرفع إنتاج البترول في عام 2010 ليصل إلى 1.4 مليون برميل يوميا.

الشراكة الدولية لسوناطراك:

تلجأ مؤسسة سوناطراك إلى الشراكة قصد تحقيق أهدافها و طموحاتها في الارتقاء إلى مرتبة مشرفة ضمن الدول المنتجة و المصدرة للبترول، حيث تقوم بتنويع أشكال التعاون الدولي، و توسيع مجال شراكة الذي أصبح خيارا استراتيجيا نتيجة لتملك الجزائر لمواردها الطبيعية خصوصا المحروقات. تمت إبرام مجموعة من العقود العامة في سنتين 95-96 مع شركات أجنبية رائدة لنذكر على سبيل المثال :

➤ بيبي B P فيما يخص تنمية إستغلال الغاز.

➤ أجيب AGIP ، أنادركو ANADARKO سيبسا CEPSA كلها في مجال الاستكشاف.

و لقد بينت الشراكة فعاليتها في نشاطات استكشافية هامة حيث تحتل الجزائر منذ 1994 المرتبة الأولى في ترتيب المستكشفين.

و منذ إصدار قانون المحروقات ، تم إبرام أكثر من 40 عقد و يبلغ عدد الشراكات المستثمرة في الجزائر 18 شركة أجنبية إلى غاية 1999.

ضف إلى ذلك إنشاء شركات مختلطة نذكر على سبيل المثال:

➤ Joint - Ventures مختصة في ميادين الهندسة.

➤ Over-wick et engineering في مجال الصيانة و التجهيزات ... و هكذا.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

و للمحافظة على مكانتها في السوق العالمية و للمضي نحو أفاق جديدة و هاد فقه تسعى سوناطراك لتكثيف شراكتها الأرومتوسطية و ذلك بمنح الشريك الأوروبي مجالات أوسع للاستثمار العريض في مجال البحث و التنقيب.

و تواصل سونا طراك إستراتيجيتها في مجال الشراكة ، إرسال قواعد جديدة للتعاون و التبادل.

المطلب الثالث: التعريف النشاط تسييل، للتكرير والبتروكيمياويات

النشاط تسييل، للتكرير والبتروكيمياويات (الدوريات طويلة المدى) ويشمل تطوير واستغلال محطات الغاز الطبيعي تسييل، فصل غاز البترول المسال والتكرير والغازات الصناعية(أنظر الملحق 1).

❖ سوناطراك لديها من خلال النشاط الدوريات طويلة المدى:

➤ ثلاثة (3) مجمع للغاز الطبيعي المسال، مع قدرة إنتاجية إجمالية قدرها 40 مليون M3 للغاز الطبيعي المسال / سنة.

○ واحد (1) ميغا تدريب قدرة d'une 10 Skikda مليون M3 / الغاز الطبيعي

المسال / سنة، كلف في 2013؛

• واحد (1) ميغا تدريب أرزيو بسعة M3 10600000 / الغاز الطبيعي المسال / سنة، على

وشك الانتهاء.

• عدد (2) مجمع في أرزيو غاز البترول المسال بسعة إجمالية الفصل 10.4 مليون طن / سنة.

• عدد (2) من النباتات استخراج الهليوم: واحدة في أرزيو واحد في سكيكدة.

➤ خمسة (05) مصافي النفط الخام:

• وهناك (01) في الجزائر العاصمة مع قدرة معالجة النفط الخام من 2.7 مليون طن سنويا

• وهناك (01) في سكيكدة مع قدرة معالجة النفط الخام of 15 مليون طن سنويا

• وهناك (01) في أرزيو مع قدرة معالجة النفط الخام من 2.5 مليون طن سنويا

• وهناك (01) لحاسي مسعود مع قدرة معالجة النفط الخام من 1.1 مليون طن سنويا

• وهناك (01) أدرار في شراكة مع قدرة معالجة النفط الخام من 000 600 طن سنوي

➤ الهياكل الوظيفية : (أنظر الملحق 1).

• إدارة الموارد البشرية

• إدارة المالية

• إدارة القانونية

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

- إدارة التخطيط و الدراسات
 - إدارة نظم المعومات و تكنولوجيا
 - إدارة الجودة
 - إدارة الصحة والسلامة و البيئة
 - مديرية التقنية
 - مديرية الإدارة و المشتريات
- أقطاب المجمع سوناطراك (LRP): (أنظر الملحق 1).
- قطب التمبيع و فصل الغاز
 - قطب التكرير
 - قطب بتر و كيماوي
 - أعمدة التطوير
- المناطق الصناعية لمجمع سوناطراك (LRP): (أنظر الملحق 1).
- المنطقة الصناعية الأم لسكيدة (DRIK)
 - المنطقة الصناعية الأم لارزيو (DRIZ)

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

المبحث الثاني: تحليل التقييم الذاتي للقيادة الإداريين من خلال تحليل الاستبيان الأول
لتحليل الاستبيان الأول الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى
في سوناطراك (LRP)، سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: تقديم الاستبيان وعينة الدراسة

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

يهدف هذا الاستبيان الموجه للقيادة الإداريين في مجمع سوناطراك (LRP) إلى معرفة مدى توافر سمات
القيادة فيهم ونمط قيادتهم وسلوكهم اتجاه رؤوسهم، وأخيرا تأثير سمات ونمط قيادة القادة على أداء
المرؤوسين، وهذا طبعا من وجهة نظر القادة باعتبار أن الاستثمارات موجبة إليهم، ولذلك سنحاول من خلال
هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في مبحثين.

ثانيا – طريقة إنجاز الاستبيان:

تم في البداية إعداد استمارة أولية من الأسئلة تم جمعها وانطلاقا من عدة مراجع (كتب، أطروحات
ماجستير، مواقع إنترنت)، وبناء على استشارة بعض الأساتذة تم إجراء بعض التغييرات في الاستمارة الأولية،
تم توزيعها على عينة صغيرة من خمسة قادة على مستوى المديرية العامة، وبعد استرجاعنا للإجابات قمنا
بتحليلها أين تبين أن بعض الأسئلة غير ملائمة فقمنا بحذفها كما أضفنا أسئلة أخرى وأجرينا تعديلات على
هيكل الاستمارة لتتخذ شكلها النهائي، لنقوم في الأخير بتوزيع 30 استمارة على مستوى بعض فروع مجمع
سوناطراك (LRP).

ثالثا – محتوى الاستبيان:

تشكل هيكل ومضمون الاستبيان عنصرا أساسيا في نجاح وظيفته كأداة لجمع المعلومات وهذا ما يسهل
للمستجوبين ملء الاستمارات، كما يسهل عملية التحليل فيما بعد وكذلك الحصول على المعلومات المرغوبة،
لهذا قمنا بتقسيم الاستبيان الموجه للقيادة في مجمع سوناطراك (LRP) إلى المحاور التالية:

رابعا- الخصائص العامة للعينة:

بعد تحديدها للعينة المدروسة من القيادة على مستوى مؤسسة سونا طراك (LRP)، يتوجب علينا التعرض
لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، مستوى التعليم والأقدمية، بهدف استخراج
بعض الاستنتاجات العامة عن القيادة الإداريين في مجمع سوناطراك (LRP) حول المعايير السابقة.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

1- توزيع عينة القادة حسب الجنس (الملحق 2:

يهدف السؤال عن جنس القادة الإداريين إلى معرفة درجة العدالة والمساواة في شغل المناصب القيادية بين الرجال والنساء على مستوى مجمع سوناتراك (LRP) مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1-1-2): توزيع عينة القادة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
مذكر	20	66.67
مؤنث	10	33.33
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول

نلاحظ من الجدول أن القيادات الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP) يغلب عليها الرجال بنسبة 66.67%.

2 – توزيع عينة القادة حسب السن (الملحق 2:

يهدف السؤال عن سن القادة الإداريين إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتمي القادة إليها، مما يمكننا من استنتاج بعض الأسس التي يتم تولية القيادة وفقا لها في مجمع سوناتراك مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (-2-1-2): توزيع عينة القادة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى 40 سنة	5	16.67
من 40 إلى 50 سنة	15	50
أكثر من 50 سنة	10	33.33
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول عدم وجود فئة الشباب أقل من ثلاثين سنة في المناصب القيادية، مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى طغيان عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية والتي من بينها مجمع سوناتراك (LRP).

3- المستوى التعليمي للقادة: (الملحق 2

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للقادة إلى معرفة المكانة التي تحتلها الإطارات العليا في سلم القيادة على مستوى مؤسسة سوناتراك (LRP) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

جدول رقم(2-1-3): توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي
83.33	25	جامعي
16.67	5	ما بعد التدرج
100	30	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من القادة بالإضافة إلى حملة شهادات الماجستير (ما بعد التدرج)، وهو أمر طبيعي نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علي عالى بما يسمح لها من اتخاذ القرارات السليمة في مجالات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذا قصد حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

4-الأقدمية في المؤسسة: (الملحق 2

يهدف السؤال عن الأقدمية إلى التأكد من نتيجة السؤال عن سن القادة الإداريين لمعرفة ما إذا كان التوجه في منح المناصب القيادية على أساس الأقدمية أو الكفاءة وهو ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (2-1-4): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة%	التكرار	الفئة العمرية
0	0	أقل من 5 سنوات
16.67	5	من 5 إلى 10 سنوات
66.67	20	من 10 إلى 20 سنة
16.67	5	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الأول

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة الإداريين تفوق مدة عملهم في المؤسسة عن 10 سنة وهو ما يؤكد تحليل سؤالنا عن سن القادة الإداريين، حيث تمنح المناصب القيادية على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة.

5- طريقة توظيف القادة في مجمع سوناطراك (LRP): (الملحق 2

يهدف هذا السؤال إلى الاستفسار عن الكيفية التي التحق بها القادة بالمؤسسة، وهو ما يعطي فكرة عن مدى توفر مؤهلات وسمات القيادة فيهم، والجدول التالي يوضح ذلك

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

جدول رقم (2-1-5): توزيع عينة القادة حسب نمط التوظيف (الملحق 2)

النسبة %	التكرار	أساس التوظيف
6.672	8	الشهادة
10	3	العلاقات الشخصية
16.67	5	خبرة سابقة
50	15	المسابقة
100	23	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن الالتحاق بالمؤسسة يتم في أغلب الأحيان عن طريق مسابقة دون الاهتمام بمعيار الكفاءة في التوظيف على اعتبار أن المؤسسة عمومية ملك للدولة، وهذا يؤثر طبعاً على قدرة القادة على تحمل مسؤوليات القيادة.

6- استفادة القادة في العينة من الترقية:

يهدف السؤال إلى معرفة مدى استفادة القادة من الترقيات، وهو ما يشكل لهم دافعا للعمل ورفع الأداء، باعتبار الترقية تحقق لهم حاجة تحقيق وتأكيد الذات التي غالبا ما يسعى القادة لتحقيقها، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (2-1-6): استفادة القادة في العينة من الترقية (الملحق 2)

النسبة %	التكرار	بيان
100	30	- هل استفدت من الترقية ؟ نعم
0	0	لا
100	30	- في حالة الإجابة بنعم، ما أساس الترقية؟ الخبرة في العمل
66.67	20	- بحكم منصب
33.33	10	
100	30	

لمصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن كل القادة قد استفادوا من ترقية، أما عن أساس الترقية، فإن أغلب القادة يعتبرون أن ترقيتهم تمت بفعل الخبرة، أي نتيجة الفعالية والكفاءة في العمل، مما يجعل الترقية مستحقة حسبهم، إلا أنه من خلال وجودنا في المؤسسة تبين لنا غياب أي خبرة في العمل، مما يجعل الترقية تتم على أساس المنصب، وهو ما يجعل دورها في تحفيز القادة على الأداء المرتفع ضعيف.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

المطلب الثاني: دراسة نمط القيادة الإدارية بسوناتراك (LRP).

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد في قيادته لمؤوسيه من حيث اهتمامه بالعمل فيركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف (النمط المتسلط) أو من حيث اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع مؤوسيه ومشاركهم في صنع القرارات (النمط الديمقراطي)، لذلك نرى أنه من خلال الاستفسار عن موقف القادة من أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يمكننا أن نستنتج نمط القيادة السائد على مستوى مجمع سوناتراك (LRP).

أولاً- طريقة القادة في اتخاذ القرار بسوناتراك (LRP):

تعتبر طريقة القائد في صنع واتخاذ القرارات أفضل دليل على نمطه القيادي، حيث أن القائد الذي يصنع القرارات ويتخذها بنفسه دون أن يعطي أي هامش للمؤوسين للمساهمة في هذه العملية يدل على نمطه الأتوقراطي المهتم بالعمل في القيادة، في حين أن القائد الذي يسعى لإفساح المجال لمؤوسيه للمساهمة في صنع واتخاذ القرارات يعطى ذلك دليل على اهتمامه بالعلاقات معهم وتبني أسلوب ديمقراطي في القرارات، وقصد تحديد أسلوب القادة في اتخاذ وصنع القرارات على مستوى سوناتراك (LRP)، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2-1): طريقة القادة في اتخاذ القرارات (الملحق 2)

البيان	التكرار	النسبة %
- ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات بشكل عام؟		
تتخذ القرارات ثم تعلنه لمؤوسيك لتنفيذه؛	2	6.67
تتخذ القرارات ثم تحاول إقناع المؤوسين به؛	4	13.33
تستشير المؤوسين ثم تتخذ القرار؛	19	63.33
تشارك مع المؤوسين في صنع واتخاذ القرار.	5	16.67
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة يلجأون إلى استشارة المؤوسين حول المشكلات والقضايا قبل اتخاذ القرارات بشأنها، وهذا قصد الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها والمقترحات التي قد يقدمونها كبداية للقرار، ورغم ذلك فالقرار النهائي يبقى بيد القادة الإداريين، في حين أن المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات لا تتجاوز في استعمالها لدى 16.67% من القادة الإداريين، مما يبين ميل القادة في مؤسسة سوناتراك (LRP) أكثر إلى الأسلوب الأتوقراطي المهتم بالعمل على حساب الأسلوب الديمقراطي المشارك.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

المطلب الثالث: تقييم سمات القيادة بمجمع سوناتراك (LRP)

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري من البحث إلى تحليل واستنباط السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين كي ينجحوا في مهام القيادة، حيث أكدنا أن هذه السمات تعتبر مقومات أساسية لا غنى عنها للقادة، نحاول اختبار مدى توافر هذه السمات لدى قيادات مجمع سوناتراك (LRP) من خلال دراسة الإجابات التي تضمها الاستبيان

أولاً- تقييم توافر السمات الشخصية في قادة سوناتراك (LRP)

تتمثل السمات الشخصية للقيادة الناجحة التي كشف عنها تحليلنا النظري في ضرورة وعي القائد بذاته وامتلاكه لرؤية مستقبلية جذابة ملهمة، إضافة إلى قدرته على المبادرة والمبادأة والإبداع في اتخاذ القرارات الحاسمة وحل المشكلات بطرق مستجدة، لذلك سنتناول هذه السمات للكشف عن توفرها لدى قادة سوناتراك (LRP) من خلال تحليل الأسئلة المخصصة لذلك .

1- الرؤية المستقبلية عند قادة سوناتراك (LRP):

يهدف السؤال عن الرؤية المستقبلية إلى محاولة معرفة تصور القادة لمستقبل مؤسسة سوناتراك (LRP) في ظل اقتصاد السوق وما تفرضه المنافسة الحادة من تحديات تهدد بقاء المؤسسة، إضافة إلى قرار السلطات العمومية المفاجئ والغامض بخصوصية سوناتراك (LRP) ، ونتائج الإجابات ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3-1): تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى قادة سوناتراك (LRP) (الملحق 2

النسبة %	التكرار	بيان
33.33	10	- في ظل اقتصاد السوق والتوجه نحو خوصصة صيدال، هل لديك رؤية للمستقبل طويل المدى للمؤسسة ؟ نعم
66.67	20	لا
100	30	
50	5	* في حالة الإجابة بنعم، كيف هي هذه الرؤية؟ مشرقة
50	5	غامضة
100	10	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول.

نلاحظ من الجدول أنه يرى 33.33% فقط من القادة أن لديهم تصور ورؤية لمستقبل المؤسسة، منهم فقط 50% من يعتقدون أن هذا المستقبل مشرق وجذاب ، ويمكن تبرير هذه الوضعية بالتحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسة في ظل دخول المؤسسات الأجنبية والاستثمار الخاص ميدان المنافسة.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

ثانيا- تقييم توافر السمات السلوكية في قادة سوناطراك (LRP)

تمثل السمات السلوكية إحدى الدعائم الأساسية لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، إذ أنها تحدد مستوى العلاقة التي تربطهم به، وقد كشف تحليلنا النظري عن أهم السمات السلوكية اللازمة للقيادة مثل المشاركة في صنع القرارات والقدرة على الاتصال والقدرة الحسنة من خلال ضرب المثل والسلوك الرمز، وأخيرا المهارة في بناء العلاقات مع الآخرين وسنحاول الكشف عن مدى توافر القادة في سوناطراك (LRP) على هذه السمات من خلال الأسئلة المخصصة لذلك .

1- القدرة على الاتصال لدى قادة سوناطراك (LRP) (الملحق 2

تعتبر مهارة الاتصال أساس عملية تأثير القائد في مرؤوسيه، إذ أن العديد من المشكلات التي تقع بين القائد ومرؤوسيه سببها عدم فهمه لهم أو فهمهم له، كما أن العمل في المؤسسة يتطلب الاتصال الدائم بين القائد ومرؤوسيه، ويعتبر الكشف عن سمة الاتصال لدى القادة أسهل من الكشف عن بعض السمات الأخرى، إذ من خلال دخولنا في اتصال معهم يتكشف لنا مدى توافر هذه السمة، كما تقدم أسئلة الاستبيان توضيحا لذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-3-2): تحليل سمة الاتصال لدى قادة سوناطراك (LRP)

النسبة %	التكرار	بيان
50	15	- ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالا من طرفك ؟
40	12	الاجتماعات الدورية
3.33	1	سياسة الباب المفتوح
3.33	1	الإدارة بالتجوال
3.33	1	النشرات الداخلية
		أخرى (حلقات الجودة)
100	30	
		- هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات لمرؤوسيك؟
16.67	5	نعم
83.33	25	لا
100	30	
		في حالة نعم، ما هو السبب؟
0	0	ضيق الوقت
50	5	ضعف استيعاب المرؤوسين
0	0	رفض المرؤوسين الإصغاء
50	5	نقص دافعية المرؤوسين
100	30	

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الأول

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

نلاحظ من الجدول أن أهم قنوات الاتصال التي يستعملها القادة في سوناتراك (LRP) تتمثل أساسا في الاجتماعات الدورية مع مرؤوسهم (50%)، وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد، مما يجعلهم أقرب إلى الرؤساء منهم إلى القادة، إلا إن هناك من القادة (40%) من يطبق سياسة الباب المفتوح أمام مرؤوسيه، وذلك بإلغاء الحواجز بينه وبينهم وإتاحة الفرصة لهم لمقابلته وطرح مشكلاتهم واقتراحاتهم، وهو ما لاحظناه خلال وجودنا بالمؤسسة لدى بعض القادة.

إلا أن ما يلفت انتباهنا في الجدول هو قلة اعتماد القادة كثيرا على أسلوب الإدارة بالتجوال (3.33%)، حيث يندران انتقال القادة إلى مواقع ومكاتب عمل المرؤوسين، وهذا قصد الإطلاع على جريان العمل والاحتكاك بهم والتعرف على المشكلات في الميدان مع مناقشة المرؤوسين لإيجاد الحلول لها، لذلك فإن انتظار القادة وصول المعلومات إليهم في مكاتبهم قد يجعلها لا تصل، وإذا وصلت كانت مشوهة أو متأخرة مما يؤثر على إدراكهم لما يحدث في المؤسسة.

أما عن الصعوبات التي يواجهها القادة في الاتصال مع المرؤوسين، فيعترف ما يقارب (16.67%) بوجود صعوبات في الاتصال، كما يبرر (50%) من القادة أن صعوبة الاتصال تعود لضعف استيعاب المرؤوسين، إلا أننا نعتقد أن من واجبات القادة تعليم المرؤوسين مهارات الاتصال وتحفيزهم لذلك، فضعف الرغبة ونقص القدرة في الاتصال لدى المرؤوسين يتحملها القادة بشكل رئيسي.

3- مهارة بناء العلاقات عند سوناتراك (LRP) (الملحق 2)

إن القيادة الإدارية هي في الأساس علاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يؤثر فهم من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك تعتبر مهارة بناء العلاقات ضرورية للقادة، وسنقوم بتقييم هذه المهارة لدى قادة من خلال تحليل الإجابات عن أسئلة الاستبيان الخاصة بمهارة العلاقات، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

جدول رقم (2-3-3): تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيهـم

النسبة %	التكرار	بيان
16.67	3	- كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم ؟ ممتازة
83.33	25	جيدة
0	0	مقبولة
0	0	سيئة
100	30	
50	15	- ما هي المعلومات التي تعرفها عن مرؤوسيك؟ معلومات عامة
50	15	معلومات متعلقة بالعمل
0	0	معلومات عن الحياة والمشاكل الشخصية
100	30	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول.

بالنسبة للعلاقات بين القادة والمرؤوسين نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب القادة يرون أن علاقتهم بمرؤوسيهـم في سوناتراك (LRP) تتعدى المستوى جيدة (83.33%)، مما يدل على عدم قدرتهم على إقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيهـم، إلا أن هذه العلاقات لا تصل إلى حد السوء، ربما رغبة من القادة بعدم التصريح بوجود علاقات متدهورة مع بعض مرؤوسيهـم، وهذا ما يؤثر في قدرة هؤلاء على التأثير الإيجابي في مرؤوسيهـم.

أما بالنسبة لمعرفة القادة لمرؤوسيهـم كأساس لبناء العلاقات، فنجد أن أغلب القادة (50%) تقتصر معلوماتهم عن مرؤوسيهـم على ما تعلق منها بالعمل كمشاكل وظروف العمل، المهام ومستوى الأداء، بل الأكثر من ذلك يصرح بعض القادة أن معرفته بمرؤوسيهـم تقتصر على تلك المعلومات الموجودة في بيان السيرة المهنية (معلومات عامة)، إن هذا المستوى من المعرفة يجعل القادة لا يعرفون دوافع مرؤوسيهـم، مبررات سلوكهم وحاجاتهم، وهو ما يؤثر سلبا على طريقتهم في التعامل معهم ومنه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول أن مهارة بناء العلاقات لدى قادة سوناتراك (LRP) لا تصل للحد المقبول كي يؤثر في مرؤوسيهـم وهو ما يتطلب منهم وعيا ذاتيا بهذه المشكلة ومن ثم بذل الجهود لتحسين العلاقات معهم باعتماد الصراحة والصدق والمودة.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

ثالثاً: تحليل دور قادة سوناتراك في أداء مرؤوسهم. (الملحق 2

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

11- موقف القادة من أداء المرؤوسين المنخفض: (الملحق 2

إن الأداء المنخفض للمرؤوسين يتطلب من القائد تشخيصه لتحديد أسبابه ومن ثم معالجتها عن طريق الأساليب المناسبة، وإلا فإن الأداء سيستمر في التدهور، وهو ما توضحه إجابات قادة سوناتراك (LRP) المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3-4): تقييم سلوك القادة اتجاه الأداء المنخفض للمرؤوسين

النسبة %	التكرار	بيانات
66.67	20	- في حالة تقصير المرؤوسين في العمل، ماذا تفعل؟ الإندار والتأنيب
16.67	5	التوبيخ التوصية بالجزاء
6.67	23	آخر (طلب استفسار)
1		
100	30	المجموع

مصدر: بناء على معطيات الاستبيان الأول

أما موقف القادة من حالات التقصير العمدي في الأداء فيصريح أغلبهم (66.67%) أنهم يلجأون إلى الإندار والتأنيب بشكل أساسي حتى لا يتكرر التقصير، أكثر من ذلك يعترف بعض القادة أن الأمر يصل بهم إلى التوبيخ أو حتى إجراءات العقاب الرسمية، وهي كلها أساليب غير مناسبة لبناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين حيث تخفض الأداء بدل أن ترفعه، وبدلاً من ذلك كان على القادة أن يتقربوا من مرؤوسهم ويطلبوا تفسيراً لهذا التقصير، وهو ما صرح به عدد محدود جداً من القادة (10%)، حيث يشكل الحوار والنقاش الأساس لفهم هذا التقصير ومن ثم إيجاد أرضية من الثقة والالتزام حتى لا يتكرر، وبشكل عام يمكن القول أن القادة لا يستخدمون الأساليب المناسبة لعلاج الأداء المنخفض لمرؤوسهم

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

المبحث الثالث: تحليل موقف المرؤوسين من قادتهم في سوناتراك (LRP)

بعد أن قمنا بتحليل الاستبيان الأول الموجه لعينة من القادة في مجمع سوناتراك (LRP) خلال المبحث السابق، حيث درسنا سمات وأنماط القيادة الإدارية وكذا تأثيرها على أداء العاملين، إلا أن ذلك كان من وجهة نظر القادة الإداريين، مما يجعل ذلك التحليل يتميز بالذاتية، لذلك وطلباً للموضوعية نرى ضرورة إكمال التحليل السابق بإجراء تحليل آخر لنمط، سمات ودور القيادة الإدارية في سوناتراك (LRP) ولكن من خلال وجهة نظر المرؤوسين عن طريق استبيان ثاني موجه لعينة من المرؤوسين في هذا المبحث، ومن خلال المقارنة بين التحليلين يمكننا أن نخرج بتقييم أكثر موضوعية للقيادة الإدارية ودورها في سوناتراك (LRP).
المطلب الأول: تقديم الاستبيان الثاني وعينة المرؤوسين .

نظراً لأن القيادة الإدارية تتمحور أساساً حول قدرة القادة على التأثير في مرؤوسهم من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أداء العمل بكفاءة وفعالية، ولتحديد مدى هذا التأثير فإنه لا يكفي الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين، بل يجب أن يكمله استبيان ثانٍ موجه للمرؤوسين قصد الحصول على تقييمهم لقادتهم.

ولا- هدف الاستبيان الثاني (الملحق 3

يهدف الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين للتأكد من آراء القادة حول سمات وأسلوب قيادتهم، وذلك عن طريق المقارنة بين مواقف القادة والمرؤوسين في سوناتراك (LRP) حول موضوع القيادة الإدارية وأثرها على أداء المرؤوسين، على اعتبار أن هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين¹

جدول رقم (3-1-3): توزيع عينة المرؤوسين حسب الأقدمية

بيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	10
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.33
من 10 إلى 20 سنة	15	50
أكثر من 20 سنة	2	6.67
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية المرؤوسين لا تتجاوز أقديمتهم في العمل سوناتراك من (10-20 سنة)، وبمقارنة ذلك مع أقدميه القادة الإداريين في المؤسسة، حيث نجد أن 50% من القادة تتجاوز مدة

¹ بما أن طريقة إعداد ومحتوى الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين تتشابه مع طريقة إعداد ومحتوى الاستبيان الأول، فلا داعي لتكرارها .

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

عملهم في (LRP) اكثرت من 10 سنة، مما يجعلنا نتأكد أن المناصب القيادية تعطى على أساس الأقدمية في العمل .

1- الفئات المهنية للمرؤوسين : (الملحق 3

يهدف السؤال عن الفئة المهنية للمرؤوسين إلى معرفة درجة قرب هؤلاء من القادة الإداريين حتى تكون أحكامهم عن قادتهم تتسم بالقبول، إذ حتى يقيم أحد المرؤوسين علاقته بقائده الإداري ودرجة تأثره به يجب أن يكون قريبا منه في المستوى الوظيفي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-1-4) : توزيع عينة المرؤوسين حسب الفئات المهنية

بيان	التكرار	النسبة %
الإطارات	23	76.67
أعوان التحكم	5	16.67
المنفذون	2	6.67
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أن أغلب المرؤوسين في العينة هم من فئة الإطارات، وهذا يبين اقتصرنا على فئتي الإطارات وأعوان تنفيذ نظرا لارتباطهما وعلاقتهما في العمل مع القادة الإداريين، مما يجعل الأحكام التي تصدرها حول سمات ونمط القيادة لدى القادة الإداريين في سوناطراك (LRP) لها أهميتها في التحليل .

2- المستوى التعليمي لعينة المرؤوسين : (الملحق 3

يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للمرؤوسين إلى تحديد الأسس التي يتم التعيين بناء عليها في المناصب القيادية، وذلك بمقارنة المستوى التعليمي لكل من القادة الإداريين والمرؤوسين وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-1-5) : المستوى التعليمي للمرؤوسين

بيان	التكرار	النسبة %
الثانوي	3	10
الجامعي	19	63.33
ما بعد التدرج	6	20
آخر	2	6.67
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف المرؤوسين في العينة هم من ذوي المستوى الجامعي ، إضافة إلى نسبة من أصحاب المستوى ما بعد التدرج، وبمقارنة هذا الجدول مع الجدول الذي يوضح المستوى

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

التعليمي للقيادة، نلاحظ ارتفاع نسبة الجامعيين في المرؤوسين مقارنة بالقيادة الإداريين، وهو شيء طبيعي حيث أن القيادة تحتاج إلى مهارات علمية ومعرفية تتوفر لدى حاملي شهادات الجامعة وما بعد التدرج في الغالب. المطلب الثاني: تقييم المرؤوسين لنمط القيادة في سوناطراك (LRP).

إن الاستنتاجات التي توصلنا إليها عن نمط وأسلوب القيادة في سوناطراك (LRP) من خلال تحليل الاستبيان الأول الموجه لعينة القادة لا تكفي لتحديد نمط القيادة بشكل موضوعي، إذ أن رأي القادة في أسلوب قيادتهم لمرؤوسهم يكون في غالب الأحيان ذاتياً ومتحيزاً، لذا نلجأ إلى استفسار المرؤوسين حول نمط قيادة قادتهم لهم، ومن خلال المقارنة بين آراء الطرفين يمكننا إصدار حكم موضوعي على نمط القيادة في مجمع سوناطراك (LRP).

أولاً - تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين (الملحق 3)

يهدف سؤال المرؤوسين عن اهتمام قادتهم بالعمل أو العلاقات معهم إلى محاولة تطبيق مفاهيم و حول نمط القيادة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-2-1): تحليل اهتمام القادة بالعمل والمرؤوسين

بيان	التكرار	النسبة %
- هل تعتقد أن قائدك؟		
يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول	5	16.67
لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط	5	16.67
يحاول التوفيق بينهما	18	60
لا يعطي اهتماماً كافياً لكليهما	2	6.67
المجموع	30	100

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

بالنسبة لسؤال الأول نلاحظ أن ما يقارب نصف المرؤوسين (60%) يعتقدون أن قادتهم يحاولون التوفيق بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين من جهة أخرى، هناك نسبة معتبرة من المرؤوسين (16.67%) تعتبر أن القادة من النوع الذي يهتم بالعمل والإنتاج فقط ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين، إلا أن ما يلفت انتباهنا هو أن نفس نسبة من المرؤوسين (16.67%) تعتبر أن القادة من النوع المتسبب الذي لا يعطي اهتماماً كافياً سواء للمرؤوسين أو للعمل، فهو من نوع القيادة الضعيفة والفقيرة.

1- مرجعية القيادة الإدارية في سوناطراك (LRP) (الملحق 3)

يهدف السؤال عن الأساس الذي يستند إليه القادة في قيادتهم من خلال وجهة نظر المرؤوسين، إلى الحكم على هؤلاء القادة إن كانوا أقرب إلى الرؤساء أم هم قادة إداريين حقيقيين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

جدول رقم (2-2-3): مرجعية القيادة الإدارية في سوناتراك (LRP)

النسبة %	التكرار	بيان
50	15	- قائدك يستند في قيادته على: السلطة الرسمية
23.33	7	السمات الشخصية
26.67	8	أخرى (لا على شيء)
100	30	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول أن أكثر المرؤوسين في العينة (50%) يرون أن قادتهم يعتمدون على السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المنصب في التنظيم، أي أنهم حسب رؤوسهم مجرد رؤساء يستندون على حقهم في إصدار الأوامر وواجب المرؤوسين في طاعتهم، وهو ما يجعل تنفيذ هؤلاء للأوامر عن إجبار وغير قناعة في كثير من الأحيان، وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم للعمل، أكثر من هذا أجاب بعض المرؤوسين (26.67%) أن قادتهم لا يعتمدون على أي شيء في قيادتهم، وإن كنا لا نقر هذه الإجابة، فالقادة الإداريين إما أن يعتمدوا على السلطة الرسمية فيكونون أقرب للرؤساء، أو يعتمدون على سماتهم الشخصية فيكونون أقرب إلى القادة الحقيقيين، إلا أن هذه الإجابة تدل على تلك الهوة السحيقة الموجودة بين هؤلاء المرؤوسين وقادتهم، لدرجة أنهم اعتبروا عدم وجود أي أساس يستند إليه قادتهم في عملهم.

ثانياً- القيادة غير الرسمية وموقف القادة الإداريين منها: (الملحق 3

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى وجود قيادة غير رسمية في جماعة المرؤوسين، وموقف القائد الإداري الرسمي منها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-2-3): القيادة غير الرسمية وموقف القادة الإداريين منها

النسبة %	التكرار	بيان
33.33	10	- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من قائدك الإداري ؟ نعم
66.67	20	لا
100	30	
30	3	* في حالة نعم، ما هو موقف القائد الإداري منه ؟ لا يهتم بالأمر
30	3	يتعاون معه
40	4	يتنازع ويختلف معه
100	10	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

نلاحظ من الجدول أن أكثر من ثلث المرؤوسين في العينة يعترفون بوجود قائد غير رسمي في جماعة عملهم يؤثر إيجاباً على أدائهم واتجاهاتهم أكثر من قادتهم الإداريين، مما يدل على عجز هؤلاء عن احتلالهم مكانة هامة ومؤثرة في نفوس مرؤوسهم، وذلك حسب رأينا يعود لعدم توافر سمات القيادة الإدارية الكافية لديهم، واستنادهم فقط على السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المنصب، إلا أن ذلك لا يمنعنا من القول بشكل عام أن القادة في سوناتراك (LRP) لا يؤثرون بدرجة كافية على أداء واتجاهات المرؤوسين والنسبة المتدنية 66.67% من المرؤوسين التي ترى تأثير قادتهم في أدائهم خير دليل على ذلك.

أما عن موقف القادة الإداريين من هؤلاء الأشخاص (القادة غير رسميين) الذين يؤثرون في المرؤوسين أكثر منهم، فنجد أن 30% من عينة المرؤوسين يعتقدون بحدوث صراعات وخلافات بينهم، حيث يكون القائد الإداري الرسمي يصدر الأوامر، إلا أن المرؤوسين يطيعون ويدعمون القائد غير الرسمي، حتى ولو عارضوا قائدهم الإداري وضربوا عرض الحائط بقراراته وأوامره، إلا أنه بشكل عام نجد أكثر القادة الإداريين يتجاهلون هذا الأمر باعتباره شيئاً عادياً أو يسعون للتعاون مع القادة غير الرسميين حرصاً على تحقيق أهداف العمل .

1- قدرة اتصال القادة مع المرؤوسين: (الملحق 3

يهدف سؤال المرؤوسين عن مهارة الاتصال لدى قادتهم لتحديد مدى قدرة هؤلاء على التفاعل مع المرؤوسين من حيث الإقناع، والإصغاء وتوصيل المعلومات، وهو يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-3-1): تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الاتصال

النسبة %	التكرار	بيان
86.67	26	- ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً من طرف قائدك الإداري معك ؟ الباب المفتوح
6.67	2	الإدارة بالتجوال الاجتماعات الدورية
10	3	النشرات الداخلية أخرى
3.33	1	
0	0	
100	37	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني .

نلاحظ من الجدول أن نسبة معتبرة من المرؤوسين (86.67%) تصرح بأن أسلوب الاتصال الذي يغلب على قائدهم الإداري يتمثل في الباب المفتوح يصرحون ان ابواب مكاتب قادتهم مفتوحة امامهم لطرح

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

مشكلاتهم، أما أساليب الاتصال الأخرى فهي ضعيفة الاستخدام مثل الإدارة بالتجوال، فحسب المرؤوسين نجد أغلب القادة يقضون معظم وقت العمل في مكاتبتهم ونادرا ما يقومون بجولات على المرؤوسين للإطلاع عن قرب على عملهم ومعرفة مشاكل الأداء ومناقشتها معهم لإيجاد الحلول بالمؤسسة، كما نلاحظ من الجدول أن بعض القادة يعتمدون حسب المرؤوسين (3.33%) على تعليق النشرات الداخلية أو توزيعها.

2- قدرة القادة على تقديم القدوة وضرب المثل (الملحق 3)

يهدف سؤال المرؤوسين عن مدى اعتبارهم قادتهم كقدوة ومثل لهم إلى معرفة المكانة التي يحتلها هؤلاء القادة في نفوس المرؤوسين والتي تعتبر أساس التأثير وبالتالي النجاح في القيادة. وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-3-2) : تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة

بيــــــــان	التكرار	النسبة %
- هل تعتبر قائدك الإداري المثل الجيد والقدوة الحسنة لك؟	15	50
	15	50
	30	100
* في حالة نعم، في أي مجال؟ تقديم العمل الإضافي احترام النظام الداخلي لمؤسسة الشخصية السوية	5	33.33
	5	33.33
	5	33.33
	25	100

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان الثاني

3- إدارة القادة للصراعات مع المرؤوسين: (الملحق 3)

تعتبر الصراعات ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة، نظرا لاختلاف طبيعة شخصية وأهداف الأفراد، لذلك يقع على عاتق القادة الإداريين توجيه هذه الصراعات والخلافات في اتجاه خدمة المؤسسة بدل إعاقتها عن تحقيق الأهداف المسطرة، وما يهمنا هنا هو تلك الصراعات والخلافات التي تحدث بين القادة والمرؤوسين في مؤسسة سوناتراك (LRP) وكيفية معالجتها. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

جدول رقم (3-3-3): تحليل الصراعات بين القادة والمرؤوسين

النسبة %	التكرار	بيان
50	15	- هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك الإداري في العمل ؟
50	15	نعم
50	15	لا
100	30	
		* إذا كان نعم، ما هو السبب؟
0	0	تعسف القائد في استعمال السلطة
53.33	8	آراءك متضادة مع آراءه
26.66	4	المعاملة السيئة
20	3	أداء العمل وجودته
100	15	
		* كيف تم معالجة هذه الصراعات
80	12	النقاش والحوار
10	1	الوساطة
10	1	القائد يفرض رأيه
0	0	اخرى

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول السابق أن 50% من المرؤوسين يصرحون أنه قد وقعت خلافات بينهم وبين قادتهم في العمل، وهم يرجعونها لعدة أسباب، لعل أهمها هو تضاد الآراء ووجهات النظر في العمل بالنسبة لـ 53.33% من المرؤوسين، والتي تتحول إلى خلافات وحتى صراعات عندما يتمسك كل طرف بموقفه، كما يعتبر بعض المرؤوسين (26.66%) أن أسباب الصراع تعود للمعاملة السيئة التي يعاملهم بها القائد مثل النقد الجارح، التوبيخ العلني والتمييز بين الأفراد، وهو ما يؤدي إلى توتر العلاقة بين القادة والمرؤوسين ويعيق تحقيق الأهداف، وهو ما يشير إلى أن بعض القادة من النوع المستبد المتسلط.

أما عن كيفية معالجة الخلاف أو الصراع، فإن أغلب المرؤوسين (80%) يعتبرون أن ذلك تم عن طرق النقاش والحوار أما حالات الوساطة فهي نادرة، مما يبين قدرة القادة الإداريين في سوناطراك (LRP) بشكل عام على إدارة الصراعات في المؤسسة، ونقول بشكل عام لأن بعض القادة حسب (10%) من المرؤوسين يلجأون إلى فرض آرائهم وقراراتهم، مما يؤكد اعتمادهم على قوة منصبهم لا على قوة التأثير غير القسري في القيادة الإدارية.

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

4 - استخدام الحوافز السلبية لرفع أداء المرؤوسين: (الملحق 3

يهدف هذا السؤال لمعرفة درجة ونوع الحوافز السلبية (الإنذار، الخصم من المرتب...) التي يستخدمها القادة في سوناطراك (LRP) حسب المرؤوسين ودورها في رفع الأداء، حيث أنه يستحسن ألا يلجأ القادة إليها إلا عند الضرورة كحالات التقصير مثلا، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (1-4-3) : تقييم المرؤوسين للحوافز السلبية

النسبة %	التكرار	بيان
6.67	3	- عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هورد فعل قائدك الإداري؟ لا شيء
66.67	20	التحذير والإنذار
26.67	8	التوبيخ
0	0	الجزاء
100	30	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر من نصف المرؤوسين (66.67%) يرون أنه عند تقصير أحدهم في العمل فإن القائد يوجه له التحذير في شكل إنذار للمرؤوس المقصر حتى لا يكرر ذلك، وقد يصل ببعض القادة إلى التوبيخ ربما إذا كان التقصير فادحا حسب 26.67% من المرؤوسين ، إلا أن ما يلفت انتباهنا أن 6.67% من المرؤوسين يصرحون بأن قاداتهم لا يفعلون شيئا وكأنهم لا يبالون أو أن أمر التقصير لا يعنهم، مما يدل على عدم ولائهم للمؤسسة وعدم قيامهم بعملهم كما يجب.

إن التحليل السابق يتناقض مع ما صرح به بعض القادة في الاستبيان الأول حيث إنهم يلجأون أكثر للتوبيخ والجزاء حسب المرؤوسين، وهي أساليب لها نتائج عكسية يستحسن تجنبها من طرف القادة، كما أن بعض المرؤوسين يعتبرون أن قاداتهم لا يبالون بمستوى أدائهم وهذا مالا نجده في تحليل الاستبيان الأول.

5- دور القادة في تيسير عمل المرؤوسين : (الملحق 3

يهدف هذا السؤال إلى معرفة المساعدة التي يقدمها القادة لمرؤوسهم لأداء العمل من خلال إزالة الصعوبات والعوائق التي تواجههم، والتي تتنوع فمنها ما يرتبط بالمرؤوسين أو العمل أو حتى بيئة المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

جدول رقم (2-4-3): تقييم دور القادة في تيسير عمل المرؤوسين

النسبة %	التكرار	بيــــــــان
33.33	10	- هل تواجه صعوبات في أداء العمل ؟ نعم
66.67	20	لا
100	30	
		* إذا كان الجواب نعم، ما هو سبب الصعوبات ؟
20	2	نقص التدريب (التكوين)
50	5	نقص الموارد والوسائل
30	3	تداخل المهام بين الزملاء
0	0	أخرى (شروط العمل، ...)
100	11	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني.

نلاحظ في الجدول من خلال السؤال الأول أن أغلبية المرؤوسين (33.33%) يصرحون بوجود صعوبات تعترضهم أثناء أداء العمل، وهم يرجعون هذه الصعوبات إلى أسباب متنوعة، لعل أبرزها نقص الموارد و الوسائل 50% من المرؤوسين، إذ رغم الجهود التي تبذلها سوناطراك (LRP). في مجال التدريب لازال بعض العاملين والموظفين يشكون من نقص التدريب (التكوين)، وحتى الذين قد حصلوا على دورات تدريبية يعيرون عليها أنها كانت قصيرة، مما يجعل فائدتها في تنمية معارفهم ومهاراتهم محدودة، وهو ما يوجب على قادتهم أن يسعوا ليحصلوا لهم على فرض تدريب ضمن سياسة التدريب التي تسطرها المؤسسة. أما 30% من المرؤوسين من تداخل المهام والصلاحيات بين الزملاء في العمل، مما يجعل من الصعب تحديد المسؤوليات عن أداء الواجبات، وهو ما يكون له تأثير سلبي على الأداء الفردي والجماعي، كما أن هذا يتطابق تماما مع موقف بعض المرؤوسين من قدرة القادة في مجال التنظيم الإداري حيث اشتكوا من التوزيع غير العادل وغير المناسب للعمل بينهم، وأخيرا نلاحظ أن 20% من المرؤوسين يعتبرون نقص التدريب هو ما يعيقهم عن أداء عملهم بكفاءة وفعالية، وهو ما يلتقي على عاتق القادة مسؤولية إعادة التوريد بالوسائل لمرؤوسهم.

المطلب الثالث: تقييم المرؤوسين لدور القيادة

❖ دور القادة في بناء عمل الفريق: (الملحق 3

لا يقتصر دور القيادة الإدارية على رفع أداء المرؤوسين بشكل فردي، بل تؤدي دورا في تشكيل عمل فرقي عن طريق خلق التعاون والتلاحم بين المرؤوسين، فإلى أي مدى يساهم قادة سوناطراك (LRP) في تشكيل فرق عمل عالية الأداء، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناطراك (LRP)

جدول رقم (3-4-3): تقييم أهمية عمل الفريق لدى القادة:

النسبة %	التكرار	بيانات
6.67	2	- هل لعمل الفريق أهمية لقائدك ؟ لا أهمية لعمل الفريق
10	5	أهمية ضعيفة
50	15	أهمية مقبولة
33.33	10	أهمية عالية
100	36	
		- كيف تقييم مناخ العمل في الفريق ؟ الحوار وتبادل الآراء
66.67	20	التدمير والاستياء
16.67	5	العمل دون نقاش
16.67	5	
100	39	

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان الثاني

نلاحظ من الجدول أن عمل الفريق لا يشكل إلا أهمية مقبولة لدى القائد حسب نصف المرؤوسين في العينة فقط، مقارنة بمن يرون أن عمل الفريق يحتل مكانة عالية لأهميته لدى قائدهم والذين لا تشكل نسبتهم إلا (50%) من العينة، وهو ما يبرز عدم إدراك قادة سوناطراك (LRP) لأهمية العمل الفريق وما يقدمه من تعاضد ناتج عن تكاتف جهود الأعضاء، لذا يؤدي إهمال القادة لعمل الفريق إلى غياب التنسيق والتعاون بين المرؤوسين، ويصبحون مجرد جماعة عمل أكثر منهم فريقا يساند بعضه بعضا، بل أكثر من هذا نجد بعض المرؤوسين يصرحون أن عمل الفريق لا أهمية له على الإطلاق لدى قائدهم وإن وجد فهو ضعيف. إن هذا الجهد الضعيف للقيادة في بناء عمل الفريق ينعكس أثره على مناخ العمل بشكل سلبي، وهو ما يوضحه السؤال الثاني حيث يعتبر نصف عدد المرؤوسين أن هذا المناخ يتسم بالحوار و تبادل الآراء ، كما أن البعض يعتبر أن العمل يتم دون نقاش وهذا يعود للنمط التسلسلي في القيادة لدى بعض القادة، ولهذا يمكن القول وبشكل عام أن عمل الفريق بخصائصه متوفر على مستوى سونا طراك (LRP).

الفصل الثالث: تقييم دور القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP)

خلاصة

وقصد تقييم القيادة الإدارية ودورها في مجمع سوناتراك (LRP) لجأنا إلى توجيه استبيانين لعينتين من القادة والمرؤوسين قصد مقارنة وجهات النظر، وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بعدة نتائج أهمها:

- ✓ يرى القادة أنهم يعطون اهتماما بكل من العمل والمرؤوسين يتجاوز مستوى الوسط ولكنه لا يبلغ حد نمط قيادة الفريق حيث الاهتمام عالي بكل من العمل والمرؤوسين، إلا أن المرؤوسين تختلف وجهة نظرهم لنمط القيادة لدى قادتهم، فمنهم من يعتبرها أقرب إلى القيادة الفقيرة، ومنهم من يرى أن قادتهم يولون اهتماما أكبر للعمل ولو على حساب المرؤوسين، إلا أن الأغلبية ترى نمط القيادة أقرب إلى الوسط.
- ✓ ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال وبناء العلاقات، رغم أن القادة يعتقدون توفرها فهم لحد ما، وهو ما جعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم وهما أساس القيادة، كما أن ذلك يحد من قدرة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبية لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.
- ✓ ضعف وعي قادة سوناتراك (LRP) بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين، حيث نجد أغلب القادة يعتبرون العامل المادي المحفز الأول على الأداء المرتفع، في حين يضع المرؤوسون الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل جهود التحفيز التي يبذلها القادة ضعيفة وفي غير محلها.
- ✓ يفضل أغلب قادة سوناتراك (LRP) في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.
- ✓ توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة سوناتراك (LRP) مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.

خاتمة

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلق بالمرؤوسين، المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

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

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

لقد تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث في الفكر الإداري قصد تحديد حقيقة القيادة الإدارية وعناصرها وكذا تفسيرها، حيث أفرز هذا الفكر عددا من النظريات المتباينة التي راح كل منها يدعي تفسيراً لنشأة وفعالية القيادة الإدارية يختلف عن ما قدمته غيرها من النظريات، إلا أنه رغم تباين هذه النظريات فقد استطعنا أن نجعلها في أربعة مداخل هي: المدخل الفردي، السلوكي، الموقف وأخيرا المدخل المشترك الذي يعتبر أقربها إلى الصواب وخاصة النظرية التفاعلية منه، حيث أنها تفسر القيادة الإدارية من خلال نظرة نظامية شاملة تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر القيادة (القائد بسماته وسلوكياته، جماعة المرؤوسين بخصائصها، الموقف بعناصره) وذلك من خلال علاقاتها التفاعلية، أي أنه لا يكفي لتفسير فعالية القيادة التركيز على أحد العناصر السابقة فقط وإهمال الأخرى كما فعلت النظريات الأخرى، وهذا ما جعل المدخل المشترك والنظرية التفاعلية يسودان البحوث المعاصرة في القيادة، كل هذا يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بتوصل الفكر الإداري لتفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

في ظل ظروف البيئة الحالية للمنظمات وما يميزها من تعقيد وتآزم وتغيرات متسارعة، وهو ما ترك القادة الإداريين يتخذون القرارات في ظل عدم التأكد، وهذا بفعل المنافسة الحادة والصراع بين المنظمات من أجل البقاء والنمو، وفي هذه الظروف صارت المنظمات بحاجة لأن تقاد بدل أن تدار فقط، أي أنها بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية متنوعة للنجاح في قيادة الأفراد، وهو ما يفسر عودة مدخل السمات من خلال نظريات القيادة التحويلية والزعامية التي تتطلب الرؤية المستقبلية، القدرة على صناعة التغيير، إدارة الثقة وتحفز وإلهام المرؤوسين، وقد استطعنا من خلال تحليل دراسات السمات من تحديد مجموعة من السمات للنجاح في القيادة والتي منها القدرة على تكييف المواقف أو التكيف معها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بضرورة توافر السمات في القائد الإداري للتأثير في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة في ظل البيئة الحالية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد وجدنا من خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين أن أكثر من نصفهم يعتبرون أن قادتهم يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، بل هم مجرد موظفين فقط يمتلكون سلطات وصلاحيات أكثر منهم، إن هذه النسب وغيرها مما ورد خاصة في تحليل الاستبيان الثاني تؤكد أن القادة الإداريين في سوناتراك (LRP) هم أقرب إلى الرؤساء والرئاسة منهم إلى القيادة الحقيقية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ولقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي تمثل حصيلة الدراسة النظرية والتطبيقية للبحث، والتي نذكر منها ما يلي:

- ميل قادة سوناتراك (LRP) إلى الحلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج أي العجز عن تحقيق رضا وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد، وإن كان أكثرهم يعطي أولوية للاهتمام بالعمل على حساب الاهتمام بالعاملين، إلا أنه يندر أن نجد من القادة من يستطيع إعطاء اهتمام عال بكل من العمل والعاملين، مما يجعلهم عاجزين عن المساهمة الفعالة في تحقيق أداء ورضا عاليين من قبل المرؤوسين.
- ينقص القادة في سوناتراك (LRP) الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكن من إشباعها، حيث وجدنا بشكل عام أن أكثر المرؤوسين يضعون حافز الترقية والتقدم في أولوية الحوافز، في حين أن جل القادة يعتقدون أن المرؤوسين يجعلون الأجر والعلاوات المادية على رأس الحوافز للعمل، وهذا ما يجعل القادة ربما يقدمون حوافز ليست من أولويات المرؤوسين، مما لا يساهم في رفع أدائهم أو رضاهم.

- اعتماد القادة الإداريين بسوناتراك (LRP) في الاتصال على القنوات الرسمية مع ضعف استعمال الإدارة بالتجوال حسب 8.10% منهم فقط، أي أن أكثرهم يكتفون بالبقاء في مكاتبهم وينتظرون وصول المعلومات إليهم، دون النزول إلى الميدان ومتابعة الأعمال عن قرب، مما يجعل إدراكهم لما يحدث في مواقع العمل محدود، وهو ما يؤثر سلباً على القرارات التي يتخذونها، سواء تعلقت بالمجمع أو العاملين.
 - رغم الدور المحدد والهام للقيادة الإدارية في أداء المؤسسة من الجانب النظري للبحث، فإن التوظيف في سوناتراك (LRP) للمناصب القيادية يتم وفق العلاقات الشخصية بسبب الطابع العمومي للمؤسسة، كما أن الترقية للمناصب القيادية تتم على أساس الأقدمية أو الحاجة وليس الكفاءة بشكل عام، وهو ما يؤدي إلى عدم كفاءة هؤلاء القادة في تحمل مسؤوليات القيادة.
 - بشكل عام لاحظنا عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرضنا لها في الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي في قادة سوناتراك (LRP)، وخاصة السمات الشخصية والسلوكية مثل المبادرة، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاتصال الداعم ومهارة بناء العلاقات الإنسانية، وهذا حسب المرؤوسين وحتى حسب تحليلنا لإجابات القادة على الاستبيان الموجه لهم، وهو ما يؤكد ضعف قدرة القادة الإداريين في التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - لا يحتل عمل الفريق أهمية مرتفعة لدى القادة في سوناتراك (LRP)، مما يبين ضعف قدرة القادة الإداريين على بناء العمل التعاوني المشترك بين المرؤوسين، وهو ما يجعل سوناتراك (LRP) لا تستفيد من التعاضد La synergie الذي يتحقق من بناء فرق عمل فعالة.
- إن النتائج التي خلصنا إليها في هذا البحث أعطت لنا صورة شاملة عن القيادة الإدارية من حيث مفهومها، عناصرها وتفسيرها بالإضافة إلى السمات التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين للتأثير في مرؤوسهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع سمحت لنا بإسقاط المعلومات النظرية على حالة مجمع سوناتراك (LRP)، وهو ما مكننا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك (LRP) والتي نلخصها في ما يلي:
- ✓ يجب على القادة الإداريين في سوناتراك (LRP) أن يكونوا ميدانيين أكثر وألا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب، وبدلاً من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين ومواقع العمل بالمؤسسة، بما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين والاطلاع على مشكلاتهم في العمل ومناقشة الحلول معهم.

✓ يجب على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي وحلقات الجودة على سبيل المثال، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار البناءة حتى ولو كانت فائدتها بسيطة.

✓ زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل، دون أن ننسى ما للتفويض بالسلطة من دور في بناء مناخ تنظيمي صحي في سوناطراك (LRP)، حيث يجعل المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يثقون فيهم وفي قدراتهم، أما من جانب القادة الإداريين فإن التفويض ببعض المهام يسمح لهم بالتفرغ لمسؤوليات أكبر، كما يوفر لهم الوقت للاتصال والتفاعل مع مرؤوسهم أكثر من خلال سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال، وهو ما يدعم علاقتهم بهم.

المقدمة العامة

إن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تنشأ لتحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف مادية أو معنوية , و من اجل تحقيق هذه الأهداف تقوم بعدة نشاطات, أي القيام بدل جهد واستخدام طاقة إنتاجية معينة حيث تقترب المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة, وحتى يتسنى لها ذلك تعتمد علي اختلاف نوعيتهم ومستوياتهم.

السياسات التي تسير عليها المؤسسة في الحصول على الأفراد العاملين وإدماجهم في العمل والحفاظ عليهم هي الأساس نجاح أو فشل المؤسسة , و من إجراء ذلك نجد إن النجاح أو الفشل سوف يؤثران على نفسية الأفراد العاملين ويشكلان حجر الأساس في تطوير المؤسسة .

يلعب المديرون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين , وإدارة النشاطات , وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل كثيرا بأساليب إدارية التي يعامل بها ومواقف وتصرفات المديرين , ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل الإهمال,الاختلاس,التجريب وعدم إتقان العمل الإخلاص للمؤسسة, يتبين أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدر على القيادة والإدارة, إذ لا يمكن أن نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك,لذلك لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة,فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيتها,وهو ميدان الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون والمتلائم بين العاملين بالاتجاه تحقيق أهداف المؤسسة, وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

إن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية,وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا علي قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية ,حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والنوعية,وهو ما يطرح تحديا كبيرا إمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء الإخلاص للمؤسسة في عملهم, حيث إن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية الاقتصادية,و خاصة في ظل انفتاح السوق الوطنية علي الإنتاج والاستثمار الأجنبي.

إن من ابرز المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت الصمود إمام المنافسة الشديدة التي فرضها انفتاح الجزائر على الاقتصاد السوق,نجد مجمع سونا طراك الذي يعد من أهم الشركات البترولية الدولي اثني عشر,بعدهما قطعت أشواطا حاسمة فتحولت من شركة فنية إلى مجموعة شركات.

وقد كان هدف المؤسسة في بداية نشأتها عام 1966 ليشمل البحث والإنتاج التحويل, بعد إعادة هيكلتها في أوائل الثمانينات تخلت المؤسسة عن النشاطات الخدمات البترولية والتكرير والتوزيع لتشمل الميادين في البحث والنتاج ومعالجة الغاز الطبيعي وتسويق البترول.ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه

المتعددة، وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية و أداء العاملين في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للقيادة الإدارية إن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

و تحليل هذه الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ✓ هل يعطي القادة الإداريين الاهتمام المرتفع بالعمل و العاملين في نفس الوقت.
- ✓ ما هي السمات التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية.
- ✓ ما مدى مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين.

الفرضيات :

لكي نجيب على الإشكالية و نتعمق في دراستها و نضع نهجا للبحث، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة و تحديد معالم الموضوع و المتمثلة في ما يلي:

- إستطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات للتأثير في العاملين بالاتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- للقيادة الإدارية دور محدد و رئيسي في الأداء الفردي و الجماعي للعاملين.

أسباب اختيار البحث :

- لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة و البحث في ذلك الموضوع، و من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية و دورها في أداء العاملين بالمؤسسة نذكر ما يلي:
- الرغبة الذاتية و الميول الشخصي في معالجة دراسة مواضيع القيادة الإدارية
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية احد أهم مواضيع إدارة الأعمال
- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية

أهمية البحث:

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

- ✓ تعد القيادة الإدارية لب الإدارة، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية و فعالية و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة،

اتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا رئيسيا في دراساتهم , إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة.

- ✓ يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة التنظيم ولم يستقر بعد على حال محدد, فرغم الجهود المبذولة مازلت الحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه.
- ✓ يقوم القادة الإداريون بدور هام في المؤسسة, وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أهداف البحث:

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

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد.
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة, الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات.
- التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة, وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية .
- إبراز واقع القيادة الإدارية وعلاقة القادة بالمرؤوسين, وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها.

الدراسات السابقة

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

- ✓ محمد شويح: مقومات وشروط القيادة الإدارية, حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية, رسالة ماجستير, سنة 2001, المدرسة العليا للتجارة بالجزائر.
- ✓ بوسام بوبكر: فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي, رسالة ماجستير لسنة 2001 في كلية العلوم القانونية والإدارية بالجزائر.
- ✓ بن يونس الطاهر: أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار, حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية, رسالة ماجستير لسنة 1997 بكلية العلوم الإنسانية بالجزائر.

حدود البحث

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

- فمن جانب مصطلحات البحث فهي تتمثل أساسا في القيادة الإدارية باعتبارها متغيرا مستقلا، حيث ركزنا على دراسة سماتها وأنماطها، بالإضافة إلى أداء العاملين (المرؤوسين) باعتباره متغيرا تابعا، حيث قمنا بدراسة بعض العوامل المساهمة فيه كالتحفيز، عمل الفريق وتغيير اتجاهات العاملين.
- أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مجمع سونا طراك (LRP) باعتباره من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهذا بفعل الجهود التي يبذلها العاملون بشكل عام والقيادة بشكل خاص.
- أما من حيث المدى الزمني للبحث فقد تركز بحثنا على دراسة القيادة الإدارية في مجمع سونا طراك (LRP) في الفترة (1996-2015).

منهج البحث

اعتمدنا في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية بمدخلها المختلفة، وكذلك عند دراسة السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على مجمع سونا طراك بسبب توفره على قيادات إدارية، وذلك من خلال عدة قرارات إستراتيجية حاسمة

أدوات الدراسة

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

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

خطة البحث

أما فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول منها فصلين نظري وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة.

تناولنا في الفصل الأول موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، أين عالجتنا في المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية من حيث تعريفها، عناصرها، تمييزها عن بعض المفاهيم التي قد تتداخل معها، وأخيرا القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها، أما المبحث الثاني فيتناول تطور

القيادة الإدارية عبر مدارس الفكر الإداري المختلفة: الكلاسيكية ، العلاقات الإنسانية السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة، أما في المبحث الثالث فحاولنا عرض سمات القيادة الإدارية و التي تصف شخصية القائد الذهنية و السلوكية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين، وقمنا بتقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث حيث يعبر المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للأداء من حيث تعريفه، خصائصه، تميزه عن بعض المفاهيم، علاقته ببعض المفاهيم المتشابهة وأخيرا مستويات أو مصادر الأداء في المنظمة و التي يعتبر أداء العاملين من أهمها، وهو موضوع المبحث الثاني الذي يعالج مفهوم أداء العاملين، علاقته بالرضا، تقييمه وأخيرا المحددات التي تحكم فيه و التي تعبر القيادة الإدارية ربما من أهمها، لذلك عالجتنا في المبحث الثالث دور القيادة الإدارية في أداء العاملين من خلال وظائف التحفيز، بناء عمل الفريق و تعديل اتجاهات العاملين.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الحالة على مستوى سونا طراك (LRP)، أين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يعتبر كتقديم يتناول مجمع سونا طراك تطوره و تنظيمه، تحليل نشاطاته المختلفة، وضعية الموارد البشرية فيه و الجهود التي تبذلها القيادات العليا للمجمع لتطويره و تنميته، أما المبحث الثاني فيعالج تحليل الاستبيان الأول الموجه للقيادة الإداريين و الذي يحتوي على تقديم الاستبيان و عينة الدراسة في البداية، ثم دراسة أنماط و سمات و دور القيادة الإدارية كل هذا من جهة نظرة القادة الإداريين، أما المبحث الثالث فيعالج هو الأخر تحليل الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين لتحديد موقفهم و رأيهم في نمط و سمات و دور قادتهم في أدائهم، حيث نعتقد أنه عن طريق المقارنة بين موقفي القادة و المرؤوسين يمكن إن نخرج بتقسيم موضوعي و جيد للقيادة الإدارية و دورها بسونا طراك (LRP).

صعوبات البحث

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

أما في الجانب التطبيقي من البحث فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات عن طريق المقابلات مع القادة الإداريين و مرؤوسهم في مجمع سونا طراك (LRP) حول أسلوب، سمات و دور القيادة به، وهذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية و التنظيمية داخل المؤسسة مما جعل الجميع حذرا في إجاباته وخاصة المرؤوسين.

الفهرس

الفهرس:

	دعاء
	إهداء
	شكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة
8	الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية
8	تمهيد الفضل
9	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
9	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
13	المطلب الثالث: تمييز القيادة الإدارية عن بعض المفاهيم
16	المطلب الرابع: القيادة غير الرسمية و موقف القائد الإداري منها
19	المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية في الفكر لإداري
19	المطلب الأول: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية
23	المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل المدرسة العلاقات الإنسانية
24	المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية
29	المطلب الرابع: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة للإدارة
30	المبحث الثالث: سمات القيادة الإدارية
30	المطلب الأول: ضرورة الوعي القائد لذاته
32	المطلب الثاني: المشاركة في صنع القرارات
37	المطلب الثالث: القدرة على الاتصال
40	المطلب الرابع: المهارات الإدارية
44	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين
46	تمهيد الفصل
47	المبحث الأول: مفهوم الأداء في المنظمة

الفهرس

47	المطلب الأول:تعريف الأداء و خصائصه
48	المطلب الثاني:تمييز الأداء عن بعض المفاهيم
49	المطلب الثالث:العلاقة بين الأداء و الإنتاجية
51	المطلب الرابع: مصادر الأداء في المنظمة
53	المبحث الثاني:أداء العاملين في المنظمة
53	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
54	المطلب الثاني: العوامل المحددة للأداء العاملين
55	المطلب الثالث:طرق تقييم أداء العاملين
56	المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي
59	المبحث الثالث:دور القيادة الإدارية في المنظمة
59	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في المنظمة
60	المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين
63	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في بناء العمل الفريق
67	المطلب الرابع:دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات العاملين
71	خلاصة الفصل
73	الفصل الثالث:دراسة الحالة
73	تمهيد الفصل
74	المبحث الأول:تقديم عام لمجمع سوناتراك
74	المطلب الأول:نبذة تاريخية عن مجمع سوناتراك
81	المطلب الثاني:المهام التي انشأة من اجلها شركة سوناتراك
82	المطلب الثالث:التعريف بنشاط فرع تمييع و تكرير البتروكيماوي. (LRP)
84	المبحث الثاني:تحليل التقييم الذاتي للقيادة الإداريين من خلال تحليل الاستبيان الأول
84	المطلب الأول:تقديم الاستبيان الموجه للقائد
88	المطلب الثاني:دراسة نمط القيادة الإدارية في مجمع سوناتراك(LRP)...
89	المطلب الثالث:تحليل دور القادة مجمع سوناتراك(LRP) في أداء العاملين..
94	المبحث الثالث: موقف الاداريين من قاداتهم في مجمع سوناتراك(LRP)...
94	المطلب الأول:تقديم الاستبيان الموجه للمرؤوسين
96	المطلب الثاني:تقييم المرؤوسين لنمط القيادة

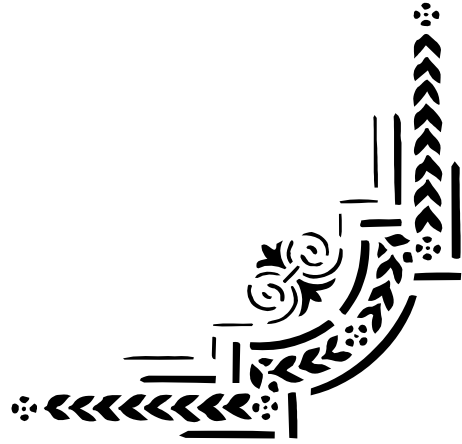
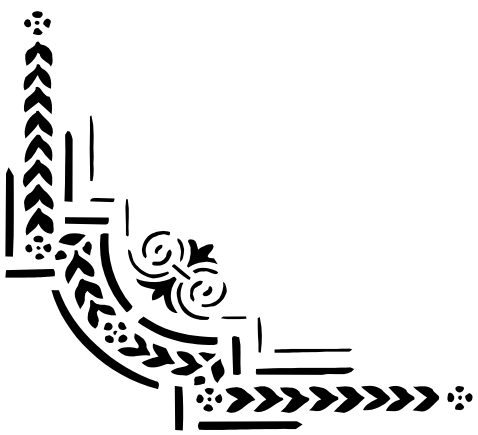
الفهرس

102	المطلب الثالث: تقييم المرؤوسين لدور القيادة
104	خلاصة الفصل
105	الخاتمة العامة
110	قائمة المراجع
	الملاحق

الفصل الأول

موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري
- المبحث الثالث: سمات القيادة الإدارية

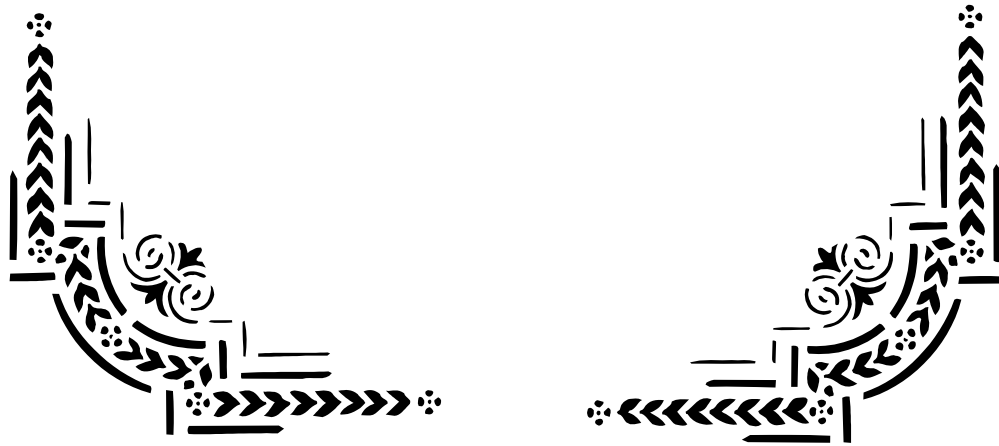




الفصل الثاني

مساهمة القيادة الإدارية في أداء العاملين

- المبحث الأول: مفهوم الأداء في المنظمة
- المبحث الثاني: أداء العاملين في المنظمة
- المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في المنظمة



الفصل الثالث

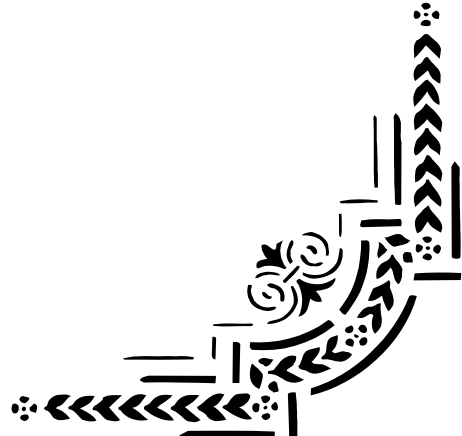
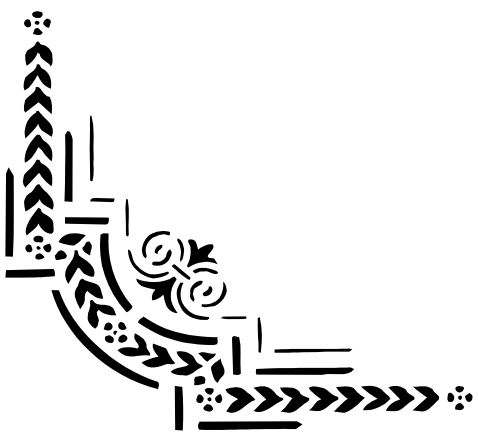
دراسة حالة مجمع سوناطراك (LRP)

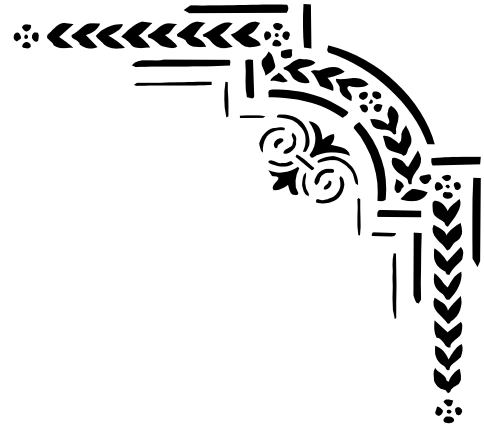
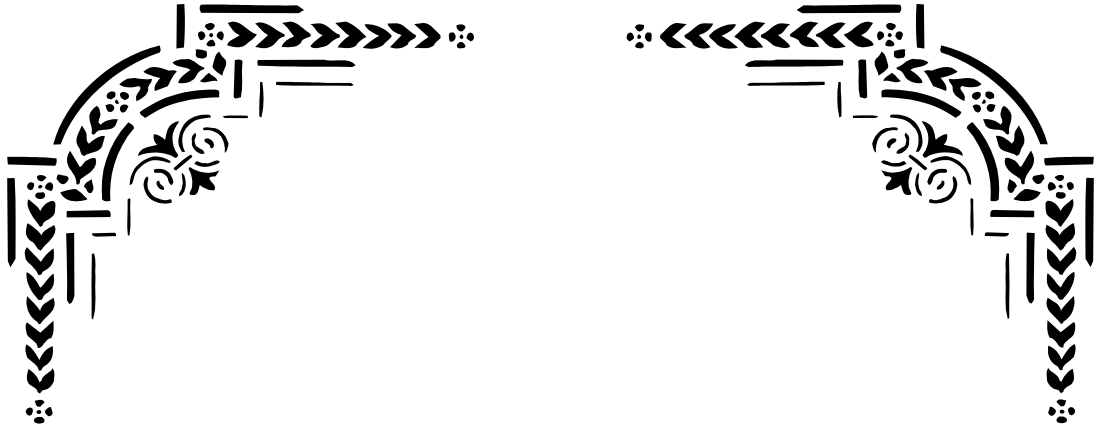
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سوناطراك

المبحث الثاني: تحليل التقييم الذاتي للقائد الإداري من خلال الاستبيان الأول

المبحث الثالث: تحليل موقف المرؤوسين من قاداتهم في مجمع سوناطراك

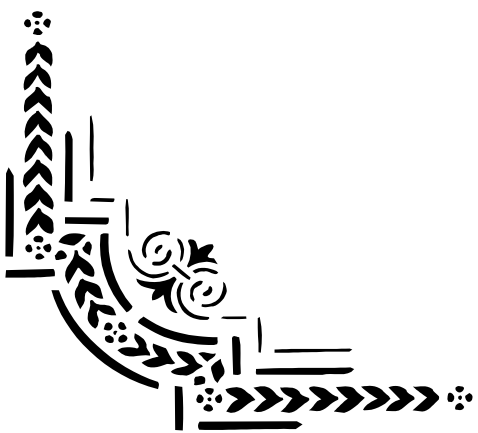
(LRP)

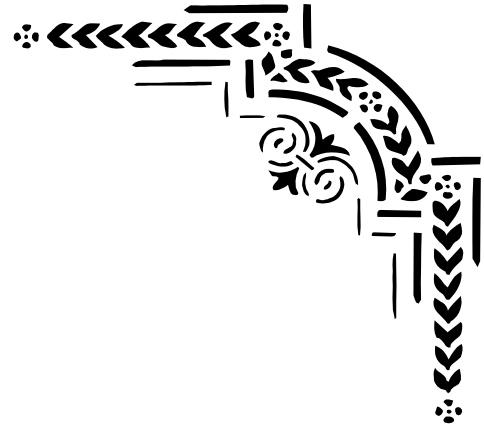
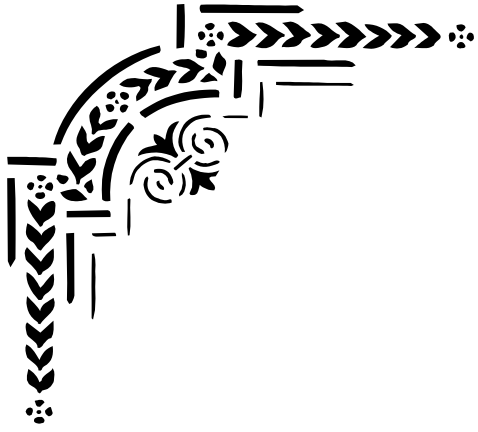




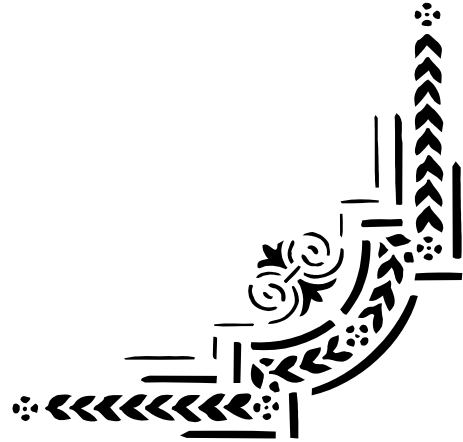
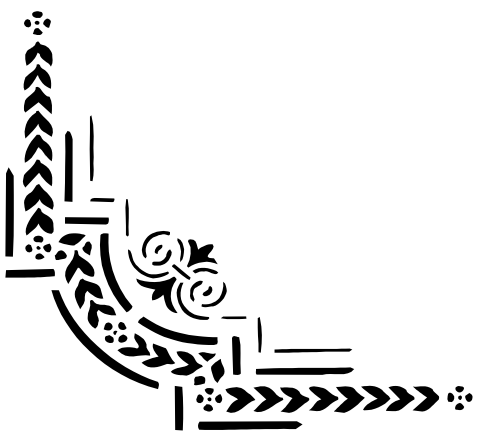
المقدمة

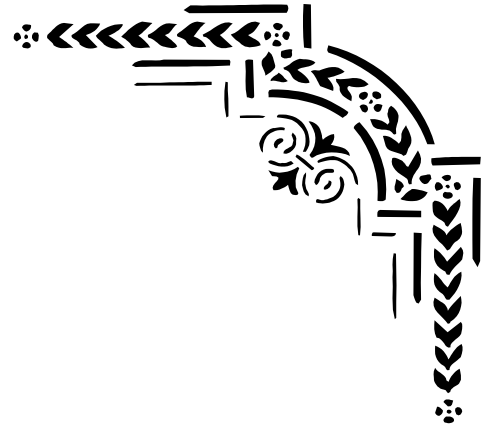
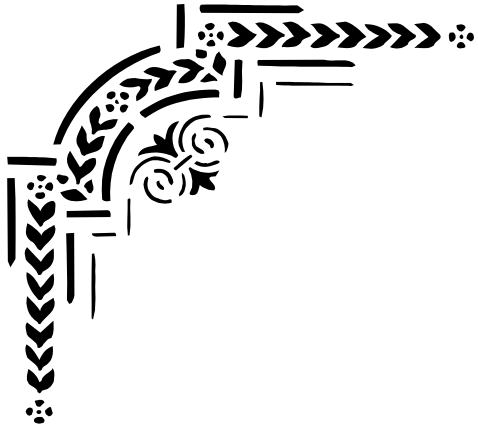
العامّة



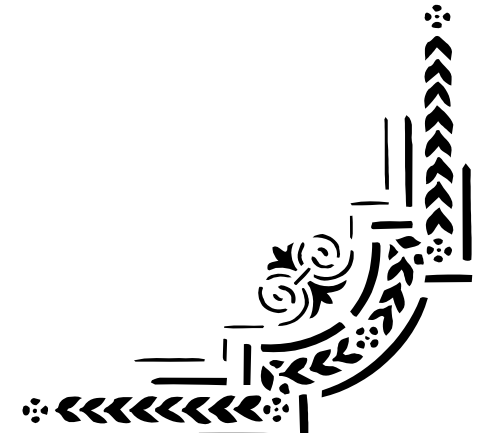
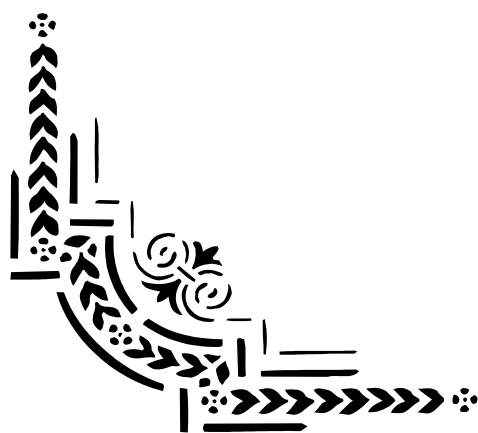


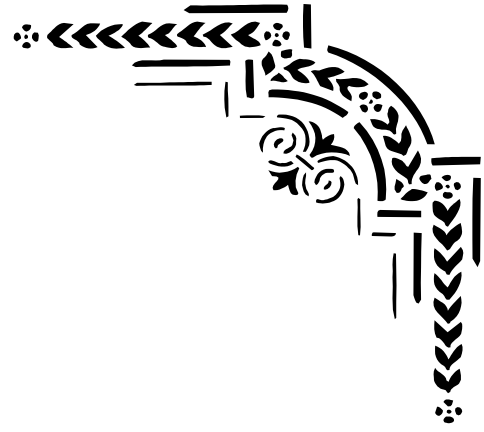
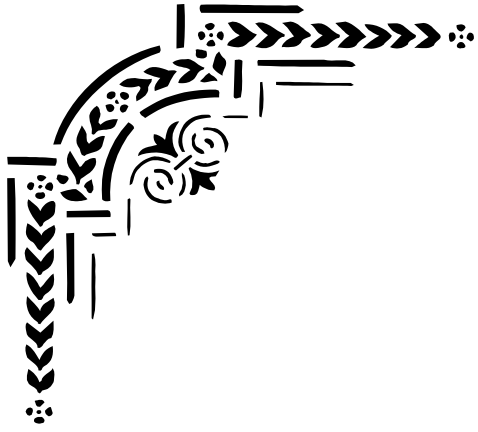
الفهرس



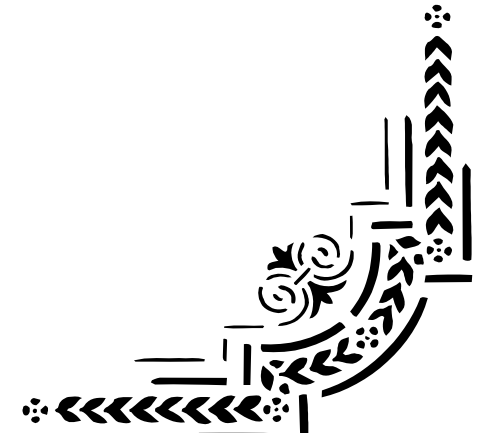
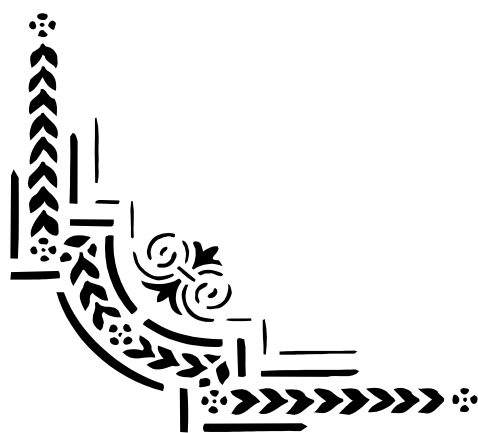


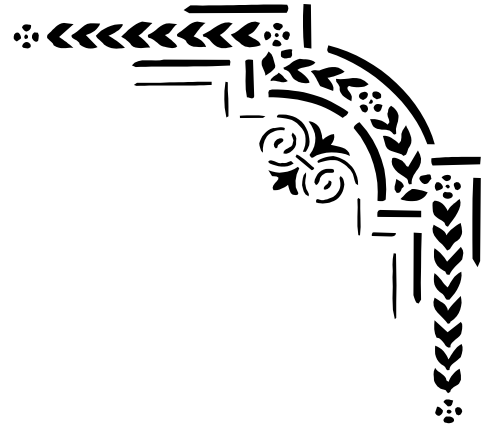
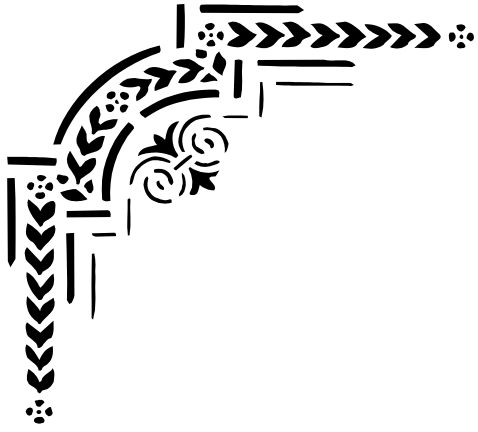
الفاخرة العالمة



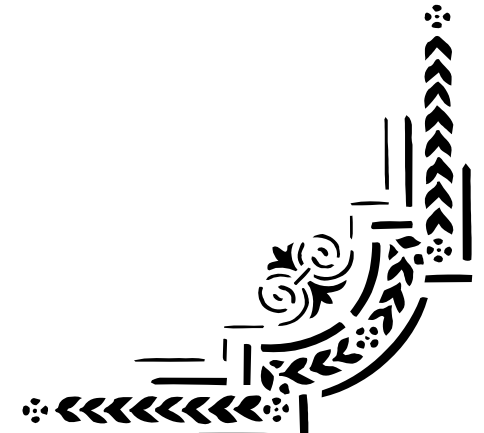
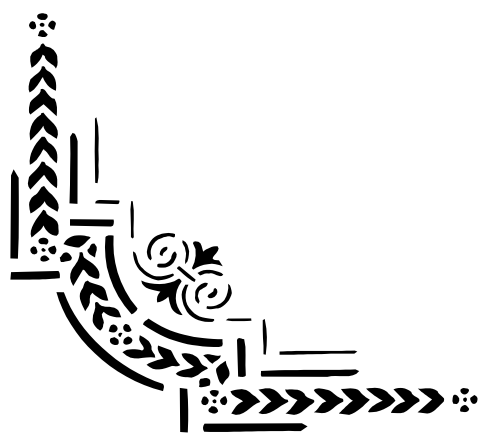


قائمة المراجع





الملاحق



الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

تمهيد:

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببرز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة، وهذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الإداري من القيادة، وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال القيادة باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي ستسمح لنا باستيعاب موضوع بحث، كما يدفعنا إلى البدء بذلك اعتبار القيادة الإدارية المتغير المستقل في بحثنا، والذي يجب فهمه أولا قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين وتأثير القيادة عليه. تتطلب معالجة إشكالية تحديد موقف الفكر الإداري من القيادة تحديد المفهوم الذي يعطيه الفكر الإداري للقيادة الإدارية مع دراسة المكانة التي تحتلها في مدارس الإدارة ومختلف التفسيرات التي حاولت بعض النظريات إعطاؤها للقيادة الفعالة والناجحة.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن الوقوف على مفهوم واضح محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطا أساسيا وأوليا لفهم حقيقتها وإدراكها، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة، حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، مما يسبب غموضا في مفهومها، كما يجب تناول ظاهرة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

أولا- تعريف القيادة Leadership

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"¹.

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"².

أما John Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"³.

ويرى Ordway Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"⁴.

نلمس في هذه التعاريف تركيزا شديدا على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه.

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحنى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد Hamphil يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"⁵.

كما يعرف L.ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁶.

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 34.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعية، 2003، ص: 241.

³ Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, sdش99 P : 154.

⁴ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 34.

⁵ ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984، ص: 141.

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 241.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف¹.

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، أي أنها تعرف الكل (القيادة) بأحد أجزائه، وكمحاوله منا للوصول إلى تعريف مقبول للقيادة، نرى أنه يجب البدء أولا باستخلاص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف، ثم بناء تعريف للقيادة انطلاقا من هذه العناصر تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف: القائد بسماته وسلوكه، الجماعة بخصائصها، الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة، ثم عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة، وأخيرا الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها.

بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: "هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة"

ثانيا- تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة:²

- ✓ القائد Leader هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".
- ✓ المدير Manager هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، له الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".
- ✓ القائد الإداري : هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير.
 - قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما.
- بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها:
- "قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

¹ محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص:623.

² محمد أبو الفضل عبد الشافي، نفس المرجع السابق، ص: 33.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

انطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في¹:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة (المؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية²:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

وفيما نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

أولاً- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وقد أورد كارتر Carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في³:

- 1 - يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.
- 2- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- 3 - القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة.
- 4 - القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- 5 - القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

نظراً للانتقادات السابقة، نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معاً".

ثانياً- الجماعة (المؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها⁴.

ثالثاً- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدتها، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي⁵:

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 99.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، عمان، دار زهران، 2003، ص: 99.

³ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص: 17 .

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 91- 92 .

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 99 - 100 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

1 - التأثير القائم على المكافأة

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد.

2 - التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة

3 - التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

4- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني¹.

5- التأثير القائم على المعلومات

يتمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، وتوفير معلومات معينة، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه².

6 - التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته³.

7 - التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة⁴.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989، ص: 176.

² نفس المرجع السابق، ص: 176.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص: 267.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 266.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

8 - التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.¹

رابعاً- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيراً، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة²

خامساً- الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.³

المطلب الثالث: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

بعد أن قمنا بتحديد العناصر التي يتضمنها مفهوم القيادة الإدارية، إلا أنه يبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر، وهو أن نجعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة (الأمرية Commandement) والإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership, Headship)

الرئاسة Headship هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandement للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"⁴. يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلاً)، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:⁵

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 271.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 94-95.

³ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 21.

⁴ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 24.

⁵ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 44-45.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.
 - لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.
 - توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
 - اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
 - الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطاً بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة¹.
- من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطاً روتينياً محدداً لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه - بكلمة واحدة - مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

ثانياً : التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership)

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولاً الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

يعرف T.PIFFNER, R. PRESTHUS الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"².

كما يعرفها أرنست ديل Arnest Dale بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"³.

¹ Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P : 155.

² نواف كنعان ، مرجع سابق، ص : 27.
³ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، والتنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، وأخيرا هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

1- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير¹، فيلإ جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من توجيهه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة²، هذا ما جعل Wilmen يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير التي تعرضنا لها لتحقيق الأهداف³.

2- القيادة والإدارة مختلفتان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية⁴، مما يبين أن القيادة والإدارة شيان مختلفان.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarchie، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد.

¹ ظاهر الكلالدة، ، مرجع سابق، ص: 31.

² طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص: 147.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 49.

⁴ للتعرف أكثر على القيادة غير الرسمية، أنظر المطلب الرابع من هذا البحث.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

جدول رقم (1-1): مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يهرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينهي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001، ص: 126.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع اتباعا، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير رائع.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر. يبقى أن نشير إلى أن بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية، فليس شرطا أن يثير المدير الخوف ويؤنب الآخرين على الفشل، أو أن ينظر فقط إلى اليوم، فالمدير يجب أن يقوم بوظيفة التخطيط وهي تتطلب مد البصر إلى المستقبل.

المطلب الرابع: القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما (القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية).
أولا- القيادة الرسمية:

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على المركز الوظيفي وتتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي.
ثانيا- القيادة غير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية¹، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

ثالثاً- أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي، ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي والتي يعتمد عليها – أي هذه الأسباب – في بروزه في جماعته، ولعل من أبرز هذه الأسباب ما يلي²:

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منها قائدا غير رسمي.
 - فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين و أهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة (تحقيق الأداء) دون الالتفات إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلا) مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر (قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم.
 - امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة ، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه أو يلجأون إليه طلبا للمساعدة فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها.
- بما أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يمنع ظهور أو إزالة القيادة غير الرسمية فإنه مصلحته أن يتعاون معها، وهذا نتيجة للدور البارز الذي تلعبه باعتبارها عنصر بارز في التنظيم.

رابعاً- تعاون القائد الرسمي مع القيادة غير الرسمية :

عندما توجه القيادة غير الرسمية جهودها ضد التنظيم الرسمي وقيادته فبإمكانها أن تسيء إلى سمعة هذه الأخيرة وتدمر مركزها كما تلحق الأضرار بالمنظمة، حيث يصدر القائد الرسمي الأوامر ويتخذ القرارات، لكن الجماعة تحت تأثير القيادة غير الرسمية المعاكس تمتنع عن تنفيذها أو تنفيذها بشكل سلبي، لذلك على القائد الرسمي أن يتعاون مع القيادة غير الرسمية ويستميلها إلى جانبه دون أن يبلغ به ذلك حد التنازل عن حقوقه، وللقيام بذلك يمكنه أن يعتمد على الأساليب التالية³:

- العمل على استمالة أعضاء الجماعة غير الرسمية لإشعارهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم،

¹ موقع إنترنت: info@quran-radio.com 2013,22:33

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 287 . 289.

³ نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص ص: 293- 298 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- محاولة النفوذ إلى أعماق الجماعات غير الرسمية قصد فهم دوافع تكوينها، أهدافها، مدى التعارض بين أهدافها وأهداف المنظمة .
- إشراك القيادة غير الرسمية للجماعة في الدور الذي يؤديه القائد الرسمي قصد التأثير في هذه الجماعة وإقناعها بتحقيق أهداف المنظمة.
- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في المنظمة ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية في صالح المنظمة، وذلك بتزويدها الدائم بالمعلومات عن كل أوضاع المنظمة وخاصة ما يخص الأفراد العاملين بها، وهذا للقضاء على الإشاعات التي تعتبر من أبرز أشكال الاتصالات غير الرسمية- وكسب ثقة الجماعة غير الرسمية بخلق مناخ من الشفافية والوضوح.
- توفير الفرصة للقيادة غير الرسمية للمشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشة مشاكل الجماعة معها، وهو ما يؤدي إلى مساندة ودعمها لهذه القرارات لأنها شاركت في صنعها.
- خلق الإحساس عند القيادة غير الرسمية بأهميتها ودورها الإيجابي في المنظمة، وذلك بالاعتراف بفضل ما تقدمه من خدمات ومساهمات لتحقيق أهداف المنظمة.
- استخدام الحوافز المادية والمعنوية التي تسمح بتنمية ولاء الجماعة غير الرسمية وقيادتها للمنظمة ورؤسائها.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري

تمثل المنظمة مهما كان نوعها الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها ووظائفها المختلفة، هذا ما يجعلها محط اهتمام الباحثين والممارسين لتحديد الممارسات الإدارية الأحسن، والقيادة الإدارية باعتبارها جانبا هاما في العملية الإدارية ولكونها روح وظيفية التوجيه لا بد من دراستها ومعالجتها في إطار المدارس المختلفة للفكر الإداري ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة، وهذا حتى نقف على الجهود التي قدمها رواد وأنصار هذه المدارس والتي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتحليل أساليبها، كل ذلك من خلال معالجة الكيفية التي تطورت بها القيادة الإدارية في ظل هذه المدارس.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا، مما أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة ثانية، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي :

- حركة الإدارة العلمية
- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري
- حركة الإدارة البيروقراطية

أولا- حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915) مؤسس هذه الحركة وأبو الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة، ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

1- مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
- ✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.

¹ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق ص ص 58-59.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ .

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعمالين.

2- مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة :

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المديرين ، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل ، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة¹.

ثانيا- نظرية عملية الإدارة :

يعتبر هنري فايول Henry Fayol (1841- 1925) من أبرز مفكري هذا الاتجاه، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، خاصة وأنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين في فرنسا، وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي.

1- مساهمة فايول في مجال القيادة

يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة commandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية.

إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة، هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه فايول والتي من أبرزها :

- دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة².
- تقديم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها حسب فايول : الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة ، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، وطبعا لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز³.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 58.

² نفس المرجع السابق، ص : 63.

³

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

ثالثا- الإدارة البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

1- تصنيفات ويبر للسلطة :

من خلال استقصاء أساليب السلطة التي ظهرت عبر التاريخ البشري، يرى ويبر أنه يمكن تقسيمها عموما إلى ثلاث أشكال رئيسية بناء على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين، وتتمثل هذه الأشكال في ما يلي¹:

أ- السلطة التقليدية *Autorité Traditionnelle*

تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها ، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائدا، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير.

ب- السلطة الزعامية *Autorité charismatique*

القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفتون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر أتباعه والتأثير فيهم والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم القواسم المشتركة لحاجات الجماعة.

ج- السلطة الرشيدة *Autorité rationnelle*

تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق الواجب اتباعه للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع.

2- معايير ويبر للتنظيم البيروقراطي:

البيروقراطية كلمة من أصل لاتيني وتعني سلطة المكتب، فالشخص في المنظمات البيروقراطية يكون على شكل هرم متدرج *Hiérarchie* وهناك اختصاصات لكل منها صلاحيات ومسؤوليات وقنوات اتصال للإجراءات على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بحيث تشكل نظام عمل واحد تحكمه تعليمات ولوائح رسمية لذا يعتبر فيبر أن السلطة الرشيدة هي قلب البيروقراطية المثالية².

وضع ماكس ويبر مجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي³:

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل المنظمة تحكمه قواعد محددة .
- يقوم تنظيم الوظائف والمناصب على أساس التسلسل الإداري لربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

¹ظاهر الكلالدة ، مرجع سابق ، ص ص : 245 - 249 .

² علي السلمي، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب، دت، ص: 40 .

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 67 - 68 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة، لذلك يجب كتابة القواعد التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والعلاقات بين المراكز الإدارية مع تعريف الموظفين بها ليعرفوا واجباتهم .
- يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي التدريب، وهذا يتطلب الصرامة في التوظيف
- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم ووظائفهم .
- الوظيفة في التنظيم البيروقراطي هي مهنة، ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير ذلك للرؤساء المشرفين على عمل الموظفين.

3- مساهمة فيبر في مجال القيادة :

تصور فيبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها، قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة، وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كما يلي¹:

أ - في ظل السلطة الرشيدة :

تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين.

ب- في ظل السلطة الزعامية :

تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله بأسر قلوبهم نظراً لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين.

ج- في ظل القيادة التقليدية :

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدراً لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها.

4- تقييم النموذج البيروقراطي لويبر:

رغم أن ويبر اعتبر التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل، إلا أن تطبيقاته الميدانية أظهرت بعض العيوب التي تحد من فعاليته، ولعل من أبرز المآخذ التي كشفت عنها دراسة البيروقراطية المثالية لويبر نذكر ما يلي²:

- إهمال الفرد وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية له والاهتمام بالمنصب .
- التركيز في مبدأ الرقابة والإشراف على القواعد والتعليمات يؤدي إلى الانحراف عنها مما يدفع القادة إلى المزيد من الرقابة والإشراف .
- التناقض بين فكرة تدرج السلطة الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين، إذ من غير المعقول أن يتم تطبيق الأسلوبين في آن واحد.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 69 - 70.
² علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص: 40.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على خصائصها الداخلية، بل أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر عليها فالبيروقراطية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وهذا ما يمنعها من التكيف مع بيئتها.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

أولا- نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو Hilton Mayo وفريقه في مصانع الهاوثورن Hawthorne التابعة لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية ، حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

ثانيا- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية ، هذا ما دفع مايو إلى وضع مجموعة من الفروض التي من أبرزها¹:

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي .
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. وبناء على الفروض السابقة خرج مايو بمجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين السياسة الاجتماعية للمنظمة بشكل لا يستهان به، وتمثلت هذه المبادئ في²:
- المرؤوسون حساسون من جهة للاعتراف والتقدير الممنوح لهم ومن جهة أخرى للانتماء للجماعة، وبهذا يكون مايو من الأوائل الذين أشاروا إلى أهمية الحاجات غير المادية للعاملين .

¹ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص ص 97- 98.

² Guy Remy LEMOINE, l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 93, PP: 94- 95.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

• تسمح العلاقات الطيبة بين المسير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل .

• يلعب المناخ النفسي والمادي للعمل دورا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين

ثالثا- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة¹.

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور الميسر، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاثورن Hawthorne، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي².

إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم شستر برنارد، كريس أرجريس، ابرهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ وغيرهم .

أولا- مبادئ المدرسة السلوكية

إن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن أن تلي حاجاته وتحقق رغباته، كما أن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالاقصيادي كما أكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد مايو، بل أنها تأخذ بالاتجاهين معا، كما أنها لم تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة، إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها³:

■ أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد .

¹ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 67.

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 75 .

³ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 77 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
 - المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه.
- ثانيا- مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة.

إن العديد من الرواد والكثير من الاتجاهات والأساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل وفهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المنظمة ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الإدارية.

1- مساهمة شستر برنارد Chester Bernard

يعتبر شستر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة¹، ويضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباع التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لأحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن استمرار وبقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الأدرى على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل²

2- مساهمة كريس ارجريس Crys Argyris

يرى ارجريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، بالتالي زيادة قدراته في العمل³.

3- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي⁴:

- الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة
- حاجات الأمن والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن .
- حاجة الانتماء إلى الجماعة: وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة .
- حاجات المركز والشهرة: أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاله وقدرته على تحقيق أهدافها.

¹ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 68 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 82 .

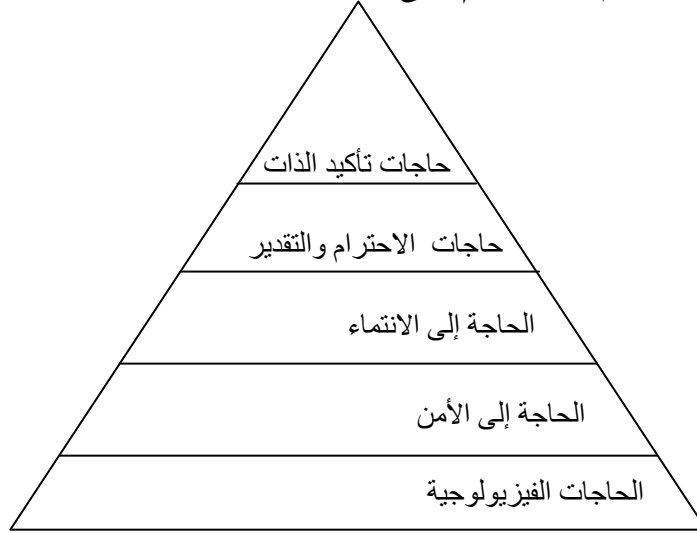
³ نفس المرجع السابق، ص: 80 .

⁴ يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995، ص: 44 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية. وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين، وفق ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (1-1): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 116

يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون على دراية وفهم بها و بدرجاتها وأهميتها للفرد، وبما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية والواجبات من جهة، وبين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة والسعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها¹.

4- مساهمة هربرت سيمون Herbert SIMON

يعتبر سيمون أن ما يدفع الفرد إلى الانضمام إلى المنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يساهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية، فبناء على الموازنة بين

¹ ظاهر الكلادة، مرجع سابق، ص: 44 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المساهمات التي يقدمها الفرد والمغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة، حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها¹.

5- مساهمة فريدريك هرزبرغ Frederick Hersberg

يرى هرزبرغ أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل الاهتمام بالإنجاز والاعتراف بالعمل وفرص الترقية والتقدم، الثقة بالعاملين وإعطائهم القدر الكافي من المسؤولية، ويعتبر هرزبرغ هذه الخصائص بمثابة دوافع للعمل وهي قريبة من مفهوم ماسلو لحاجات المكانة والاحترام وتحقيق الذات، من ناحية أخرى بعض خصائص العمل لا تقود إلى تظمين الحاجات بل تزيل عدم الرضا والاستياء مثل نمط القيادة والإشراف، سياسات الأجور، ظروف العمل والنظرة إلى علاقات الجماعة، ويسمى هرزبرغ العوامل الوقائية لأنها تجنب الفرد الاستياء²، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (2-1): يمثل نظرية العاملين لهرزبرغ



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 119

6- مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 82 .

²راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 118 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

النظرية y تتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسية السلوكية، والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (2-1): افتراضات نظريتي x و y

نظرية x : افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية y : افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛ - معظم الأفراد لا بد 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.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛ - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛ - الأفراد يكونون أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك؛ - الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات مرجع سابق، ص 19

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المطلب الرابع: القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة في بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل One best way للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت الذي توحد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابهة، وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

أولاً- مبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة :

- ✓ يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة لئود فعل للنقائص والثغرات التي برزت في مبادئ وأفكار المدارس السابقة، وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم، إلا أنه على العموم فهي تشترك في الأفكار التالية¹:
- ✓ عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة، استراتيجيتها، التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تنشط فيها.
- ✓ نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية، فإن نظام الحوافز ليس واحداً ولا ثابتاً ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف.
- ✓ تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري، فعملية صنع واتخاذ القرارات حتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حتى أن بيتر دركر Peter Drucker يعتبرها الإدارة ذاتها، لذلك فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمهجية العقلانية المحدودة حسب هيربرت سيمون، بما يلزمه من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة، وبالمفاضلة بينها يتم اختبار البديل الأفضل.

¹ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص: 82- 86.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

المبحث الثالث: سمات القيادة الإدارية

يتطلب من القادة الإداريين توافر مهارات وسمات عالية للتعامل مع هذه البيئة، ولذلك سنحاول في هذا المبحث الثالث تحديد السمات الضرورية والأزمة للنجاح في القيادة في ظل البيئة الحالية للمنظمات، وللقيام بذلك قمنا بالاطلاع على الكثير مما ألف في مجال السمات الأزمة للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: ضرورة وعي القائد لذاته أو معرفة الذات

أولاً - تعريف الوعي الذاتي

يعتبر مصطلح مفهوم الذات متغيراً هاماً من متغيرات الشخصية، لذا يمثل أكثر المفاهيم انتشاراً في دراسة الشخصية¹.

يتمثل الوعي الذاتي أو معرفة الذات في "القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي ومعرفة الأشياء التي تثيرنا، وتأثير ذلك على الآخرين"²

كما يعرفه دانيال جولمان وزميليه بأنه "امتلاك المرء فهماً عميقاً لعواطفه وقواه وحدوده وقيمه ودوافعه"³.

من التعريفين نستنتج أن وعي القائد لذاته هو "قدرته على تقييم نفسه بالشكل الصحيح وفق ما يراه الآخرون، وتبصره بالأسباب التي دفعته إلى سلوك معين، مما يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها، والتي قد تكون غير سليمة في نظر الآخرين".

ثانياً - خصائص القائد الواعي لذاته :

القائد الذي يتمتع بوعي ذاتي هو شخص واقعي، فلا هو ينتقد ذاته بشكل كبير، ولا هو متفائل بشكل ساذج، بل هو أمين مع نفسه بشأن ذاته، كما أنه أمين مع الآخرين وخاصة رؤوسه حتى يستطيع التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، وعموماً يتميز القائد الواعي لذاته بمجموعة من السمات لعل أهمها⁴:

- يدرك أهدافه، قيمه وأحلامه .
- يتخذ قرارات تتلاءم مع قيمه ومبادئه .
- النزوع إلى الاستبطان، أي فحص القائد لأفكاره ودوافعه ومشاعره وتأملها.
- الفهم والاعتراف بنقاط قوته وضعفه.
- التصرف بقناعة وجد وبذل قصارى جهده في العمل.

ثالثاً- أهمية الوعي الذاتي للقيادة :

إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية، ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي، وهذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في⁵:

¹ بو عافية نبيلة، الضغط عند المديرين وعلاقته باستراتيجيات المقاومة، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية علم النفس وعلوم التربية، 2001، ص: 88 .
www.nlp.com 2013,22:00

³ دانيال جولمان، ريتشارد بويتزيس، أني ماكي، القادة الجدد ، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، دار المريخ، 2004، ص: 71 .

⁴ نفس المرجع السابق.

⁵ كارول اوكنز، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997، ص: 19- 20 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة.
- أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه.

يتبين لنا أن أهمية الوعي الذاتي تبرز من خلال بناء ثقة القائد في نفسه وفي قدراته من جهة، كما تشكل دافعا لتطوير وتنمية ذاته، بالإضافة إلى أن معرفة القائد لنفسه وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، يجعله يفهم ويتفهم وجهات نظرهم.

رابعاً- كيفية اكتساب القادة للوعي الذاتي¹:

لكي يعي القائد ذاته عليه أن يلجأ إلى الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، زملاء) لمعرفة آرائهم حول صفاته وسلوكياته القيادية ومدى فعاليتها، إلا أن هذه الآراء قد تكون متحيزة وغير دقيقة، مما يجعل من الصعب على القائد تحديد الآراء المفيدة وتمييزها عن الآراء غير المفيدة، كما أن هناك تحيزاً آخر يتمثل ربما في ميله لإهمال الآراء السلبية وتبني سلوكاً دفاعياً ضدها.

أحد الحلول لهذه المشكلة هو أن يعمل القائد تقييماً لنفسه أولاً قبل طلب آراء الآخرين وتعليقاتهم، حيث أن الصورة القوية عن الذات، والرغبة الصادقة في النمو الذاتي، ومعايير التقييم الجيدة كلها تسمح للقائد بالحكم على فائدة الآراء المعطاة ومدى ملاءمتها لقيادته، إذ قد تبرز الحاجة إلى تغيير سلوكه القيادي .

خامساً- دور الوعي الذاتي عند القادة :

انطلاقاً من الوعي الذاتي , إدراك القائد لأحاسيسه ومشاعره , يكون قادراً على إدارة تلك المشاعر والأحاسيس بدل أن تتحكم فيه، وهذا ما يسمى بضبط النفس أو الاتزان الانفعالي، وهو يعني "عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية، وهي سمة مرادفة للحلم تتطلب من القائد أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف مثله، كما تتطلب منه مواجهة الأزمات بهدوء وأن يسيطر على أعصابه أوقات الضغوط والأزمات"² ، ويساعد الاتزان الانفعالي القائد في تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعله قادراً على التفاهم معهم، كما يجنبه اتخاذ القرارات المتسرفة.

كما يسمح ضبط النفس والاتزان الانفعالي للقائد ب³:

- بناء مناخ يتسم بالاستقرار بين القائد ومرؤوسيه .
- يسمح للقائد بتجنب الخلط بين مشكلاته الخاصة وعلاقاته مع مرؤوسيه .
- يمنح القائد الصحة النفسية والجسدية مما ينعكس إيجاباً على تعامله مع مرؤوسيه .
- يجنب القائد التورط في ارتكاب حماقات وأفعال تحسب عليه وتصبح مصدر قوة ومساومة من الآخرين .
- يحرر القائد من سجن مشاعره وعواطفه .
- يعطي القائد القدرة على التأقلم مع التحولات.

¹ كارول اوكنز، مرجع سابق، ص: 15 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 326 .

³ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 66- 67 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

سادسا - مجالات الوعي الذاتي:

تتمثل مجالات الوعي الذاتي في الميادين التي يجب أن يعرفها القائد عن نفسه وسلوكياته وأساليب عمله لأنها مفتاح تطوير مهاراته القيادية وهي:

1- القيم الشخصية .

2- أسلوب المعرفة.

3- الموقف من الغموض .

4- محل الرقابة .

المطلب الثاني : المشاركة في صنع القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد، حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع واتخاذ القرارات، بعضها إستراتيجية كتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا.

أولا- مفهوم المشاركة

تعتبر المشاركة من أبرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون والتآزر وتحمل الأعباء

والأعمال التي لا يستطيع تحملها الفرد لوحده، لذلك تعد المشاركة من أبرز المتطلبات في المنظمات وخاصة

المشاركة في صنع القرارات، إلا أنه في تعريف المشاركة بشكل عام يرى فيليب هرمل Philippe Hermel أن

المشاركة تعني " أخذ حصة أو نصيب من شيء ما، أما درجة الإلزام وطبيعة الحصة أو النصيب ذاتها فتتنوع

حسب الحالة، على أن المشاركة في صنع القرارات في مجال تحديد القواعد وتصور الأهداف هو الأقرب للمفهوم

المتعارف عليه للمشاركة"¹

ثانيا- أشكال المشاركة

المشاركة قد تأخذ عدة أشكال وبعده درجات، إلا أنه يمكن التمييز خاصة بين المشاركة السلبية التي تمنح

السلطة الكاملة للآخرين في صنع القرارات، أو العكس التي لا تسمح إلا بالإصغاء السلبي وليس المساهمة في

القرارات، وبين المشاركة الإيجابية التي يمكن أن تعطي إمكانية الإدارة للمشاركين.

عموما توجد ثلاث أشكال للمشاركة في المنظمة تتمثل في²:

✓ المشاركة في الوسائل.

✓ المشاركة في العمليات .

✓ المشاركة في النتائج.

إلا أنه تبقى المشاركة في العمليات هي الأهم باعتبارها تساهم في خلق القيمة المضافة للمنظمة، ويمكن

تقسيمها إلى الأشكال التالية³:

✓ المشاركة في التصور .

¹ Philippe HERMEL, Le management participatif : sens, réalités, actions, ed Organisation, Paris, 88, P : 112.

² Philippe MEGANI, Les systèmes de management, ed Organisation, Paris, 1993, P : 108.

³ Philippe HERMEL, OP-CIT, P : 114.

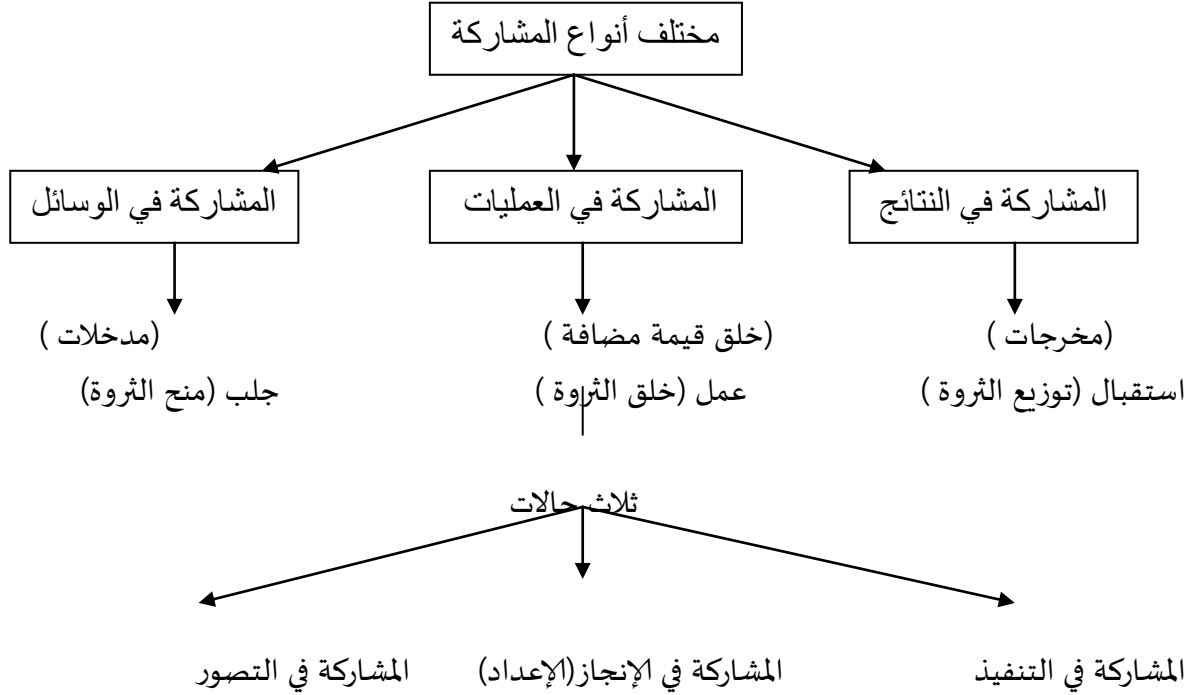
الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

✓ المشاركة في الإنجاز.

✓ المشاركة في التنفيذ.

والشكل التالي يوضح أكثر مختلف أشكال المشاركة :

شكل رقم (1-3): أشكال المشاركة في المنظمة



Source : Philippe HERMEL , Le management participatif : sens , réalités, actions, édition organisation ,Paris, 88, P :116.

ثالثا- درجات المشاركة في صنع القرارات

عندما يريد القائد صنع واتخاذ قرار ما فإنه يواجه إحدى الحالتين التاليتين:

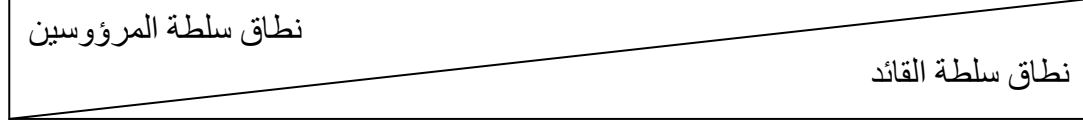
- إما أن يصنع القرار بنفسه بمعزل عن الآخرين أي المرؤوسين

- إما أن يشرك أفراد الجماعة بدرجة ما لصنع القرار

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

الشكل (1-4): درجات المشاركة في صنع القرارات



يصنع القائد القائد يبيع القائد يقدم القائد يعرض القائد يعرض القائد يضع
القائد يعطي القرار ثم قراره (يقنع) أفكاره ويطلب قرار غير نهائي المشكلة ويحصل حدود للجماعة
الحرية
يعلنه بالقوة رأي المرؤوسين. قابل للمناقشة. على الاقتراحات ثم ويطلب منها لاتخاذ القرار.
يتخذ القرار. اتخاذ القرار داخلها. ضمن حدود

Source :Michel BEDART, Roger MILLER, La gestion des organisations, MC Graw-Hill, Canada, 95, P: 336.

يتضح من الشكل السابق أن هناك سبعة مستويات أو درجات مختلفة للمشاركة وهي¹:

1- القائد يصنع القرار ثم يعلنه.

2- القائد يصنع القرار ثم يبيعه.

3- القائد يصنع القرار ثم يدعو للمناقشة .

4- القائد يصنع قرار غير نهائي قابل للمناقشة.

5- القائد يعرض مشكلة ويدعو المرؤوسين لتقديم الاقتراحات.

6- القائد يضع قيودا ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار في ظلها.

7- القائد يعطي الحرية للجماعة لاتخاذ القرار.

رابعا- شروط المشاركة:

أعطت البحوث التي أجريت على نتائج المشاركة نتائج متضاربة عن فعاليتها، فهناك بحوث تشير إلى أنها تزيد

من دافعية المرؤوسين وأدائهم، وهناك بحوث أخرى ترى غير ذلك، هذا التضارب يعود لعدم الأخذ في الاعتبار

الشروط التي تجعل مشاركة المرؤوسين فعالة في صنع القرارات والتي منها²:

- أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة.

- ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت.

-توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين .

-رغبة المرؤوسين في المشاركة.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات مرجع سابق، ص: 226- 227.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص: 232- 234.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

-ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين.

-مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة .

خامسا- مزايا المشاركة

يترتب على تطبيق المشاركة في صنع القرارات وفق الشروط التي سبق ذكرها نتائج إيجابية على المرؤوسين والمنظمة، وكذلك على عملية صنع القرارات، وتتضح مزايا المشاركة في صنع القرارات من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال حتى أن نظريات مرتبطة بالمشاركة ظهرت في الإدارة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالمشاركة بالأهداف، وهذا يعود للمزايا التي تحققها المشاركة إن أحسن القائد استخدامها والتي نذكر منها¹:

- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المنظمة .
- مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل يقوي لديهم الدافع لاقتراح مزيد من التحسينات الملائمة .
- تخلق المشاركة المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة للمنظمة والمرؤوسين معا .
- تنمية الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

سادسا- تفويض القائد السلطة للمرؤوسين (Délégation)

يضطر القائد نظرا لأعباء وظيفته إلى تكليف مرؤوسيه ببعض الأعمال التي يجب أن يقوم بها، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة من القائد للمرؤوسين.

1- تعريف التفويض:

يعتبر التفويض من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على عاتق القادة والتي يفرضها عليهم المركز القيادي في ظل البيئة الحالية ، وهو ما يسمى التفويض الذي يعني "أن يعهد القائد الإداري لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وهذا يتطلب منه تفويضهم السلطة اللازمة لإنجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية"².

2- شروط ومتطلبات التفويض:

كشفت معظم الدراسات التطبيقية في مجال التفويض عن أن هناك شروط أو متطلبات ضرورية لابد من توافرها لضمان نجاح التفويض بالسلطة لإنجاز المهام، ولعل أهم هذه الشروط هي³:

- معرفة القائد للمرؤوسين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم.
- التفويض في مهام ذات قيمة حتى يثير القائد في المرؤوسين الحماس للقيام بها.
- تقديم الدعم والمشورة لهم دون أن يجعله ذلك يأخذ زمام الأمور مرة أخرى.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 240- 241 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 230 .

³ عليوة السيد، تنمية مهارات مديري الإدارات، مرجع سابق، ص: 50 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- توفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام المفوضة.
- تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين في المهام المفوضة مع تقديم تغذية مرتدة عن مستوى إنجازها.

3- مزايا التفويض:

من أهم المزايا التي تترتب عن تفويض القائد بعض مهامه وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية نذكر منها ما يلي¹:

- يتيح للقائد الإداري الوقت والجهد ليتفرغ لمهام قيادية أكبر.
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة في مجال المخاطرة في اتخاذ القرارات .
- يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه .

سابعاً- تمكين القائد للمرؤوسين (Empowerment)

ساهمت ثورة المعلومات من إمكانية دخول المنظمات مدخل التمكين، إذ أصبح من اليسير أن يحصل كل فرد على البيانات والمعلومات التي يحتاجها في اللحظة التي يريد لها لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

1- تعريف التمكين

إذا كان التفويض بالسلطة للمرؤوسين لإنجاز بعض المهام يذهب أبعد من أسلوب المشاركة في صنع القرارات، فإن التمكين يذهب أبعد من التفويض، حيث يعطي حرية واسعة للمرؤوسين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساءلة عن النتائج، مما يدل على ثقته في التزام المرؤوسين وقدراتهم، ويعرف التمكين بأنه "منح ثقة كاملة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من المهام، مما يؤدي إلى المزيد من حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات"²

2- شروط التمكين:

- يعد مدخل التمكين أحد الأوجه التي تسهم في تأهيل القادة الإداريين لتوجيه مرؤوسهم في المنظمات المعاصرة، وحتى ينجح القادة في تجسيد مدخل التمكين في منظماتهم عليهم أن يلتزموا ببعض الشروط التي من أهمها³:
- ✓ تعزيز الثقة بالمرؤوسين وتعميق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وإبداعاتهم .
 - ✓ الاعتماد على الإدارة الذاتية أو إدارة الفريق بدل التنظيم البيروقراطي المركزي .
 - ✓ تضيق دائرة اللامبالاة وتحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر مختلف الوظائف .
 - ✓ توفير الموارد والوسائل وتدريب العاملين على صنع واتخاذ القرارات ثم تنفيذها بأدنى مستوى من الرقابة .
 - ✓ اعتبار السلطة أمر مألوف وحق ممارس من جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا قادة أو مرؤوسين .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص، 240- 241 .

² طارق شريف يونس، مرجع سابق، 2002، ص: 235 .

³ نفس المرجع السابق، ص ص: 235- 236 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

✓ دعم العاملين بسلطات إضافية (الحق في إصدار الأوامر).

3- مزايا التمكين:

يسمح تبني مدخل التمكين في المنظمات المعاصرة من مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بالعمولة و المنافسة، وبما أنه يركز على أهمية العنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة، لذا فإن تطبيقه يحقق عدة مزايا من أهمها¹:

- تلاشي الكثير من الممارسات الرقابية الروتينية والبيروقراطية لتحل محلها الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين؛
- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها التي تعد من متطلبات البيئة الحالية لما فيها من تعقيد .
- تخفيض مستوى تعقيد المنظمات واستثمار مظاهر تخفيض حجمها (Downsizing) عن طريق اللجوء إلى التنظيم المسطح بإزالة الكثير من المستويات الإدارية الوسطى ؛
- تبسيط العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- شيوع الإحساس بمشاعر المالك للمنظمة لدى المرؤوسين نتيجة الثقة التي يضعها القادة فيهم ؛
- يجعل مسؤولية تطوير وتنمية المنظمة تطلأ أغلبية العاملين بدل حصرها في القيادة العليا.

المطلب الثالث: القدرة على الاتصال.

تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة كـ"مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين"²، والقدرة على الاتصال تتضمن مجالا واسعا من النشاطات كالحديث مع الآخرين وإلقاء الخطب في الاجتماعات والكتابة وحتى لغة الجسد³.

أولا- تعريف الاتصال:

تعرف الجمعية الأمريكية لدراسة الاتصال بأن الاتصال هو "تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا، يؤدي إلى التفاهم المشترك بغض النظر عن وجود انسجام ضمني بين الطرفين"⁴.

كما يعرف الاتصال بأنه "تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين فأكثر، ولكي يحدث هذا التبادل يجب أن يستجيب متلقي أو مستقبل الاتصال بطريقة ما، مما يبين أن الاتصال عملية ديناميكية في اتجاهين، إذ لا يتحقق من طرف واحد بل يتضمن مشاركة الطرف الآخر"⁵.

¹ طارق شريف بونس، المرجع السابق، ص: 237 .

² Lakhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De Boeck university, Canada, 2001, P : 402.

³ دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بميك، 2001، ص ص: 37- 38 .

⁴ سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط:2، القاهرة، مركز وايد سرفيس، 2001، ص: 27 .

⁵ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993، ص:389.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

ثانيا - أهمية الاتصال في القيادة:

تبرز أهمية الاتصال للقيادة في كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها¹:

- الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها.
- جعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها.

- نقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
- توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز.
- توفير والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

ثالثا- مقومات الاتصال الفعال:

إذا كانت مهارة الاتصال ضرورية للقائد الإداري، فإنها بدورها تتطلب مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد، ولعل أهمها:

1- مهارة الإصغاء:

اتضح من دراسة أخرى أن 45% من وقت القادة موجه للإصغاء، هذه النسب تبين أن الإصغاء هو أضمن الصفات التي يظهرها القائد، حيث أن ذلك يعني²:

- ✓ لا يظن الآخرين أنه يدعي معرفة كل شيء.
- ✓ يعرف القائد من خلال كثرة الإصغاء ما يجري حوله.
- ✓ حسن الإصغاء يجعل الآخرين يظنون أنه متحدث جيد.
- ✓ كل إنسان بحاجة إلى أن يصغى إليه، لذا يقدم القائد خدمة مدهشة للآخرين إذا أصغى إليهم.
- ✓ يسمح الإصغاء للقائد بالسيطرة على الآخرين أكثر من الحديث.

نشير إلى أنه يجب التمييز بين الإصغاء والاستماع، هذا الأخير يتم بالأذن التي تتلقى الإشارات الصوتية، أما الإصغاء فيعلق بمدى الانتباه للمعاني المتضمنة لما يقوله الفرد، ويتعدى ذلك إلى ملاحظة حركات وتعابير الجسد، كما أن القائد يستعمل بدوره حركات وتعابير الجسد لتشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح مشاكلهم³.

2- القدرة على الإقناع:

يعتبر الإقناع من صفات القيادة المحورية فبواسطتها يتمكن القائد من التأثير في مرؤوسيه ورؤسائه، فإذا علمنا أن لكل منظمة أهدافها التي يجب أن تتحقق وقواعدها التي يجب أن تتبع لضمان بلوغ تلك الأهداف، لذا يعد القائد. باعتباره حلقة الوصل بينهم وبين المنظمة. أنسب الأطراف لإقناع المرؤوسين بهذه الأهداف والقواعد وما يطرأ على تلك الخطط من تعديلات، وكيف أن إرضاء احتياجاتهم وإشباع رغباتهم

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 11.

² لورين بيلكر، مدير لأول مرة، ط:3، ترجمة جمال أجمال، القاهرة، مركز الأهرام، 1995، ص: 157.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط:7، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 381.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

مرهون بإتباعهم إياها، وذلك باللجوء إلى الوسائل الإقناعية وليس القسرية، في المقابل القائد عليه أن تكون له القدرة على عرض مطالبهم على نحو واضح حتى يقنع رؤساءه بها، وأن يوجي لرؤسائه بقرارات معينة في صالح جماعته (مكافئات ، ترقية ، تكوينات ... الخ) بالشكل الذي يجعلهم يشعرون أنهم أصحابها، وبذلك ينظر إليه المرؤوسين أنه يسخر جهوده لتحقيق أهدافهم، كما يدرك رؤساؤه على أنه قادر على إقناع رؤوسيه بأهداف المنظمة وأنهم موصل جيد لسياساتها وخططها، مما يدعم مكانته¹.

3- تدعيم العلاقات:

الاتصال الداعم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين ولا يضرهما، وهو مصمم لتجنب الدفاعية عندهم لأنها تؤثر سلبا على فعالية الاتصال والعلاقات²، ويتم تقليل الدفاعية عن طريق الاتصال الداعم الذي يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ وصف سلوك الفرد وليس تقييم شخصيته³.
- ✓ التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها⁴.
- ✓ الرغبة في قبول معلومات إضافية من المرؤوسين (أي المرونة وليس التصلب)⁵.
- ✓ يجب أن يعتبر القائد أن ما يقوله هو وجهة نظره التي يتحمل مسئوليتها (اتصال معترف به وليس متبرا منه⁶).

رابعا- أهم أساليب الاتصال لدى القادة

تتنوع أساليب ووسائل الاتصال التي يستخدمها القادة في عملهم وعلاقاتهم مع الآخرين وخاصة المرؤوسين، إلا أنه يبقى أهمهما هو الاتصال الشفوي في الاتجاهين وإن كان يحدد للقائد الإصغاء الفعال كما عرفنا سابقنا، في هذا الإطار نركز على بعض الأساليب الاتصالية التي ترتبط بعلاقة القائد بمرؤوسيه والتي تتمثل في:

1- سياسة الباب المفتوح:

تتمثل سياسة الباب المفتوح في سماح القائد باستقبال المرؤوسين من جميع المستويات الإدارية و التشغيلية في جميع الأوقات للمناقشة وتبادل المعلومات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة (فنية، إنسانية) وحتى المرتبطة بالمشاكل والانشغالات الشخصية للمرؤوسين، ولعل من أبرز مزايا هذه السياسة⁷:

- عدم تشويه أو تأخير أو تعطيل تدفق المعلومات بين القائد ومرؤوسيه .
 - اختصار الوقت والطريق أمام صعود المعلومات من المرؤوسين إلى القائد .
 - بناء الثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال التفاعل والتكامل أثناء الاتصال.
- إلا أن سياسة الباب المفتوح تواجهها بعض الصعوبات خاصة عند سوء استعمالها⁸:

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 77- 78.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، 2003، ص: 184.

³ ديفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 57- 58.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 53- 54.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 66.

⁶ نفس المرجع السابق، ص: 73- 74.

⁷ سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مرجع سابق، ص: 220.

⁸ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- عدم كفاية الوقت كي يطبق القائد هذه السياسة نتيجة كثرة انشغالاته وارتباطاته .
 - صعوبة تطبيق هذه السياسة في المنظمات الكبيرة الحجم.
 - تجاوز المرؤوسين قائدهم المباشر إلى مستويات عليا باستغلال هذه السياسة.
- وللاستفادة من مزايا سياسة الباب المفتوح وتجنب عيوبها، يلجأ بعض القادة الإداريين إلى تخصيص يوم محدد ومعروف لدى المرؤوسين لمقابلتهم وسماع انشغالاتهم .
- 2-الإدارة بالتجوال :

تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسمح للقادة بالتفاعل مع المرؤوسين أثناء أداء العمل والإطلاع على ما يجري بشكل شخصي، وتمثل الإدارة بالتجوال " بنزول القائد إلى مواقع العمل أو زيارة الموظفين في مكاتهم للممارسة الاتصال معهم، فهو لا يكتفي بانتظار وصول المعلومات إليه بل يخرج من مكتبه بحثاً عنها"¹.

ومن أهم مزايا الإدارة بالتجوال والتي تتوفر للقائد من تطبيقها نذكر² :

- الإطلاع على ما يجري في مواقع العمل .
- تعتبر أداة للمتابعة والتوجيه عن طريق الاحتكاك المباشر مع المرؤوسين .
- تسمح بمعرفة مشاكل العمل والظروف التي يتم فيها بواسطة النقاش مع المرؤوسين لإيجاد حلول لها في المكان.

إلا أن هذه المزايا عند تطبيق ممارسة الإدارة بالتجوال تقابلها بعض العيوب والتي من أهمها³ :

- قد يعتقد المرؤوسون أنها وسيلة للرقابة الوثيقة ورجوعاً للإشراف من أعلى .
- عدم الإعلام عن مواعيد الزيارات قد يضايق المرؤوسين .
- تجعل المرؤوسين يعاملون القائد بحيطه و حذر خوفاً من أن تكون الإدارة بالتجوال أداة للتقييم واتخاذ قرارات تخص عملهم أو مساهمهم المهني.

وحتى تنجح الإدارة بالتجوال يجب على القائد أن يقنع المرؤوسين على الحديث بحرية، وأن يقدم التدريب والنصائح أثناء التجوال، كما يجب أن يعلن عن موعد وصوله بفترة قصيرة وينتقد كل مرؤوس على انفراد، أما المدح والتشجيع فيوجهه بشكل علني وأمام الجميع، وأخيراً عليه أن يكثر من الملاحظة والإصغاء ويقلل من الكلام والنقد.

المطلب الرابع: المهارات الإدارية

إن الكثير من القادة هم بحكم الوضع الأول إداريون، واجههم الرئيسي إدارة منظمة، وحدة أو وظيفة منها، ومن الدلائل الهامة على توفر المهارات الإدارية لدى القائد كفاءته في وظائف الإدارة الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه مما يسمح له باتخاذ القرارات المناسبة في إطار مسؤولياته الإدارية.

¹ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 1998، ص: 331 .
² توم بينترز، مرجع سابق، ص: 342-346 بتصرف.
³ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، مرجع سابق، ص: 331 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

أولاً – قدرة التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط من أبرز وظائف القائد الإداري وخاصة في مستوى الإدارة العليا لذلك يجب أن تتوافر لديه مهارة وقدرة التخطيط والتفكير الإستراتيجي. يرى هنري فايول أن التخطيط والذي عبر عنه بالاحتياط Prévoyance في الواقع يتمثل في "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"¹. كما يعرف التخطيط بأنه "الاختيار المستند على الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"². انطلاقاً من التعريف السابقة يمكن القول أن التخطيط يشمل رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

1- أهمية التخطيط الإداري:

دلت الدراسات والوقائع أن القادة الإداريين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط إنما يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية، وتعزى أهمية التخطيط إلى الفوائد الكثيرة التي تعود على المنظمة التي تقوم به، ومن هذه الفوائد³:

- ✓ يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين .
- ✓ يمكن القائد من رؤية الصورة المتكاملة للنشاطات والعلاقات المتداخلة بينها .
- ✓ يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من معرفة واجباته .
- ✓ يسمح بالتعرف والاستعداد للعقبات المتوقع حدوثها في المستقبل .
- ✓ يوفر وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ.

2- مهارات التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية لأي قائد إداري ويتطلب مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب توافرها لدى القائد حتى ينجح في إعداد الاستراتيجيات والخطط المناسبة وتنفيذها، ولعل أبرز هذه المهارات هي⁴:

- امتلاك رصيد من المعارف والمهارات في وظيفة التخطيط والتحليل الاستراتيجي .
- العلم الدقيق بالموقف الحالي للمنظمة من حيث تاريخها والأحداث الهامة المؤثرة على مستقبلها؛
- المعرفة الواسعة بالواقع والاتجاهات المستقبلية للبيئة الخارجية .
- الالتزام بالتحليل المنطقي الموضوعي للمعلومات والبيانات التي سيتم الاعتماد عليها لوضع الفرضيات عن المستقبل ومنه إعداد الخطط والبرامج .

FAYOL

1

Henri Fayol, OP- CIT, P : 69.

² أحمد جميل توفيق، مرجع سابق، ص، 143 .

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص ص: 48- 59 باختصار.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص: 324- 328.

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

- تخصيص وقت كبير للتفكير في المستقبل بدلا من الانغماس في الأعمال الروتينية والمشاكل التنفيذية.
- الاستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرض أو التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة قصد اقتناص الأولى وتجنب الثانية:

ثانيا- قدرة التنظيم الإداري:

يعتبر التنظيم وظيفة رئيسية من وظائف القائد الإداري .
التنظيم " هو تقسيم العمل بين الأفراد في المنظمة وتحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم، فيعرف كل فرد ما هو دوره في المنظمة، وما هو العمل المكلف به ومتى وكيف ولماذا يقوم به، والعلاقات بينه وبين الآخرين، أي أن يتم تحديد من ينفذ العمل ومن يصدر الأوامر والأحكام على أعمال آخرين"¹.
كما يعرف التنظيم بأنه "تلك العملية التي من خلالها يستطيع القادة الإداريون إقامة هيكل خاص لعلاقات العمل بين العاملين، مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة"².

- أهمية التنظيم الإداري: 1-

التنظيم من أهم الوظائف الإدارية لأنه يوفر للقائد الإداري أداة إدارية تساعد في وضع الخطط ضمن تصور واضح للمنظمة، وأنشطتها وأقسامها والعلاقات بينها، كما يسمح بتجنب الفوضى والاختلال أثناء العمل لأن كل الواجبات والمسؤوليات والسلطات محددة، وهذا ما يسمح بتحميل الأفراد مسؤولياتهم وواجباتهم الموكلة إليهم، مما يدفعهم للعمل بجدية وإلا ظهر تقصيرهم وإهمالهم، إضافة إلى ذلك يسمح التنظيم ب:³

- ✓ تسهيل حركة المعلومات والقرارات من خلال الهيكل التنظيمي المحدد .
- ✓ تحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح لكل وحدة، قسم، مصلحة، فرد ... الخ .
- ✓ إقامة درجة مناسبة من التكامل والتنسيق بين الأفراد والمصالح والوظائف والوحدات.

2- مهارات التنظيم الإداري:

يعتبر التنظيم وظيفة أساسية لأي قائد إداري ويتطلب مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب توافرها لدى القائد لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون بينهم للقيام بواجباتهم، ولعل أهم هذه المهارات:⁴

- العدالة والموضوعية في توزيع العمل بين الأفراد فلا يكلفهم فوق طاقتهم أو يلقي العبء على البعض فقط.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أفضل النتائج.

¹ داود شقوبعة، أنظمة إعداد المشرفين، طرابلس، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين، 2001، ص: 87 .

² ثابت إدريس عبد الرحمن، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص: 336.

³ D. HELLRIEL, J. SLOWN, R. WOODMAN, Management des organisations, De Boeck-Wesmael, 92, P : 394

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 338 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

ثالثا - قدرة الرقابة الإدارية:

الرقابة إحدى الوظائف الأساسية في الإدارة، إذ يحتاج القائد الإداري إلى أن يعرف إلى أي مدى تتحقق أهداف الخطة في المنظمة أو الوحدة أو القسم.

وتعني الرقابة "الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها"¹.

يبين هذا التعريف أن الرقابة تتعلق بالتحكم في النشاطات لكي تتم كما خطط لها من خلال إدخال التغييرات إذا تطلب الأمر، وهو ما يبين الارتباط بين الرقابة والتخطيط.

ويعرف هنري فايول الرقابة بأنها "اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفراد أو مواقف"².

1- أهمية الرقابة الإدارية :

إن مهارة القائد في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات لا تكفي لتنفيذ المهام من قبل المرؤوسين، لذا عليه أن يشرف على تطبيق أوامره ليتأكد من تنفيذها وليعدلها عند الضرورة، ومن الأسباب التي تدفع القائد للرقابة على عمل المرؤوسين نذكر:

- ✓ هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها
- ✓ عادة ما تختلف أهداف المنظمة عن أهداف الأفراد، إن لم يكونا متعارضين .
- ✓ تصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل في حينها بدل تركها تتراكم مما يؤثر على النتائج في النهاية.

2- مهارات الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية لأي قائد إداري، وحتى ينجح فيها يحتاج لمجموعة من المهارات لعل أهمها³:

- التوازن في الرقابة .
- تطبيق الرقابة بدمائة وتعقل .
- الاعتراف بالأعمال الجيدة أثناء الرقابة.

¹ داود شقبيوغة، مرجع سابق، ص: 96 .

²Henri FAYOL, OP-CIT, P:174.

³ ج. كورتوا، مرجع سابق، ص: 116-117 .

الفصل الأول: موقف الفكر الإداري من القيادة الإدارية

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة وعناصرها و أنواع القيادة وموقف القائد الإداري منها، مما سبق نخلص إلى أن القائد الناجح هو السمات والقدرات والمهارات والخبرة والمعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها. كما أنه المحرك الأساسي الذي تدور حوله القيادة الناجحة ، كما أن لأساليب القيادة علاقة وثيقة بالأهداف المرجو إنجازها وكذلك بطبيعة التنظيم، وأيضا الظروف المختلفة كالاقتصادية والثقافية للمجموعة التي يقودها ومتطلبات هذه الظروف (فالقائد الديمقراطي مثلا لا يصلح للعمل مع مجموعة إتكالية متكاسلة، وحالات الأزمات والطوارئ تتطلب الحزم وسرعة اتخاذ القرار لا أسلوب المشاركة والذي يعتمد بشكل كبير على التشاور و والقائد الناجح هو الذي يستطيع التعامل بفعالية وكفاءة مع :المجموعة (العاملين)، وظروف العمل والتنظيم. وهو الذي يستطيع تقريب احتياجات التنظيم وأهدافه ونشاطاته ومهامه من الاحتياجات الإنسانية للعاملين، ومن حاجات الأفراد (العاملين كمجموعات) مما يؤدي إلى التماسك والأخوة والتعاون. وقد توصلنا إلى أن القيادة الإدارية إحدى أهم سبل المؤسسة الناجحة، وقوة توجيه العناصر، ورفد الإنتاجية و الحل الأمثل و الطريق الاقوم للوصول إلى هدف بأقل التكاليف و أعلى المكاسب، فيما يتم التنسيق لتحقيق التخطيط، و التزويد لاستراتيجيات العمل، وهي مدار الولاء له و لانتماء، وهي أساس الشفافية و تحقيق مبادئ الشمولية في العمل و القدوة الحسنة للعاملين من اجل الوصول للأهداف الرئيسية.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
26	هرم التدرج الحاجات لماسلو	-1-	1
27	نظرية العاملين لهرزبرغ	-2-	
33	أشكال المشاركة في المنظمة	-3-	
34	درجات المشاركة في صنع القرارات	-4-	
51	العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية و الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	-1-	2
58	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	-2-	
62	نموذج معدل لمسار و هدف في القيادة	-3-	
66	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	-4-	
80	الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك (LRP)	-1-	3

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل	
16	مقارنة بين المدير و القائد	-1-	1
28	افتراضات نظريتي X و Y	-2-	
49	مقارنة بين الفعالية و الكفاءة	-1-	2
64	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	-2-	
85	توزيع عينة القادة حسب الجنس	1-1-2	3
85	توزيع عينة القادة حسب السن	2-1-2	
86	توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي	3-1-2	
86	توزيع العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	4-1-2	
87	توزيع عينة القادة حسب نمط التوظيف	5-1-2	
87	يوضح استفادة القادة في العينة من الترقية	6-1-2	
88	طريقة القادة في اتخاذ القرارات	1-2-2	
89	تحليل توفر الرؤية المستقبلية لدى قادة سوناطراك (LRP)	1-3-2	
90	تحليل سمات الاتصال لدى قادة سوناطراك (LRP)	2-3-2	
92	تحليل مستوى علاقة القادة بمرؤوسيههم	3-3-2	
93	تقييم سلوك القادة اتجاه الأداء المنخفض للمرؤوسين	4-3-2	
94	توزيع عينة المرؤوسين حسب الاقدمية	3-1-3	
95	توزيع عينة المرؤوسين حسب الفئات المهنية	4-1-3	
95	المستوى التعليمي للمرؤوسين	5-1-3	
96	تحليل اهتمام القادة بالعمل و المرؤوسين	1-2-3	
97	مرجعية القيادة الإدارية في سوناطراك (LRP)	2-2-3	
97	القيادة غير الرسمية و موقف القادة الإداريين منها	3-2-3	
98	تقييم المرؤوسين لمهارة القادة في الاتصال	1-3-3	

قائمة الجداول

99	تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قاداتهم كقدوة	2-3-3
100	تحليل الصراعات بين القادة و المرؤوسين	3-3-3
101	تقييم المرؤوسين للحوافز السلبية	1-4-3
102	تقييم دور القادة في تسيير عمل المرؤوسين	2-4-3
103	تقييم أهمية عمل الفريق لدى القادة	3-4-3

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- أبو النيل محمود سيد، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
- 2- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، 2001.
- 3- البدري طارق عبد الحميد، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2002.
- 4- أوكنز كارول، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997.
- 6- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2005.
- 7- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 8- بيل آرثر، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- 9- بيلكر لورين، مدير لأول مرة، ط:3، ترجمة جمال أجمال، القاهرة، مركز الأهرام، 1995.
- 10- توفيق جمال أحمد، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 12- جواد شوقي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد، 2000.
- 13- جواد شوقي، إدارة الستراتيج، عمان، دار الحامد، ، 2000.
- 14- جولمان دانيال، بويانتريس ريتشارد، ماكي أي، القادة الجدد: فن تحويل القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، الرياض، دار المريخ، 2004.
- 15- حروش صالح عادل، سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.
- 16- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
- 17- خطاب عايدة سيد، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
- 18- خطاب عايدة سيد، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
- 19- خطاب عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط:2، القاهرة، دار كليوباترا، 1999.
- 20- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 21- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 23- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط:3، عمان، دار مجدلاوي، 1998.

- 24- السلمي علي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994.
- 25- السلمي علي، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب، دت.
- 26- السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، القاهرة، مركز ايتراك، 2001.
- 27- السيد عليوة، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، القاهرة، دار السماح، 2000.
- 28- شستر برنارد، وظائف الرؤساء، ترجمة كمال الدسوقي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1965.
- 29- شقووعة داود، أنظمة إعداد المشرفين، طرابلس، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين، 2001.
- 30- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1998.
- 31- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء، 2003.
- 32- الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية، عمان، دار زهران، 2003.
- 33- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 34- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989.
- 35- عامر سعيد يس، استراتيجيات التغيير، القاهرة، مركز وايد سرفيس، 1994.
- 36- عامر سعيد يس، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط: 2، القاهرة، مركز وايد سرفيس، 2001.
- 37- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 38- عبد الرحمن إدريس ثابت، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 39- عبد الشافي أبو الفضل محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
- 40- عبد الوهاب علي محمد، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984.
- 41- عبيد عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
- 42- العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دن، 1993.
- 43- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 44- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، 2003.
- 45- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، دار وائل، 2002.
- 46- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التنظيم الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.

- 47- فرانسيس ديف، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 47- قريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار الشروق، 1993.
- 48- كلادة ظاهر، مرسي محمد، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984.
- 49- كلادة ظاهر، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997.
- 50- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.
- 51- كورتوا. ج، لمحات في فن القيادة، ترجمة المقدم هيثم الأيوبي، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1980.
- 52- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل، 1999.
- 53- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل، 2000.
- 54- ماهر أحمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 55- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط:7، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 56- محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 57- محمود أبو بكر مصطفى، دليل المدير المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 58- مرسي جمال الدين، إدريس عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 59- مرسي جمال الدين، محمود أبو بكر مصطفى، حية طارق رشيد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 60- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000.
- 61- مقداي يونس عبد العزيز، حداد عبد الكريم، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995.
- 62- مصطفى فهمي، علي القطاف، علم نفس الاجتماعي ط3، القاهرة، دن، 1979.
- 63- ويتون دفيد، كامبيرون تيم، الذات.. أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، 2001.
- 64- ويتون دفيد، تيم كامبيرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بميك، 2001.
- 65- ويلمز آلان، وودوارد سالي، ديسون بول، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2004.
- 66- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2002.

67- سعود النمر , السلوك التنظيمي في المنظمات , عمان دار وائل 2002

2- الرسائل والأطروحات:

1- بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

2- سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

3- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

4- الشيخ داوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

5- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

6- مجاهدي طاهر، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

7- نبيلة بوعافية، الضغط عند المديرين وعلاقته باستراتيجيات المقاومة وتقدير الذات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

3- الدوريات:

2- عبد الحكيم إبراهيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، القاهرة، عدد:9، 1990.

4- القواميس والمعاجم:

1- إدريس سهيل، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط:31، بيروت، دار الآداب، 2003.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1-AUDELBERT. P, Les équipes intelligentes, ed Organisation, PARIS, 1999.

2-BEDART Michel, MILLER Roger, La gestion des organisations, ed MC Graw-Hill, Canada, 1995

- 4-BESCOS.P, MENDOZA.C, Le management de performance, ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- 5-BOISLANDELLE. H, Dictionnaire de gestion, ed Economica, Paris, 1998.
- 6-COLLERETTE Pierre, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, ed Presse de l'université, Québec, 1995.
- 7-Fayol Henry, Administration industriel et générale, ed ENAG, Alger, 1990.
- 8-GARDNER John, L'art de diriger, ed Nouveaux horizons, Paris, 1990.
- 9-GARVAIS Michel, Contrôle de gestion, ed Economica, Paris, 1994.
- 10-HELLRIEL Don, SLOWN John, WOODMAN Richard, Management des organisations, De Boeck-Wesmael, 1992.
- 12-HERMEL Philippe, Le management participatif : sens, réalités, actions, ed Organisation, Paris, 1988.
- 13-KATZENBACH. D, SMITH.D, les équipes haute performance, Dunod, Paris, 1994.
- 14-LEMOINE Guy Remy, L'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris, 1993 .
- 15-MARTORY. B, CROZET. D, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
- 16-MEGANI Philippe, Les systèmes de management, ed Organisation, 1993.
- 17-SEKIOU Lakhdar et autres, GRH, 2ed, Deboeck university, Canada, 2001.

2- الرسائل والاطروحات:

- 1-HAMADOUCHE Ahmed, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Université d'Alger, 1993.

2-OUACHRINE.Hassene, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.

3- الدوريات:

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

2- SAULQUIN. J. Y, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000.

مواقع إنترنت:

info@quran-radio.com.

www.nlp.com.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

أولا وقبل كل شيء أحمد الله وأشكره الذي منحني العقل وألهمني القوة والصبر
ومكنني وقدرني على تخطي الصعاب، ووفقتني في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع،
وما كنا لنوفق لولا أن وفقنا الله، فالحمد لله أولا و آخر، فإن أصبنا فمن الله وحده وإن
أخطأنا فمن أنفسنا.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار و عمل بكدي سبيلي و علمني معنى الكفاح ، إلى
من أنار دربي بعطفه و أنار طريقي بعطائه إلى تاج راسي إلى من حملت اسمه في قلبي
و وجداني و روعي إلى من أوصلني إلى ما أنا عليه " **أبي الحبيب جلول** " أرجو من الله
أن يمد في عمره .

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى نور قلبي و روعي إلى بسمة
حياتي و سر وجودي إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أظهر
و أجمل إنسانة إلى أحلى و أغلى الحبايب " **أمي الحبيبة فاطمة** " أدامك الله لي و يمد
في عمرك.

إلى من اعترز كونهم اخواتي و ما منحنتني الدنيا: "**محمد**" و "**امين**" و "**هاجر**".

إلى من شجعتني و دعمتني بدعائها " **طاطا عزيزة** " أدامها الله تاجا فوق رؤوس
أولادها.

إلى عمي شكر خاص علي دعم ومساعدة "**يحي**" ربي يحفظك إن شاء الله.

إلى من كانوا معي على طريق النجاح أحبابي: "**هالة وخيرة وكريمة وفصيل وامينة**".

و اخيرا الى النفوس الطيبة و الايرادات الخيرة التي وقفت الى جانبي عبر مشواري في البحث
المتواضع هذا، لكم مني اطيب الامنيات و احر السلام في ختام هذا المشوار.

أمينة الشارف عيسى

تلخيص:

تبحث هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء العاملين في مجمع سوناطراك (LRP) ,تمت الدراسة على عينة من الأفراد من خلال الاعتماد على استمارة تخدم هذه الدراسة وقد تم تحليل البيانات ونتائجها ,وكذلك من اجل اختبار فرضياتها و تأكيد أو نفي العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء العاملين) ,لقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في مجمع سوناطراك (LRP), كما توصلت إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تأثير على أداء العاملين من خلال ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية, الأداء, مجمع سوناطراك (LRP)

résumer:

Cette étude chercher la relation entre la gestion et la performance du leadership des employés à Sonatrach (LRP), l'étude a été menée sur un échantillon d'individus en se fondant sur un formulaire servant cette étude et les données ont été et les résultats de l'analyse, ainsi que pour les tests d'hypothèses et la confirmation ou nier la relation entre (la variable indépendante) direction administrative et (la variable dépendante) le rendement des employés cette étude a trouvé un lien entre le leadership administratif et la performance des employés du composé Sonatrach (LRP), il a également atteint le rôle important joué par la direction administrative de l'impact sur la performance travailleurs par le biais de la consolidation de la gestion participative institutionnelle propositions d'études et en tenant compte des points de vue des travailleurs pour résoudre les problèmes de main-d'œuvre ou de prendre des décisions qui relèvent des domaines qui les concernent.

Mots-clés:

leadership administratif, la performance, la Sonatrach (LRP)

دعاء



يارب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا
ولا نصاب باليأس إذا فشلنا
بل ذكرنا بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح
يارب علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
و أن الإنتقام هو مظاهر الضعف
يارب إذا جردتنا من المال اترك لنا الأمل
وإذا جردتنا من الجاه اترك لنا قوة العناد حتى نتغلب على الفشل
و إذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان
يارب إذا أساءنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار
وإذا أساء لنا الناس أعطنا شجاعة القول
يارب إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ سعادتنا
وإذا أعطيتنا قوة لا تأخذ عقلنا
وإذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ تواضعنا
وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا
آمين يارب العالمين .



أمينة

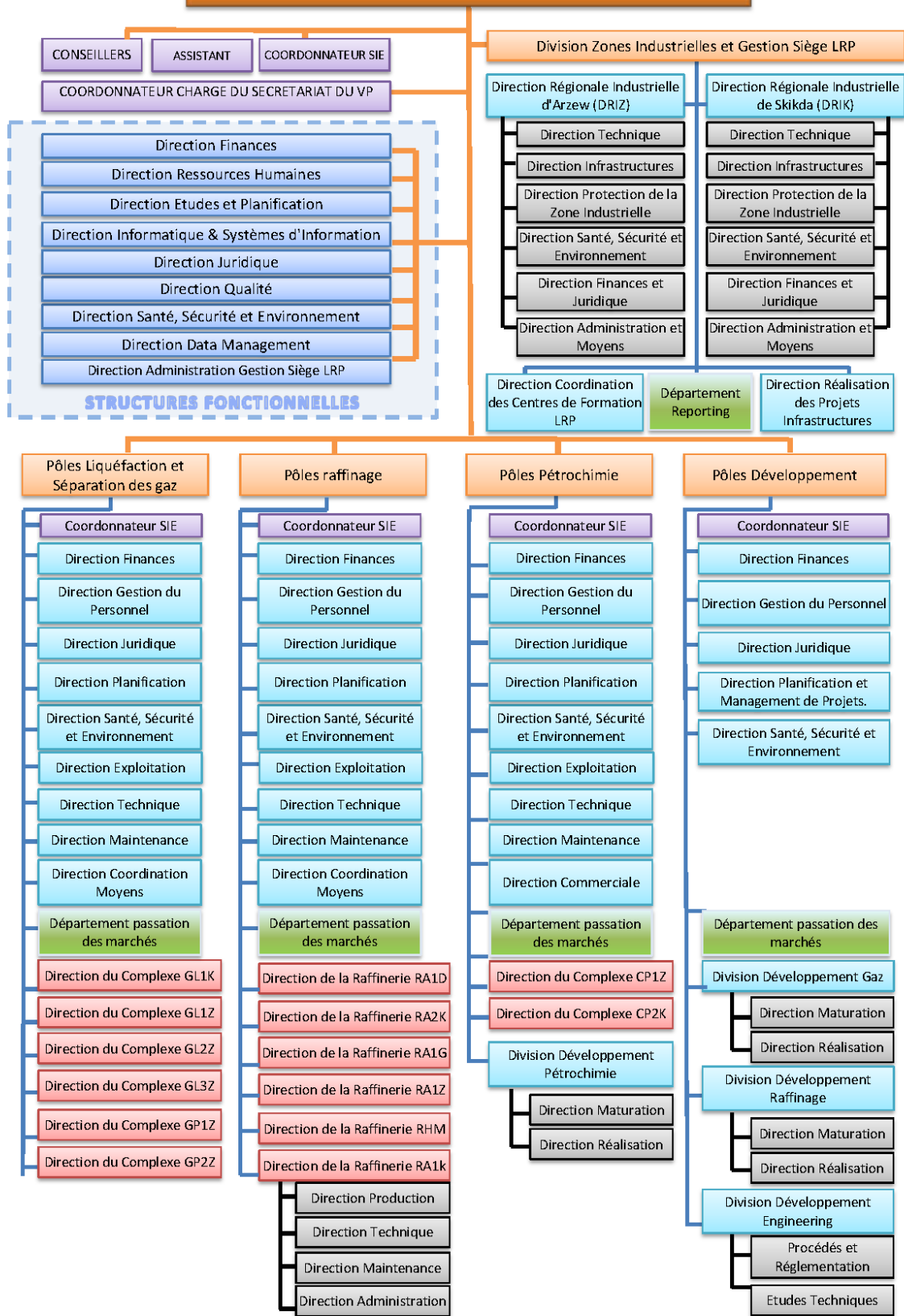
كلمة الشكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه و جعلنا من الذين يسرون على دربه ووقفنا بفعل هذا العمل إذا الذي نأمل أن يكون شمعة من شموع العلم، تضيء درب أي طالب علم و لو بجزء يسير. و من باب قول رسولنا " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " وبكل الحب و الإجلال، بكل قدسية الكلمة و صفاتها، بكل نبضة قلب تردد الأنفاس،
نتشكر في هذه الصفحات كل من قدم لي عوناً أو مساعدة.

جزيل الشكر و الاحترام و التقدير للأستاذ الفاضل، المشرف " **ين شني عبد القادر** " الذي ما تأخر عنا في عون أو م رشور، و ما بخل علينا بجهده و عطائه ، و يسر لنا طريق البحث و المعرفة من أجل أن يرى هذا العمل المتواضع النور. و كذا جزيل الشكر و التقدير للعمال في شركة سونا طراك (LRP) برغم من كبر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ووقتهم الضيق، و لم يمنعهم ذلك من مدنا بالعون و المساعدة بقلب شرح و بابتسامتهم التي تنير وجوههم، و نخص بالذكر: رزايقية كريمة {إطار}، مسكين أسماء {إطار}، يوارس {رئيسة مصلحة الموارد البشرية}، سليماني رجاء {رئيسة مصلحة إبرام العقود}، ابتسام {إطار}، زينا صني {رئيس قسم الإدارة و الموارد البشرية}، ملاك شريف {متربصة}،
كما لا ننسى أن نشكر كل من قالوا لنا نعم "فلولاها ما امتلأت النفس بالثقة"، إلى كل من قالوا لنا لا " فلولاها ما صح عزم أو وضح سبيل ".
إلى كل أصحاب الحقوق علينا، شكرا..

الشارف عيسى أمينة

Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie



ملحق-2-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي(ة) :

في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة, وذلك تحت موضوع:

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

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

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالبة:

الشارف عيسى أمينة

ملحق-2-

ملاحظة:

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

1 - معلومات عامة

- 1- الجنس: مذكر مؤنث
- 2- السن:.....سنة
- 3- المستوى التعليمي
 بكالوريا جامعي دراسات عليا آخر.....
- 4- الأقدمي في المؤسسة :سنة.
- 5- كيف التحقت بالمؤسسة ؟
 مسابقة الشهادة العلاقات الشخصية خبرة سابقة آخر.....
- 6- هل استفدت من ترقية ؟
 نعم لا
- في حالة نعم، ما هو أساس الترقية ؟
 الخبرة في العمل تقييم الأداء آخر.....
- 7- الوظيفة الحالية:.....
- 8- الوظيفة السابقة:.....
- 9- الأقدمية في الوظيفة الحالية :سنة.
- 10 - ميدان التعليم
 إدارة مالية اقتصاد آخر.....

2 - نمط القيادة الإدارية

- 1- ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات بشكل عام؟
 تتخذ القرار ثم تعلنه لمروسيك لتنفيذه
 تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به
 تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
- 2- هل تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مروسيك في رأيك ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، ما هو موقفك ؟
 ترجح أهداف المؤسسة ترجح أهداف المرؤوسين

ملحق-2-

□ تحاول التوفيق بينهما □ تشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار

3 - سمات القيادة الإدارية

1- في ظل اقتصاد السوق والتوجه نحو خصوصية سونا طراك (LRP) ، هل لديك رؤية للمستقبل طويل المدى للمؤسسة ؟

□ نعم □ لا

• في حالة الإجابة بنعم، كيف هي هذه الرؤية

□ مشرقة □ غامضة □ أخرى.....

• في حالة الإجابة بلا، ما هو السبب؟

□ طبيعة المؤسسة (عمومية) □ الانشغال بالأعمال الإدارية □ أخرى.....

2- ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالا من طرفك ؟

□ الاجتماعات الدورية

□ سياسة الباب المفتوح

□ الإدارة بالتجوال

□ النشرات الداخلية

□ أخرى.....

3- كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم ؟

□ ممتازة □ جيدة □ مقبولة □ سيئة

4- في حالة تقصير مرؤوسين في العمل ماذا تفعل:

□ لاشيء

□ التحذير والإنذار

□ التوبيخ

□ الجزاء

5- هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات لمرؤوسيك؟

□ نعم □ لا

• في حالة نعم، ما هو السبب؟

□ ضيق الوقت □ رفض المرؤوسين الإصغاء

□ نقص دافعية المرؤوسين □ ضعف استيعاب المرؤوسين

6- ماذا تمثل المؤسسة بالنسبة لك ؟

□ مكان عمل □ عائلة ثانية

الملحق -3-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي(ة):

في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، وذلك تحت موضوع:

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

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

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالبة:

-الشارف عيسى أمينة

ملاحظة:

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

الملحق -3-

1-معلومات عامة

- 1- الجنس مذكر مؤنث
- 2- السن:.....سنة.
- 3- الفئة المهنية:
- 4-الأقدمية في المؤسسة.....سنة.
- 5-المستوى الدراسي:
- 6-الوظيفة.....
- 7- كيف التحقت بالمؤسسة
- مسابقة الشهادة العلاقات الشخصية خبرة سابقة آخر
- إطار عاون تحكم عاون تنفيذ
- ثانوي جامعي ما بعد التدرج آخر.....

2-نمط القيادة الإدارية

- 1- هل تعتقد أن قائدك؟
- يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
- لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج فقط
- يحاول التوفيق بينهما
- لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما
- 2- هل قائدك يستند في قيادته على:
- السلطة الرسمية
- السمات الشخصية لا على شيء
- 3- هل يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من قائدك الإداري؟
- نعم
- لا
- * في حالة نعم، ما هو موقف القائد الإداري منه؟
- لا يهتم بالأمر يتعاون معه يتنازع ويختلف معه
- 4-هل قائدك يقدم انطبعا جيدا نحو المرؤوسين؟
- لا مطلقا
- أحيانا
- غالبا
- انطبعا جيدا
- 5- ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات بشكل عام؟
- تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه
- تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به
- تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
- تشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار

الملحق -3-

3-سمات القيادة الإدارية

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

- الباب المفتوح
- الإدارة بالتجوال
- الاجتماعات الدورية
- النشرات الداخلية

..... أخرى

2-هل تعتقد أن قائدك المثل الجيد و القدوة الحسنة لك:

- نعم
- لا

في حالة نعم في إي مجال:

- تقديم العمل الإضافي
- احترام النظام الداخلي للمؤسسة
- الشخصية

3-في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل ماذا تفعل؟

تبادر بحل المشكلة

تطلب تدخل رئيسك المباشر

تستشير الزملاء والمرؤوسين

4-هل يجمع قائدك شكاوي المرؤوسين؟

- نعم
- لا

* ما موقف قائدك من شكاوي المرؤوسين؟

يهملها يسعى لحلها يرفعها لأعلى

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

- الباب المفتوح
- الإدارة بالتجوال
- الاجتماعات الدورية
- النشرات الداخلية

..... أخرى

6-ما هي المعلومات التي تعرفها عن مرؤوسيك؟

معلومات عامة

معلومات متعلقة بالعمل

معلومات عن الحياة والمشاكل الشخصية

7-هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافك ؟

- نعم
- لا

8-هل حدثت خلافات وصراعات بينك وبين قائدك الإداري في العمل ؟

- نعم
- لا

* إذا كان نعم، ما هو السبب؟

آراءك متضادة مع آراءه

الملحق -3-

- المعاملة السيئة
 - أداء العمل وجودته
 - أخرى.....
- * كيف تم معالجة هذه الصراعات؟
- النقاش والحوار
 - الوساطة
 - القائد يفرض رأيه
 - أخرى.....

9- هل تعتقد أن قائدك كفاء في قيادته؟

- نعم
 - لا
- * في حالة لا، لماذا؟
- عدم إرضاء حاجات المرؤوسين
 - عدم تحقيق أهداف العمل
 - يطلب أمور لا علاقة لها بالعمل

4- دور القيادة الإدارية في أداء المرؤوسين

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

- لا شيء
- التحذير والإنذار
- التوبيخ
- الجزاء

2- هل تواجه صعوبات في أداء العمل؟

- نعم
 - لا
- * إذا كان الجواب نعم، ما هي أسباب الصعوبات؟
- نقص التدريب (التكوين)
 - الوظيفة غير ملائمة لك
 - نقص الموارد والوسائل
 - تدخل المهام بين الزملاء
 - أخرى.....

3- هل لعمل الفريق أهمية لقائدك؟

- لا أهمية لعمل الفريق
- أهمية ضعيفة
- أهمية مقبولة
- أهمية عالية

4- كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

- الحوار وتبادل الآراء
- التذمر و الاستياء
- العمل دون نقاش

5- حسب رأيك، كيف تساهم القيادة الإدارية في أداء المرؤوسين؟
