



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة لنييل شهادة الماستر بعنوان

القيادة التنظيمية وإنعكاسها في تسيير المورد البشري

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بالأغواط

من اعداد الطالبة :

- راجحي راضية

اعضاء اللجنة

■ البروفيسور العربي حوران رئيسا

■ الدكتور محمد الدر مشرفا

■ الدكتور الزروبير بن عون مناقشا

السنة الجامعية : 2019م/2020م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar laghouat
Faculty of sciences
Department of Sociology and demography
the scientific committee

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية



تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله |:

الطالب (ة): رابحي راضية

الحامل البطاقة التعريف الوطنية رقم: 203171190 الصادرة بتاريخ

2018/07/16 عن دائرة: الأغواط ولاية الأغواط

رقم التسجيل: M201539000419

التخصص: عل إجتماع تنظيم و عمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة بعنوان القيادة التنظيمية و إنعكاسها في تسيير المورد البشري

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدى الشخصى وفقا للمنهجية المتعارف عليها فى البحث العلمى وبذلك أتحمّل المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط فى: 2020/08/31

توقيع الطالب (ة):

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85)

الحمد والشكر لله صاحب النعم الذي وفقني لإتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل ،الدكتور محمد الدر ، الذي قبل الإشراف على هذا العمل والذي لم ينخل علي بعلمه ونصائحه ،فأرجوا أن أكون قد وقّيت له حقّه في تقديم عمل يليق باسمه ومكانته التي تنير الجامعة الجزائرية.

كما أتقدم بشكري لكلّ أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل قصد

إنارتي بما يفيدني في أبحاثي المستقبلية

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا، إلى التي وهبتني من قلبها ووقتها جما، إلى ريحانة قلبي،
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذي منحني من جهده وعنايته، إلى من اكتوى بلسعات الدنيا من أجلنا، إلى

مرشدي

"ومعلمي أبي الحبيب أطال الله في عمره،" أسأل الله أن يحفظهما لي

إليكما أهدي كتابي هذا وألتمس حسن الجزاء

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي

إلى أعز من لقاني بها القدر وكانت لي سندا، صديقتي نوردين خيرة حفظها الله و

رعاها

إلى جميع الأهل والأقارب

...وإلى كل من جمعني بهم القدر في مشواري الدراسي

إلى كل أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط

و إلى أصدقاء العمر منذ الطفولة

و كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

فهرس المحتويات

- شكر و تقدير
- إهداء
- مقدمة

ص	الإطار المنهجي للدراسة النظرية
9	1- الإشكالية
10	2- الفرضيات
11	3- مفاهيم الدراسة.....
14	4- أسباب إختيار الموضوع
15	5- أهمية الدراسة
15	6- صعوبات الدراسة
16	7- الدراسات السابقة

ص	الفصل الأول : القيادة التنظيمية
---	---------------------------------

المبحث الاول : البعد المفاهيمي للقيادة التنظيمية

- تمهيد 24
- 1-المطلب الأول :مفهوم القيادة التنظيمية..... 25
- 2-المطلب الثاني : الفرق بين مفاهيم القيادة..... 27

المبحث الثاني : الإطار العام للقيادة التنظيمية .

- 1- المطلب الأول : عناصر القيادة التنظيمية و أهميتها..... 32
- 2- المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القادة 38

المبحث الثالث : نظريات القيادة التنظيمية و أنماطها

- 1-المطلب الاول : نظريات القيادة التنظيمية 40

2-المطلب الثاني : الانماط القيادية 54

- خلاصة الفصل 62

ص	الفصل الثاني : القيادة التنظيمية و إنعكاسها في تسيير الموارد البشرية
---	--

المبحث الاول : ماهية تسيير الموارد البشرية

- تمهيد 64

1-المطلب الأول : مفهوم و تطور تسيير الموارد البشرية 65

2-المطلب الثاني : أهداف و أسس تسيير الموارد البشرية 68

3-المطلب الثالث : وظائف و مهام تسيير الموارد البشرية 70

المبحث الثاني : تسيير المورد البشري في المؤسسات لتعزيز الميزة التنافسية

1-المطلب الأول : الميزة التنافسية و مصادرها 74

2-المطلب الثاني : تسيير المورد البشري و دوره في خلق ميزة تنافسية 76

3-المطلب الثالث : فعالية المورد البشري كنموذج لتسيير كفاءات المؤسسة 80

المبحث الثالث : القيادة و إنعكاسها على تسيير المورد البشري و المؤسسات

1-المطلب الأول : أثر إختيار القادة على أداء المؤسسة 83

2-المطلب الثاني : القيادة و إنعكاسها في تسيير الموارد البشرية 86

3-المطلب الثالث : أهمية تقييم القادة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة 89

- خلاصة الفصل 96

ص	دراسة ميدانية
---	---------------

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تمهيد 98

1-الإطار الزمني للدراسة 99

2-الإطار المكاني للدراسة 99

3-الإطار البشري 99

4-المنهج المستخدم في الدراسة 100

5- أدوات الدراسة 100

6- عينة الدراسة 101

<u>ص</u>	عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
----------	--------------------------------------

1- التحليل الوصفي لخصائص العينة..... 102

2- إختبار فرضيات الدراسة 108

- خاتمة 121

- قائمة المراجع 124

- قائمة الملاحق .

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	ص
01	يبين الفرق بين المدير والقائد	28
02	الفرق بين القيادة والادارة	29
03	يبين الفرق بين القائد والرئيس	30
04	يبين افتراضات نظريتي x و y	44
05	يبين ابعاد القيادة التحويلية	52
06	يبين مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية	57
07	يبين مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	60
08	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنسين	102
09	يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر	104
10	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	105
11	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	106
12	يبين مساهمة نمط القيادة في تحقيق الاستقرار	108
13	يبين نوع الاسلوب المتبع	109
14	يبين النمط القيادي المفضل لدى العمال	110
15	يبين طبيعة العلاقة بين القائد والعمال	111
16	يبين طرق ومصادر تلقي الاوامر	112
17	يبين مساهمة القائد في زيادة التعاون	115
18	يبين استشارة القائد للعمال	116
19	يبين تفقد وتشجيع القائد للعمال	117
20	يبين مساعدة القائد لعماله في مواجهة مشكلات العمل	118
21	يبين مساهمة القائد في التسيير تزيد من الالتزام بأداء الواجبات	119

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	ص
.1	يمثل عوامل رفع معدلات المشاركة.	34
.2	يمثل العوامل المساعدة على احترام التنوع والاستفادة منه.	36
.3	يمثل مشبك القيادة.	46
.4	يمثل اشكال القيادة الاوتوقراطية.	55
.5	يمثل عينة البحث .	101
.6	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	103
.7	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر	104
.8	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	106
.9	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.	107

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
إستمارة الدراسة	01
الهيكمل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بالأغواط	02
الهيكمل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك	03

لقد نالت القيادة عموماً والتنظيمية على وجه الخصوص باهتمام الباحثين والدارسين. بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، كونها تشكل محورة هامة ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة الاقتصادية التي تميزت في الفترات الأخيرة بتناميها وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التطوير والتغيير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف إنجاح أعمال المؤسسات لتكون في منافسة مستمرة مع غيرها.

تستمد القيادة التنظيمية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها البشرية، هذا ما أكدته الإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها، حيث تبين لها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية ومعلوماتية... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل. لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري بشكل أوسع مما يساهم في فتح آفاق المعرفة من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الإنسان كالة لتأدية الوظائف إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وفسح المجال أمامه للابتكار والإبداع والتطوير من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكرياً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات، فنجد أن إدارة الموارد البشرية جسدت هذا الاهتمام من خلال لجوئها إلى أساليب مختلفة منها تدريب الأفراد وتحفيزهم أو تحاول أن تشرکہم في العملية الإدارية ككل .

إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجديد والنجاح المستمر. بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في إدارة ومتابعة العملية الإنتاجية بانسيابية وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ، فمساهمة القيادات في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المجالات التي

مقدمة

نشدها اليوم، فإذا غابت القيادة الناجحة المؤهلة في تسيير الموارد البشرية غاب الأداء الجيد وعجزت المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

و من هذا المنطلق تم تقسيم هذا البحث إلى المدخل المنهجي للدراسة و ثلاثة فصول رئيسية، فصلا ن نظريان وفصل تطبيقي من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى أهداف البحث.

- **الفصل الأول:** بعنوان القيادة التنظيمية تضمن ثلاثة مباحث، الأول تطرقنا فيه للبعد المفاهيمي للقيادة والثاني للإطار العام لها والثالث للنظريات المفسرة للقيادة التنظيمية .

- **الفصل الثاني :** بعنوان القيادة التنظيمية و إنعكاسها في تسيير المورد البشري تضمن هو الآخر ثلاثة

مباحث، الأول تناولنا فيه ماهية تسيير الموارد البشرية والثاني تسيير الموارد البشرية في المؤسسات لتعزيز الميزة التنافسية والثالث القيادة و إنعكاسها على تسيير المورد البشري و المؤسسة .

- **الفصل الثالث:** بعنوان دراسة تطبيقية لمديرية الجهوية للجمارك بالأغواط الإطار المنهجي للدراسة و لعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المدخل المنهجي للدراسة النظرية:

- الإشكالية.
- الفرضيات.
- مفاهيم الدراسة .
- أسباب إختيار الموضوع .
- أهمية الدراسة.
- صعوبات الدراسة .
- دراسات سابقة.

ان الدراسات العديدة التي تطرقت الى القيادة باعتبارها مظهرا من مظاهر التنظيم و موضوعا مهما و شائكا، قد ادركت ان فهم المسائل التنظيمية المعقدة لا يتم الا من خلال نمط الإشراف القيادي السائد، فالأنماط القيادية قد تكون سببا في تحسين أداء العمال داخل، المؤسسات و العكس غالبا ما يكون صحيح، لذلك كان هذا الموضوع محور اهتمام العديد من الباحثين، لأنه يمثل بعدا من ابعاد التنظيم داخل اية مؤسسة بمساهمته في تطبيق البرامج المسطرة و القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد على تحقيق الاهداف العامة

و تحتل القيادة داخل المؤسسة مكانة بالغة الأهمية، فبوصفها عملية نشطة تهتم بكل ما يحدث فيها سواء على مستوى الموارد البشرية و ترسيم مساراتها المهنية، او على مستوى الموارد المادية و التكنولوجية و مدى كفاءتها و علاقتها بالعملية الانتاجية.

و استنادا لترات علم اجتماع التنظيم عموما و منه ما يتعلق بالعمل مع الجماعات خصوصا فإن القيادة الرسمية هي بمثابة وظيفة تنظيمية و وسيلة للتوجيه من خلال قدرة الشخص الذي يتولاها في التأثير على جماعته للتعاون و التضامن معا لتحقيق اهدافها، لأن نجاح المؤسسة التنظيمية يعتمد أساسا على حسن تسيير مواردها البشرية و المادية سعيا لتحقيق اهدافها.

و باختلاف الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الأداءات المختلفة او النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة و مواردها المختلفة، فالنمط القيادي الديمقراطي قد ينتج جماعة اكثر تعاونا و إيجابية بينما النمط القيادي الديكتاتوري قد ينتج جماعات سلبية غيد متعاونة و ذلك تحت ظروف بيئية مختلفة و هو النمط المتبع من قبل القادة الديكتاتوريين الذين اعتادوا على اصدار الأوامر و جعل مصلحة المؤسسة و ادائها أهم من مصلحة العمال و قد يكون ديمقراطيا يسعى للمحافظة على الاستقرار المهني و تسيير المورد البشري.

و من هذا المنطلق جاء الوعي بمشكلة القيادة في محاولة الكشف عن النقائص التي تستدعي الدراسة و التقصي و البحث عن الحلول المناسبة لها، و كان التركيز على دراسة القيادة و دراسة الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة من جميع النواحي و انعكاسها على تسيير المورد البشري.

وهذا يقودنا الى طرح الإشكالية التالية : ماهي أهم الانماط القيادية السائدة في المديرية الجهوية للجمارك

بالأغواط و ماهو إنعكاسها على تسيير المورد البشري؟

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

وتتفرع عن هذا التساؤل العام الإشكالية مجموعة اسئلة فرعية ذات صلة مباشرة بمؤشرات المتغيرين من خلال الأنماط القيادية السائدة و هي :

1- هل النمط القيادي الديكتاتوري هو النمط القيادي السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط؟

2- هل النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط؟

3- كيف يمكن للقيادة التنظيمية أن تؤثر في تسيير الموارد البشرية؟

فأي نوع من هذه الأنماط هو السائد بالمؤسسة و بالتالي الأكثر نجاعة في التوفيق بين أهداف المؤسسة و سير مواردها؟

2-الفرضيات

○ الفرضية العامة: هناك عدة انماط قيادية سائدة في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط لها انعكاس على تسيير الموارد البشري

الفرضيات الجزئية:

- ✓ النمط القيادي الديكتاتوري هو النمط السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط .
- ✓ النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط .

3- مفاهيم الدراسة

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة وهي خطوة مهمة يجب على الباحثين في هذه التخصصات عدم تجاوزها، نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة كما أنها قد تحمل معان مختلفة بين الأفراد والمجتمعات، لأنها تتكون تبعا لكل ما سبق من محددات، ولهذا وجب التوقف عند هذه المحطة كتحديد دقيق لهذه المفاهيم والتي هي عبارة عن الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في هذا البحث، وذلك انطلاقا من تلك المتضمنة في العنوان الرئيسي.

وسوف يتم تحديدها بدءاً بإبراز أهم التعاريف حولها من أجل الوصول إلى تعريف إجرائي لها أي دلالاتها وفق مؤشرات واقعية تكون مجسدة في الواقع مجال الدراسة الميدانية والتي هي عبارة عن المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط ومن بين أهم المفاهيم ما يلي:

1- القيادة :

لغة : تعني صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه".¹

اصطلاحاً: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

أما القيادة عند بعض الباحثين فهي:

عرفها "هولاندر Holender" هي علاقة بين شخص له قدرة التأثير ومجموعة تتأثر به وهي

تظهر أحسن ما يمكن في إطار العملية الجماعية".

أما أجيرالدجرينبرج "Jerald Green berg" و روبرت بارون 'Robert Baron' فقدما

تعريفه بسيطة لها بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير

قهرية لتحقيق أهداف محددة.²

أما "ستوجديل Stogdill" فيرى أنها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين أو

إرساء قواعد هذا الهدف.³

ويقول "هيمنان" بأنها العملية التي يستطيع بها فرد أن يوجه ويرشد ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص

آخرين".⁴

بينما فيدلر "Fiedler" وهو من أبرز الباحثين في مجال القيادة فأشار لوجود عدة تعاريف لها

¹ - المنجد العربي: دار المشرق، بيروت، ط5، 1987، ص822

² - مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2007، ص 181

³ - أحمد قوراوية؛ فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص 25

⁴ عبد الحليم قشقة الجماعات والقيادة، دار الكتب الموصل، العراق، 1981، ص50

وكل منها يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة فعرّفها بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما

بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزية لغرض الإذعان أو

قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.¹

ومن خلال كل هذه التعاريف سنتطرق إلى القيادة الرسمية المباشرة أي القائد المشرف على العمال في المستويات محل الدراسة على اعتبار أنها توجيهها لسلوك الناس و تنسيقا لجهودهم و التوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف محدد بحيث تتفق مع مفهوم الإشراف لأن الوظائف نفسها ملقاة على عاتق المشرف، فالفرق بينهما يظهر فقط في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة

التعريف الإجرائي:

القيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيقها وجوهرها هو قدرته على التأثير في الآخرين وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم، فالإشراف قيادة رسمية فالمشرف يتصف بصفة القائد لأنه يقوم بوظيفة التوجيه والتنسيق وتحقيق مطالب العمال

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص(60).

2- الإشراف:

لغة: راقب شخصا ما مع انتباه أو إصغاء مستمر أو ثابت ومستقيم.¹

اصطلاحا: هو أن تشرف وتراقب طريقة سلوك ونمط قام به شخص ما.

أما عن تعاريف الإشراف فقد تعددت حيث:

يرى فيروم " و "سلزنيك" philip selznick » erici fromm " أن تنظيم الجماعة يكون عن

طريق القائد الذي يستطيع أن يضمن درجة معينة من الضبط والرقابة والقدرة على نشر التعاون

والنشاط المشترك بين الأعضاء.

فالمشرف "شخص يشرف على مجموعة من الأفراد ويوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات

والأوامر منه من خلال تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى الهدف".²

كما أنه عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض إنتاجية،

خدمات... كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة الموارد تحقيق أكبر قدر من الإنجاز البشرية أو المادية).³

كما عرفته "مارغريت بأنه فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم من

خلال مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي تم إنجازه.⁴

كما تم تعريفه بأنه "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة وشخص أقل

خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بشكل أفضل".

¹ Josette Rey Debove :Le Robert Méthodique ;dictionnaire méthodique du français

actuel ;canada Montréal, 1984,p138.

² محمود فهمي العطر وزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1. 1969 ص276

³ - فيصل عبد الله بايكر: مهارات الإشراف الإداري الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 9.

⁴ - صباح الدين على مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 1985، ص88.

التعريف الإجرائي:

يتضح مما سبق بأن الإشراف ما هو إلا عملية توجيه يقوم بها شخص لديه سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، مع تنفيذ ومراقبة كل قرارات وخطط الإدارة ومراعاة حاجات العمال ومتطلباتهم المختلفة".

3- النمط :

إصطلاحاً : يقصد به الطريق و المذهب و النوع من الشئ .

التعريف الإجرائي :

هو الأسلوب الإداري الذي ينتهجه القائد في ممارساته الإدارية ,أو السلوك القيادي الذي ينتهجه المدير في ممارساته الإدارية و هو أنواع الديمقراطية و الديكتاتوري تسيبي ... الخ

4- القيادة الديمقراطية :

إصطلاحاً :هي القيادة التي غلب عليها نظام حكومي تكون مباشرة السلطة فيه للشعب

التعريف الإجرائي :

القيادة الديمقراطية هي التي تقوم على حرية الإختيار و الإقناع و الإقتناع و أن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف .

5- القيادة الدكتاتورية .

إصطلاحاً هي القيادة التي يستبد فيها القائد بأيه و ينفرد بالدور القيادي .

التعريف الأجرائي :

هي القيادة الإستبدادية حيث ينفرد فيها القائد بالرأي و إتخاذ القرار و عدم المراجعة أو التراجع و العلاقة فيها بينه و بين أتباعه مبنية على الخوف و إتباع التعليمات و تنفيذها دون مناقشة .

4- أسباب إختيار الموضوع

أ. اسباب موضوعية:

- محاولة معرفة دور القيادة في تسيير الموارد البشرية من أجل ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة
- إن القادة في المؤسسة الاقتصادية يسعون إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال تفعيل تسيير الموارد البشرية وعليه وجب تحديد وظائفها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

ب. أسباب ذاتية :

- نتيجة لميول الشخصي .
- الرغبة في تنمية وتوسيع المعارف حول الموضوع .
- يعتبر من أهم المواضيع الهامة لمواجهة التطورات والتغيرات .

5- أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- ارتباط الموضوع بمجال الدراسة و العمل .
- تعد القيادة موضوعا أساسية في دراسات الباحثين، إذ نجد في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع ...

- تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات التنظيمية في تسيير الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف .

6- صعوبات الدراسة :

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع من المكاتب نظرا لظروف البلاد الراهنة.
- ✓ عدم الحصول على المعلومات الكافية من مديرية الجهوية للجمارك بالأغواط نظرا لانشغالهم الكثيرة.

✓ عدم الإتقان الجيد لاستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

7- الدراسات السابقة:

سوف نعرض دراسات حول الموضوع منها ما تناول القيادة التنظيمية ومنها ما عالج تسيير الموارد البشرية

- الدراسات العربية:

- دراسة عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة التنظيمية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر ، جامعة السانية، 2009 / 2010 .

حاول الباحث تشخيص مسألة فعالية القيادة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية وربطها بمشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة وهذا رغم تشعبها، واستخلص أن القيادة هي الطيب الذي يعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في الأزمات والوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيبى والمستوى الخارجي، فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة، وبين أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية، مثل فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما في ما يخص الأتباع فهي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع، وأكد على ضرورة توافر المؤسسة الوطنية على الوسائل التكنولوجية حتى تستطيع تنفيذ استراتيجية اتصالية في مجال القيادة الإدارية وخلق الاتصال الفعال بين طرفي الاتصال القيادي الأساسيين (القائد والأتباع).

- دراسة قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2010 / 2011.

هدفت الدراسة إلى إبراز الموارد البشرية موردا ثميناً بالنسبة للمنظمة وأصلاً من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بالتسيير والإنتاج، الابتكار والإبداع، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، حيث تمثلت توصيات هذه الدراسة في: وجوب

المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها، تشجيع الإبداع والابتكار، يجب على مؤسسة المطاحن الكبرى زيادة الاهتمام بمواردها البشرية ووضع خطط واستراتيجيات محكمة للمحافظة على كفاءتها.

o دراسة درويش شهناز ، أثر أنماط القيادة التنظيمية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.

في هذه الدراسة ركزت الباحثة على أن الإبداع عامل هام للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذلك يسعى قادة هذه المؤسسات تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ونظرا لأن نجاح القادة يتوقف أساسا على استخدامهم النمط القيادي الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل واستحواذ المؤسسة على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة وقادة إداريين ومتميزين من جهة أخرى يؤدي إلى تطور وتقدم المؤسسات وجاءت أهم نتائج هذه الدراسة في:

توافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية، وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع والنمط القيادي السائد فيها هو النمط الديمقراطي وهو النمط الملائم لدعم وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية .

o دراسة شرون مسعودة، صالح صافية، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة ENAB. وحدة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

حاولت الباحثتان معرفة مدى أهمية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية كونها جزءا هاما في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية إذ عن طريقها توضع سياسات التوظيف، بحيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تفاعل وتكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية أي لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة إلا بواسطة المورد البشري لكونه العنصر الأساسي والحاسم في العملية و تأثيره السلبي يكون في عدم استغلال هذه الاستراتيجيات بشكل عقلاني ورشيد، بحيث كانت نتائج الجانب التطبيقي لهذه الدراسة كما يلي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن وتطبيق الربحية لكسب رضا الزبائن، كما أنها لا تعمل على استقطاب إطارات ذوي التكوين الجامعي كما أنها لا تعتمد بصفة خاصة على البرامج التدريبية.

o دراسة نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات بتبسة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2014.

حدد الباحث من خلال دراسته أن القيادة التنظيمية في العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، إن نجاح المؤسسات يعتمد ويرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتعتمد أيضا على بعض الميكانيزمات التي من بينها الثقافة التنظيمية، ولقد توصلت الدراسة إلى معرفة أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة، كما استخلص أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم .

o دراسة فرحات إحسان، تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016.

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية موضوع النمط القيادي وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، وكما أنها تبرز أهمية العنصر البشري كمحرك أساسي وعنصر فاعل من بين عناصر الإنتاج لما يملكه من طاقات لا محدودة، بحيث تساهم في القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك من خلال الأنشطة التي تتركز عليها، فالقائد الإداري يسعى دائما لتقديم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبلوغ نتائج متميزة لرفع مستوى الأداء المورد البشري وهي غاية كل مؤسسة ، وكانت بعض نتائج الدراسة كالتالي:

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات ومؤشرات أداء الموارد البشرية، ووضحت الدراسة إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى لمتغير الجنس، وبينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى للمتغير العمر والخبرة، وأيضا تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى إلى المتغيرين " المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي "أي أن أفراد عينة الدراسة لهم رؤية مشابهة حول نمطهم القيادي.

- الدراسات الاجنبية:

o تجارب هاوثورن الألتون مايو " ورتسبرجر " Fritz . Roethlisberger "

1935 جاءت نتائجها مختلفة من تجربة الأخرى منها: استمرار الإنتاج في الزيادة والتحسين حتى بعد التغيرات الفيزيائية، وتولد ثقة متبادلة بين العمال والمشرفين وانتشار التنافس من أجل الأداء الجيد وارتفاع الروح المعنوية، وتأثير النمط القيادي الإشرافي المتبع على العلاقات وكذلك على الإنتاج- اختيار مشرف من مجموعة العمل يؤدي لحدوث تغير جوهري في توجهاتهم نحو العمل.

o الأبعاد العاملة للقيادة أصحاب الدراسة كارتر- كونش 1952 (جامعة روشستر)

وهي أيضا دراسات معروفة وصفت وحللت سلوك القائد بالاستعانة بالملاحظة المباشرة وتوصلوا فيها لثلاث أبعاد باعتبارها تمثل السمات السلوكية اللازمة للقيادة

- البعد العملي (أ): يسهل عمل الجماعة عن طريق توضيح خطوات السلوك الفعالة لبلوغ هدفها
- البعد العملي (ب): هو تفوق سلوكي للفرد الذي يقف على رأس هذه الجماعة وتميزه بالقدرة على التأثير والمبادأة والقيادة والعدوانية .
- البعد العملي (ج): هو سلوك يشير للتفاعل الاجتماعي الإيجابي للفرد داخل الجماعة ويتسم

بالنضال في سبيل تحقيق تعاونها والتكيف معها.

o القيادة. - شارتل عام 1954 " C . shartie "

صممت عدة مناهج للبحث بهدف دراسة القيادة على ضوء المكانة، التفاعل وإدراك سلوك الأفراد في علاقتهم بغيرهم، باعتبارها " السلوك الذي يقوم به الفرد في توجيهه النشاط الجماعة تجاه الهدف المشترك بينهم." "

نتائج الدراسة: توصلت الأربعة عوامل محددة حدد كل واحد منها درجة عالية من الصدق

1- نظرة القائد لمؤوسيه نظرة حسنة عند ممارسة وظائفه القيادية بعدم التساهل في أداء العمل

فالشخص الذي يحصل على درجة عالية من هذا تتميز علاقاته الشخصية مع الآخرين بالدفء

والاستعداد لتفسير المسائل الغامضة والرغبة في الإنصات إلى الإبتاع .

2- تحريك البناء أي المدى الذي ينظم ويحدد فيه القائد العلاقة بينه وبين أعضائه التابعين له

وينطوي على معايير أداء محددة وثابتة وفهم أعضاء الجماعة لدوره كقائد.

3- التأكيد على أن الإنتاج من صور السلوك الذي يشير إلى أن القائد يهتم بأداء العمل، وينطوي

ذلك على طريقة لتحريك الجماعة نحو هدفها.

4- أن يكون القائد مقبولاً اجتماعياً في تفاعله مع أعضاء جماعته وقادرة على قبول التغيرات التي

تطرأ على طرق تنفيذ الأعمال، ولا يلجأ إلى لوم المخطئين أو تحمل أخطائهم.

o مبادئ القيادة أو الإشراف التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية1. ليكرت كاتر 1947. كان هدفها

الكشف عن اتجاهات العمال المرتبطة بالإنتاجية وأساليب الإشراف وعقائده والعلاقات المتداخلة الأبعاد الروح

المعنوية المتباينة لعيتان من العاملين والمشرفين المديرين وعينة من الإنتاج منها 24 رئيس قسم وتم أخذهما من

تنظيم كان يعمل به 1000 عامل أغلبهم من خريجي المدارس العليا لكن لا يملكون خبرة.

كانت دراسة استطلاعية للكشف عن العلاقة بين متغيرات القيادة والإشراف واتجاهات العمال

والإنتاجية (وجود نوع من التفاعل الدائري)، بمعنى هل الفروق في الإنتاجية قد تؤدي لتغيرات في

الإشراف والروح المعنوية والعكس بالعكس؟

نتائجها: نوجز فيما يلي:

- الفروق بين الجماعات الأكثر إنتاجية أو الأقل ترجع لاختلاف طبيعة الإشراف الموجود فيكل منها، كما أن رؤساء الأقسام الأكثر إنتاجا يفضلون غيرهم في الأقسام الأقل إنتاجا لأنهم يمارسون عليهم إشرافا عاما وهم من النوع الذين يهتمون بالعمال أكثر من الإنتاج.
- وجود درجة عالية من الفخر بجماعة العمل تميز العاملين في الأقسام الأعلى إنتاجا، ولقد حددت أسلوبيين متميزين الأساليب الإشراف هما:

أ- **الإشراف المباشر التفصيلي:** يهتم بالفرد بصفة دائمة مستمرة ويقوم بالوظائف المرتبطة بالقيادة كالتخطيط، وهذا الإشراف الدقيق يكون مرتبط في أغلب الأحيان بمعدل منخفض من الإنتاج.

ب- **الإشراف العام:** المشرف ذو الإنتاج العالي يلعب دورا كبيرا في المؤسسة باهتمامه بالأفراد وعمله لتحقيق الكفاية العالية في الإنتاجية من خلال التدقيق في أسلوب إشرافه في حال انخفضت فالجمع بين الأسلوبين يؤدي إلى أكبر فاعلية ونجاحة للرؤساء.

o أثر أنواع القيادة في مشاعر واتجاه الأفراد نحو القائد. أصحاب الدراسة: البيت ووايت **Lippit**:
white

- نتائجها:

- ✓ المجموعة الأولى كان للنمط الاستبدادي أثر على نفوس بعض الأطفال بانتشار تصرفات سيئة، وبدأ العدوان لدى الفريق الأول إزاء القائد والزلاء وحتى الجماعات، أما الفريق الثاني فلم يظهر استيائه علانية فيد عليهم الكسل والتوتر، وهكذا نرى أن سلوكهم بنوعيه يساعد على تحديد سلوك العمال الذين يعملون في هذه الأجواء في المصانع.
- ✓ أما مجموعة النمط الديمقراطي التشاوري فانعكس ذلك على روحها المعنوية بدرجة عالية فسادت مظاهر المودة بينهم أكثر من المجموعتين السابقتين، بتبادل الآراء والتفكير الجماعي.
- ✓ أما مجموعة النمط الفوضوي أو الحرية كان سلوكها عدائية، لكنه لم يقترن بالتوتر وجاء إنتاجها أقل جودة من المجموعة الديمقراطية وعملها أقرب للعبث منه إلى الجد.

وهدف دراستنا الموسومة بدور القيادة إلى معرفة الدور الذي يلعبه المتغير المستقل "القيادة" في المتغير التابع "تسيير الموارد البشرية" حيث تم إسقاط هذا الموضوع على المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط أين أجريت الدراسة .

الفصل الأول

القيادة التنظيمية

تمهيد:

تعد القيادة التنظيمية من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وهذا الاهتمام يمكن أن يكون عالمياً وعلى كافة المؤسسات المجتمعية، والمتأمل في التاريخ الإنساني يجد الكثير من الدراسات عن وصف سلوك القادة الذين أثروا على شعوبهم، ولذا من المحتمل أن تكون دراسة ظاهرة القيادة قديمة قدم التاريخ الإنساني فهي تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء في ظل تنامي حجمها وتعقد أعمالها، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات. وتستمد القيادة التنظيمية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : البعد المفاهيمي للقيادة التنظيمية.

المبحث الثاني : الإطار العام للقيادة التنظيمية .

المبحث الثالث: نظريات القيادة التنظيمية وأنماطها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التنظيمية.

عرف العالم القيادة منذ الأزل، حين تبلورت لدى الناس فكرة أن يؤمروا عليهم رجلا ذا مواصفات خاصة لينظم ويقود جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم، وحينما تفجرت العلوم في العصر الحديث، وظهرت المؤسسات ذات الاختصاص والطاقة البشرية والمادية، كان لابد من تطوير مفهوم القيادة من جانبها الإداري لتتماشى مع العولمة ولتقف بمحاذاة التطور الهائل في نظم العمل التي باتت تتنامي بشكل مستمر. وعليه سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: الفرق بين مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التنظيمية .

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، إلا أنها ما تزال لغزا مميذا وموضوعا غامضا، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، لذا من الصعب حصر جميع التعاريف، ولكننا سنذكر بعضها التي تعتبر أكثر تفصيلا وشمولية¹:

➤ يعرفها ألفريد وبيتي **Alfred et Betty**: هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه .

➤ يعرفها بيتر داركر ***Drucker**:² أنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع وإنما القيادة في الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

➤ يعرفها جيمي جيبون **J . gibbon** : هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

➤ يعرفها فيفتر **(Vivner)**: إن القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية .

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 21 ص 23.

² - هر فردناند دراكر (peter ferdinand drucker) كاتب اقتصادى امرىكى من أصل تمساوي يهودي ولد في فيينا سنة 1909، حيث أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، توفي سنة 2005.

➤ يعرفها باس (Bass): بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.¹

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردي تيد (O . Tiad): هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون.

من هذه التعريفات نلاحظ أنها تركز على قدرة القيادة على التأثير بالآخرين، ومع ذلك هناك تباين كبير في مجال هذا التأثير، فيوسع البعض تعريف القيادة ليغطي المجتمع كله تأكيداً على الدور المتزايد لرأس المال الاجتماعي الإيجابي الذي يميز بعض المجتمعات عن غيرها.

فالقيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة، وعليه تعددت تعريف القيادة الإدارية، نذكر ما يلي:

✓ القيادة التنظيمية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات متعددة.

✓ القيادة التنظيمية هي فن الإدارة وهذا الفن هو ذلك النشاط المؤثر في الجهاز الإداري ولا بد لمن يمارس هذا الفن أن يكون لديه القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة لمن يقودهم في المنظمة.²

✓ هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة التنظيمية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

✓ هي نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد لما يكفل تحقيق الهدف ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعاً في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له، وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة.³

✓ وتعرفها سكر هيدسون بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً، في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري⁴

¹ - عباد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - شهرزاد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، تدريسية في معهد إعداد المعلمين، العدد 11، العراق، تموز 2011

³ - عباد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص 15

⁴ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 98.

بالرغم من تعدد تعريفات القيادة الإدارية، ولكن العامل المشترك بينها هو تطور الفكر الإداري الذي يعد الهدف الأساسي للمنظمة وعاملاً لنجاحها.

ورغم ما تقدمنا به فإن تعريف القيادة التنظيمية بشكل واضح يتطلب منا التطرق لكل من المفاهيم التالية:¹

القائد: هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه.

المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

القائد الإداري: هو كل مسؤول قادر على التأثير بالآخرين ويمتلك سلطة إدارية.

المطلب الثاني: القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.

إن القيادة نطاق واسع من المفاهيم والرموز، ولأنها كذلك فإنها حافلة بالمفاهيم المتداخلة والمرتبطة مع بعضها بطريقة قد لا تساعد على فهم القيادة بشكل جيد، لذا سنحاول فيما يلي أن نلقي الضوء على بعض تداخلات المفاهيم مع مفهوم القيادة بالإضافة إلى توضيح أهم الفروق بينها.

1- القيادة والإدارة.

تعرف الإدارة على أنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم، لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين، تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومن خلال تطرقنا في المطلب الثاني لمفهوم القيادة بشكل مفصل، نرى أن كلاهما يتوجه لتحقيق أهداف معينة،² فهناك رأي أول يرى أن القيادة جزء من الإدارة وأصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير، وهذا ما أدى إلى خلط دور المدير ودور المدير القائد³، يمكن إجمال أهم الفروقات بين القائد والمدير في الجدول الآتي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18

² - عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص23.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص110.

الجدول 01: الفرق بين المدير والقائد .

القائد	المدير
<p>يبدع.</p> <p>- التركيز على الناس.</p> <p>- يعتمد على الثقة.</p> <p>- نظرة طويلة الأجل.</p> <p>يسأل لماذا، ماذا، كيف، متى، أين، من، لمن.</p> <p>- ينظر إلى الأفق (الخارج).</p> <p>- يفعل الأشياء الصحيحة</p>	<p>- يدير</p> <p>- التركيز على الأنظمة.</p> <p>- الاعتماد على السلطة.</p> <p>- نظرة قصيرة الأجل.</p> <p>- يسأل كيف ومتى.</p> <p>- ينظر إلى الداخل.</p> <p>- يفعل الأشياء بطريقة صحيحة.</p>

المصدر: بلال خلف سكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 203.

ومن الجدول السابق نستنتج أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة وهو يعتمد بالأساس على الاستمالة والإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين. والرأي الثاني يقول أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وذلك حسب ما جاء به أورد سليم Slim .Ord "القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسألة حساب، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين" إنها تطبيق في العلم¹.

نلخص أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول التالي :

¹ - ظاهر كلالدة، الإدارة التعليمية، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997، ص 28.

الجدول 02: الفرق بين القيادة والإدارة.

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفاعلية .	- التركيز على الكفاءة .
- الإهتمام بالمهمة و الغرض.	- الإهتمام بالطريقة .
- تغيير الافتراضات و المعتقدات و قواعد العمل.	- تغيير الإجراءات و الأدوات .
- الروح و الحدس .	- التركيز على العقل و الرشد .
- التوجه العام التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين .	- التوجيه العام التأثير بالسياسة و إتجاهاتها
- مكانة شخصية تأثير غير رسمي.	- مركز إداري ,صلاحية و رسمية .
- القائد مسمى من الجماعة.	- المدير مسمى من الشركة.
- وظائفه ,إثارة إهتمام و تحفيز الأفراد و إنجاز الأهداف .	- وظائفه ,التخطيط ,التنظيم ,الرقابة لتحقيق أهداف الشركة .
- يتعامل مع مهام إنسانية ,علاقات شخصية.	- يتعامل مع مهام إدارية .
- العاملين ,يركز على التأثير بالعاملين .	- المدير يؤكد على طاعة العاملين .
- كل مدير ليس بالضرورة قائد .	- كل قائد يمكن أن يكون مدير.
- مجال التعامل (المشاعر و الخبرات و القيم المتناسقة)	- مجال التعامل (العناوين و المراكز الإدارية).
- نطاق التأثير (واسع و يغطي القيم السلوكيات)	- نطاق التأثير (محدود في العمل).
- القيم (متنوعة المصادر بما فيها المواقف)	- القيم (رسمية من اللوائح و الأنظمة).
- الميزة (أولوية الأفراد و من ثم المهام).	- الميزة أولية العمل .
- القدوة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية .	- القدرة في الإلتزام باللوائح الإدارية .

المصدر نجم عبود نجم ,مرجع سبق ذكره,ص35-36

2- الفرق بين القيادة و الرئاسة

قد يلتبس على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة، فيميز كميول يونج (young .K) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل

الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده، أما الرئاسة فيستمد منها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروض على الجماعة،¹ وهو ذلك الشخص الذي يشغل مركز المسؤولية في المنظمة ويختص بالإشراف على أداء العمل طبقا للتعليمات الموضوعة ويسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بواسطة مرؤوسيه، وهذا اللبس يدفعنا إلى تحديد أهم الفروق بين القائد والرئيس كالتالي :

الجدول 03: الفرق بين القائد والرئيس.

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
- يختار من طرف أفراد الجماعة	- مفروض من السلطة العليا.	- التعيين والاختيار
- يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي.	- يوجد فقط في التنظيم الرسمي	- مكاتته في التنظيم.
- شخصيته وحب اقتناع التابعين له	- يعتمد على السلطة الممنوحة له.	- مصدر قراراته.
- يثير الحماسة نتيجة الإقناع والرضا	- نتيجة الخوف من سلطته الرسمية .	- السبب لتنفيذ قراراته.
- يعرف ما هو الخطأ ويصلحه.	- يعرف من المخطئ ويعاقبه	- التقييم.
- يوضح كيف يتم العمل وينظمه	- يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	- تنظيم العمل.
- يهتم بالأفراد والعمل	- . يهتم بالأشياء المادية.	- الاهتمام

¹ - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، الطبعة الأولى، 1999، ص 84

- الامر	- يأمر	- يسأل
- الهدف.	- يعمل جاهدا لينتج.	- يعمل جاهدا لاتباعه
- الولاء والاحترام	- يأمر الأفراد باحترامه.	- يكتسب الاحترام والولاء
- الإنجاز	- . يقول أنا حققت الهدف.	- يقول نحن حققنا الهدف
- . الرؤية	- ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن.	- ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 31-32.

3- القيادة والزعامة.

يرى أنطونيو جرامسي¹ أن الزعامة تركيب متوازن من القيادة السياسية والروحية فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.² تعرف الزعامة على أنها مجموعة الخصال الزعامية الكاريزمية في شخصية القائد التي تمكنه من التأثير المبالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبها، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على الرؤوسين الذي يمارسه الزعيم اعتمادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم لأداء العمل المطلوب منهم.

4- القيادة والقوة والتأثير

أ- القيادة والقوة: إن القيادة هي علاقة قائمة على القوة من أجل غرض معين وتدرجيا هذا الغرض يكون منسقا لحاجات وقيم القائد الذي يقودهم. عند التعامل مع الأشياء والأدوات، الموارد المعدنية، النقود، الطاقة، فإن هذا يعتبر من أعمال القوة وليس القيادة، لأن الأشياء لا دوافع لها. إن ممارسي القوة قد يتعاملون مع الأفراد كأشياء ولكن القيادة تتعامل معهم كأفراد³. فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير المواقف وسلوك أفراد الجماعة

¹ - أنطونيو جرامسي: فيلسوف إيطالي ولد سنة 1891، انظم إلى الحزب الشيوعي الإيطالي منذ تأسيسه وأصبح عضوا في أمانة الفرع الإيطالي، توفي سنة 1937.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ب: القيادة والتأثير: يعتبر التأثير عنصر من عناصر القيادة، فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، كتأثير القائد في أتباعه

المبحث الثاني: الإطار العام للقيادة التنظيمية

تعتبر القيادة التنظيمية إحدى أهم السبل للمؤسسة الناجحة وقوة توجيه عناصر العملية القيادية نحو تحقيق الأهداف تحت إشراف القائد الذي يجب أن يحوز على مهارات تساعده في التأثير على سلوك تابعيه، وتعتبر هذه المهارات إحدى العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة. وسنتطرق في هذا المبحث لما يلي:

المطلب الأول: عناصر القيادة التنظيمية وأهميتها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة .

المطلب الأول: عناصر القيادة الإدارية وأهميتها .

الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية.

القيادة التنظيمية هي القدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراد أو جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، من خلال هذا المفهوم والمفاهيم المذكورة سابقا، نستخلص مجموعة العناصر المكونة لعملية القيادة الإدارية، التي هي كالتالي :

1. القائد: هو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في عملية القيادة، يتمتع بصفات وخصائص معينة تمكنه من التأثير في المرؤوسين بغية تحقيق الهدف، وقدمت له عدة تعاريف:

- القائد هو شخص له تابعون.

- كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا، اكتشافهم، توحيدهم، وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم.

ويعرف أيضا أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات، تساعده في التأثير على الآخرين، دفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.¹

¹ - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص16.

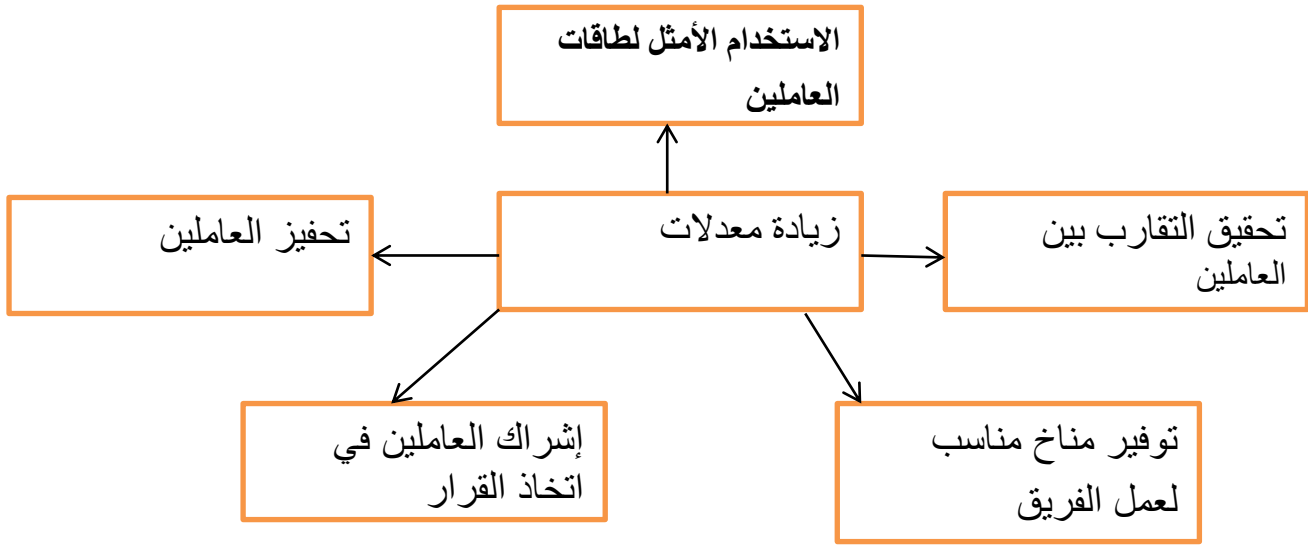
2. المرؤوسون (الأتباع): لا يمكن إتمام عملية القيادة إلا في وجود جماعة العمل، الذين هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم مقابل ما ينتظرونه منه. بين جيمس كوزي¹ وباري بوسنر² في أبحاثهما أن المرؤوسون ينتظرون من القائد ما يلي³:
- الصدق: تتجسد في التوافق بين أقوال القائد وأفعاله.
 - الكفاءة: فالمرؤوسون لا ينتظرون من القائد الإمام بكل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق وذلك من أجل كسب ثقتهم.
 - الرؤية المستقبلية: هي قدرة القائد على تصور المستقبل، وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين: لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟
 - التحفيز: إذا كان المرؤوسون ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية اتجاء المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز الأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية.
 - كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم، والشكل التالي يمثل العوامل التي وجب تحقيقها لتطبيق مبدأ المشاركة:

¹ - جيمس كوزي James M . kouzes من مواليد 1945، أستاذ في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا

² - باري بوسنر Bariy zane ponser من مواليد 1949، أستاذ القيادة في مدرسة ليفي لإدارة الأعمال في جامعة سانتا كلارا

³ 1 - Alain Duluc, *leadership et confiance*, DUNOD, Paris, 2003, PP 76-77.

الشكل 01: عوامل رفع معدلات المشاركة .



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 326.

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبيّن فرق عمل فعالة، وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.¹

3. التأثير: لا شك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو العملية التي يجب أن تكون بطريقة مهذبة ومقنعة كي تحضى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق. وللتأثير مصدرين، مصادر رسمية وأخرى غير رسمية كما يلي:

أ/ المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

– القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني أي الرسمي الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين يفرض به سلوكاً معيناً على الآخرين.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325.

- **قوة منح المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله الأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد¹
- **القوة القسرية:** أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رؤسائه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد²
- ب/ **المصادر غير الرسمية للتأثير:** تعتمد على شخصية القائد وما يتمتع به من مهارات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:
- **قوة الخبرة:** وهي قوة مستندة إلى علم وخبرة ودراية وممارسة القائد في عمله³. وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه رؤوسيه، بطريقة تدفع بهم مستقبلاً إلى اللجوء إليه لحل كافة المشاكل.
 - **القوة المرجعية:** أساس قوة تأثير القائد، هو إعجاب رؤوسيه بشخصيته وصفاته، فيصبح مرجعاً لهم، يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم وطريقة عملهم.
 - **قوة الإقناع:** يؤثر القائد على رؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن ما يطلبه منهم أداءه هو الأفضل لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة⁴.
- 4. الأهداف المشتركة:** تختلف الأهداف والغايات المراد تحقيقها داخل التنظيم، فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، ذكر لير: "أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي قاعدة... إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن رضا جميع الأطراف وصولاً إلى تحقيق أهداف التنظيم.

1 – محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 258.

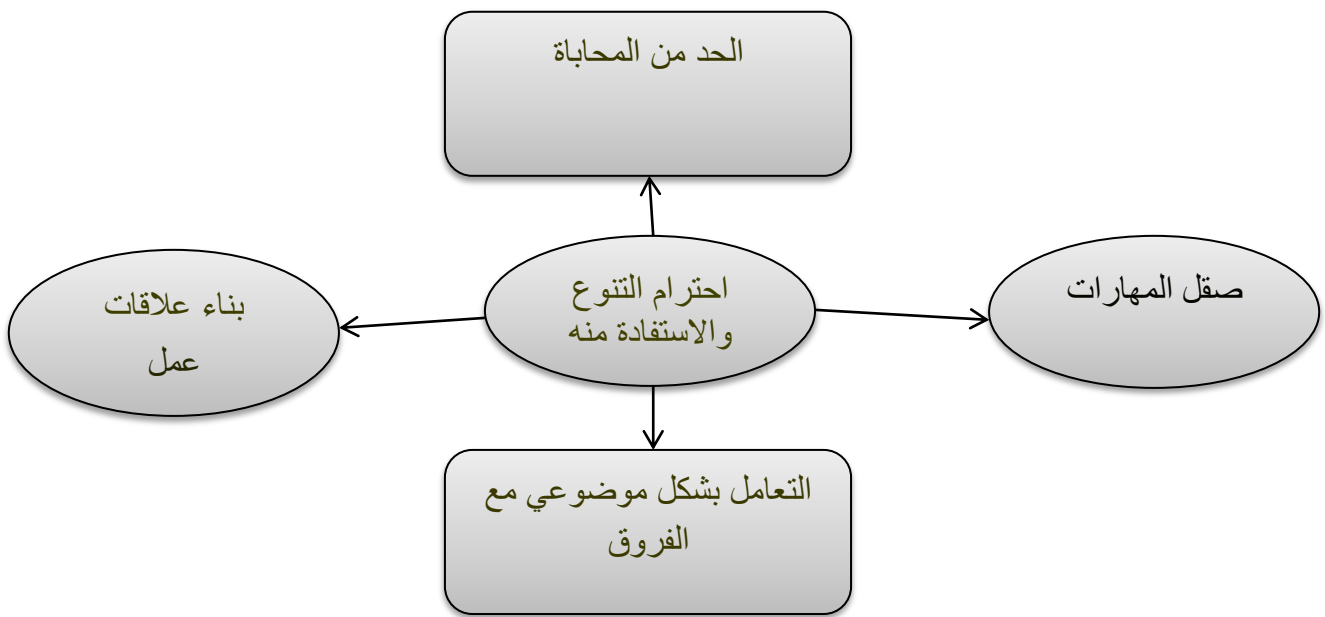
2 – نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

3 – حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

4 – علاء گل سيء قندیل، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وقدمت ماري فوليت " من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها في تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب من عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم بصفة عامة جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين¹. وعليه فإن على القائد أن يدرك هذا النوع ويحترم هذه الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين². والعوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه موضحة في الشكل التالي:

الشكل 02: العوامل المساعدة على احترام التنوع والاستفادة منه .



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 328 (بتصرف).

5. الموقف : هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، وظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما³. ويتكون الموقف من⁴:

¹ ماري باركر فوليت المولودة في 1868، رائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي، توفيت في سنة 1933.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 327.

⁴ ظاهر كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم .
 - طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد، فبيّن مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة .
 - القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
 - ظروف المنظمة: تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينهما ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية السائدة.¹
- ❖ بناء على ما سبق طرحه، يمكننا القول أن القيادة التنظيمية هي تفاعل اجتماعي، فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد "من يقود" و "من يقاد" وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة.

الفرع الثاني : أهمية القيادة التنظيمية .

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية².

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، لهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- ✓ هي ضرورة أكيدة للنجاح والوصول إلى الأهداف فمن ضمن جوانب أهميتها كونها وسيلة لاتخاذ قرار صائب ومناسب وذلك يأتي من خلال البيانات المتوفرة لدى جهة إدارية معينة.

¹ - عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011-329-228

² كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 163 - 164

- ✓ وسيلة هامة لعملية توجيه الطاقات البشرية وغيرها وذلك من أجل العمل على ترجمة مجموعة أهداف المنظومة إلى نتائج واقعة في مجالها العلمي.
- ✓ تساعد الأفراد على النمو كأعضاء في الجماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدة في المجتمع.¹
- ✓ تعمل على استخراج الطاقات السلبية من الأفراد وتوظيف طاقاتهم الإيجابية على عناصر الإنتاج والعمل.
- ✓ تساعد على تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومعرفة التحديات والمشكلات قبل وقوعها ومن ثم وضع الخطط الناجحة لتجنبها والاستعداد لها.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تعمل على تحقيق إنتاجية أكبر بما يتوافر من معطيات متعددة، كوسائل الإنتاج، الأفراد، الظروف المحيطة .
- ✓ هي وسيلة لخلق عملية تناسب الخطط وأهداف العمل المؤسسي وذلك على مختلف النواحي الإدارية بشكل عام.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

تعريف هو سلوك القائد مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أهدافه، بخصوص طريقته في تفويض السلطة واهتمامه بالمهام الواجب تنفيذها والجانب الإنساني لديه، في الواقع إن لكل قائد قيم خاصة به، ويملك كفاءات في مجالات معينة حيث يتصرف وفقا لذلك أو بشكل مناسب للوضعيات التي يواجهها، وللأفراد الذين يتعامل معهم والمهام الواجب تنفيذها، والأهداف المرجو تحقيقها.²

- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

إن عملية القيادة هي نتاج لعدد كبير من القوى التي تؤثر وتتأثر فيما بينها في نفس الوقت فهي تنتج عن علاقات معقدة بين كل من:

- ❖ القائد وقدراته ومهاراته وقيمه.
- ❖ المرؤوسين وتوقعاتهم وثقافتهم ومنظوماتهم القيمية .
- ❖ المنظمة وظروفها والقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها أو بعبارة أخرى الاعتبارات الظرفية لها.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 131

وفيما يلي تفصيل أكثر للعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة¹:

1. المواصفات الخاصة بالقائد: يتأثر أسلوب القيادة المتبع بالمواصفات الخاصة بالقائد مثل خلفيته الشخصية ومعرفته وخبراته، فمثلا المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة، ومواصفات القائد يمكن تغييرها واكتسابها، فالفرد يمكن أن يولد قائدا أي لديه موهبة طبيعية للقيادة، ولكن على الذين لا يملكون المواهب الطبيعية للقيادة، تعلم الكثير من المتغيرات التي تؤثر على كفاءة القائد وفعالياته، وأن يكون كل واحد منهم نموذجا شخصيا لنفسه، يعطي الرضا للمرؤوسين ويقود إلى عمل ناجح في المؤسسة.

2. العوامل التي تخص المرؤوسين: للأفراد تأثير كبير على طبيعة أسلوب القيادة المتبع، وذلك حسب درجة التباين بينهم ومدى إيمانهم بالأهداف التي تسعى القيادة إلى تحقيقها، ومدى الأهمية التي يولوها لحل المشاكل ومدى شعورهم بالارتباط الشخصي بها والتعامل معها على أنها مشاكلهم وأنتم معينين بها، فقبل أن يقرر القائد

الأسلوب القيادي الملائم مثل تفويض سلطة التصرف في أحد المشاكل إلى مجموعة من المرؤوسين ينبغي أن يكون مقتنعا بقدرتهم على مواجهة هذا الموقف، وينتج هذا الاقتناع من الخبرات السابقة مع هؤلاء المرؤوسين ومدى ثقة القائد فيهم

وبصفة عامة إذا وجد القائد أن مرؤوسيه يميلون إلى الاستقلالية في التصرف والرغبة في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والارتباط الكبير بأهداف المنظمة وإنجازها بالإضافة إلى المعرفة والخبرة الكافية في المجال الذي يراد اتخاذ القرارات فيه، فأسلوب القيادة الذي يختاره القائد في هذه الحالة يتميز بإعطاء مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، والعكس من ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى الصفات المذكورة حيث ينفرد القائد باتخاذ

القرار.

3. عوامل بيئية: يتوقف أسلوب القيادة الملائم على طبيعة عمل المنظمة والظروف الموجودة داخلها أو مناخها الداخلي بالإضافة إلى توقفه على متغيرات البيئة الخارجية التي يتوجب عليها التلاؤم معها، فالقيم الاجتماعية والحالة الاقتصادية والسياسية والحقوق العامة وطريقة تدريب المرؤوسين والظروف السائدة ومن ضمنها مستوى المعيشة وتطورات السوق والعوامل الضريبية، كلها تلعب دورا أساسيا هاما في عملية تحديد أسلوب القيادة المتبع حيث أن لكل منظمة قيمها وتقاليد الراسخة التي تفرض على المسيرين الجدد أو المعنيين من

¹ - <http://www.onefd.edu.dz>. 24/02/2017.09:15h.

خارج المنظمة أن يعرفوا أن هناك أنماط سلوكية معينة تعد مقبولة، وأخرى تعد مرفوضة من وجهة نظر تاريخ وتقاليد المنظمة ومن الطبيعي أن يلتزم هؤلاء المسيرين بتلك الأنماط السلوكية التي تتفق مع تقاليد المنظمة.¹

4. عوامل تخص الموقف : هي مجمل المواقف التي ترتبط بطبيعة المناخ التنظيمي السائد، وكذا التي تؤمن بما المنظمة زيادة على ذلك نوع المنظمة وتركيبها وفعالية الرؤوسين وقدرتهم وطبيعة المشكلة.

5. عوامل تخص الزمن: إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تحيل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية و أنماطها.

طرحت مجموعة من النظريات التفسير الجوانب المختلفة للقيادة المطلوب توفرها لدى القائد، أي كيف يصبح القائد قائدا جيدا يستطيع إحداث التأثير الايجابي في رؤوسيه، وبالرغم من تعدد النظريات إلا أنها أجمعت على وجود ثلاثة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها القائد الذي يجب أن تكون لديه القدرة على التنبؤ بمستقبل منظمته حتى يستطيع ممارسة العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق الأهداف المسطرة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث للنقاط

التالية:

المطلب الأول : نظريات القيادة التنظيمية .

المطلب الثاني : الأنماط القيادية .

المطلب الأول: نظريات القيادة .

تحفل القيادة بتراث كبير من النظريات و المدارس و المداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أديانها، لا زالت تحظى بالاهتمام و محاولات التطوير، فمازالت دوريات الإدارة تتناول ظاهرة القيادة بطريقة توحى بأن التراث الإداري في دراستها لا زال غير كافي للإحاطة بها. قدمت نظريات كثيرة من أجل تفسير القيادة و سلوك القائد، هذه النظريات التي تطورت عبر فترة طويلة بقدر ما تقدم تفسير القيادة و فهمها². و فيما يلي أهم هذه النظريات:

الفرع الأول: نظريات القيادة في المدخل الفردي.

بدراسة سيرة القادة العظام و سماتهم الشخصية. و من أهم نظريات هذا المدخل نجد:

1. نظرية الرجل العظيم:

¹ - 12/01/2017.15:51h. topic t2425- dz.com/ www.mouazaf.com

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية. ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة؛ وأن يسيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات يراها. و عموما فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثير على الجماعة، و حركتها نحو أهدافها، و قد يفشل في ذلك في وقت آخر حيث يرجع النجاح و الفشل إلى الظروف الجماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم¹.

تعرضت هذه النظرية لحملة من الانتقادات تتمثل في:

- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، و العكس صحيح فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية و تدريب القادة دون فائدة، و هذا ينافي الواقع فالتعليم و التدريب يصقل المهارات و ينقل الفرد إلى مستويات عالية.
- صعوبة إيجاد و اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة و سمات غير عادية تميزه عن غيره .

إن هذه الانتقادات أدت إلى ظهور نظريات أخرى تركز على سمات القائد دون الأخذ بعين الاعتبار خلفيته الوراثية أو أصوله. و من أهم هذه النظريات نظرية السمات.

2. نظرية السمات:

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة. و يرى أصحاب هذه النظرية أن الله تعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص و السمات و المميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، و هذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها². و من أهم هذه السمات نجد³:

✓ السمات الجسمية: و هنا نجد أن للقادة ميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع، و أثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، و هنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية و أوفر نشاطا من الأتباع.

¹ -- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ - عبد الرحمن سديار، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

✓ **السمات العقلية و المعرفية** : يجب أن يكون القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية. كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة و أثرى معرفة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت و الاستعداد لها و أحسن تصرفاً و أسرع في اتخاذ القرارات.

✓ **السمات الانفعالية** : القادة يتصفون بالثبات الانفعالي و النضج الانفعالي و قوة الإرادة، و الثقة في النفس و ضبطها.

✓ **السمات الاجتماعية** : القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون و تشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة. و أقدر على الاحتفاظ بالجماعة و مراعاة مشاعرهم .

✓ **سمات عامة** : وهذه تشمل المظهر المعقول، و المحافظة على الوقت، و معرفة العمل و الإمام و الافتخار به، و الأمانة و حسن السمعة و التمتع بعادات شخصية حسنة، و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية و التواضع.

يرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة، و إلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، و لكن بالرغم من الدراسات التي قام بها أنصار هذه النظرية بهدف حصر الخصائص و السمات الأساسية للقيادة الإدارية و القادة الناجحين، إلا أنه لم يتم اتفاق كامل في هذا الصدد¹. مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها:²

• كان ظهور هذه النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، و كذلك الأسلوب الإداري المستخدم

آنذاك و لذلك جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.

• حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة.

• هي نظرية بعيدة عن الواقع، إذ أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، و قد كانوا ناجحين.

• ركزت هذه النظرية على القائد، و أهملت المرؤوسين و الموقف و عناصر التنظيم. واحدة. و كل هذه الانتقادات حولت الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة .

1 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 340. 2- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2 - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفرع الثاني : نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب.

تعتبر النظريات السلوكية في القيادة ظاهرة ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص و السمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك و الأفعال للقادة، و يعبر عن ذلك بأسلوب القيادة (leadership style) و هي نماذج و سلوكيات تعتمد من قبل القائد و من أجل تحديد هذه الأساليب قام العديد من الباحثين بدراسات نذكر منها:

1. . دراسات جامعة أيوا

كشفت دراسات هذه الجامعة عن اختلاف القادة في أساليب قيادتهم. حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة، و هي:¹

- أسلوب القيادة المتسلط : الذي يحدد مهام العمل و طرقة على المرؤوسين بطريقة مركزية مع أدني مشاركة منهم.
- أسلوب القيادة المتساهلة : الذي يترك حرية التصرف الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرار و تحديد العمل و طرقة.
- الأسلوب الديمقراطي: و هو الحالة المتوازنة بين الأسلوبين السابقين حيث القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و تحديد العمل و طرق أدائه .

2. دراسات ميشيغان:

أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميشيغان عام 1946 مجموعة من الأبحاث حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر و الأقل فعالية، و أسفرت هذه الدراسات عن نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل أو التركيز على العاملين،² و القائد الأفضل هو الذي يحقق الاهتمام العالي بالعمل والعاملين على حي سواء .

3. دراسة ولاية أهايو :

تزامنت هذه الدراسة مع دراسات ميشيغان و تشابهت معها في بعض النواحي. ففي إطار هذه الدراسة عرف الباحثون سلوكين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بميكلية العمل و إجراءاته و هو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء و كيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 100.
² - ماهر محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الحساسية و الشعور بالعاملين، و ضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة و علاقات الصداقة و دفاء العلاقة مع المرؤوسين¹.

4. نظرية X و y:

يعتقد "دوغلاس ماكجريجور" أن السلوك الإداري يتأثر بنوعين متميزين من الفلسفات وأشار إليهما فيما يعرف باسم نظرية Y , X و قام بدراسة مقارنة لهذين النوعين من الفلسفات في الإدارة و كذلك مقارنة الافتراضات التي تشتق من هذه الفلسفات و قام بإزالة أي تناقضات بينهما و كذلك بلورة الأفكار المتضمنة فيهما بصورة محددة². و يكن تلخيص افتراضات كل من النظريتين في الجدول التالي :

الجدول 04: افتراضات نظريتي X و Y .

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> - الجهود العقلية و الجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب و الراحة. - تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت و التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج و التحصيل - الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة - ليس فقط ليتقبل المسؤولية، وإنما ليبحث عنها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإكراه و الإجبار و العقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق الهدف - عدم وجود نظام حوافز بل هناك أجر. - الفرد يتجنب المسؤولية و ليس لديه الطموح، يفضل أن ينقاد.

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 53 (بتصرف).

مما سبق نلاحظ أن هناك فرق هائل بين نظرية X و Y في القيادة، حيث تبدو لنا نظرية X بأنها تسليطية، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة، و تكون السيطرة خارجية و لا تنطلق من الفرد العامل نفسه، مقابل ذلك فإن نظرية Y لا تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها ديناميكية و مرونة و تعتمد على التوجيه و السيطرة الذاتيتين، و تشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد و مطالب التنظيم و تأخذ بمشاكل الآخرين و لا تنكرها³.

5. نظرية الشبكة الإدارية:

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - عبد الرحمن سييار، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ - ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

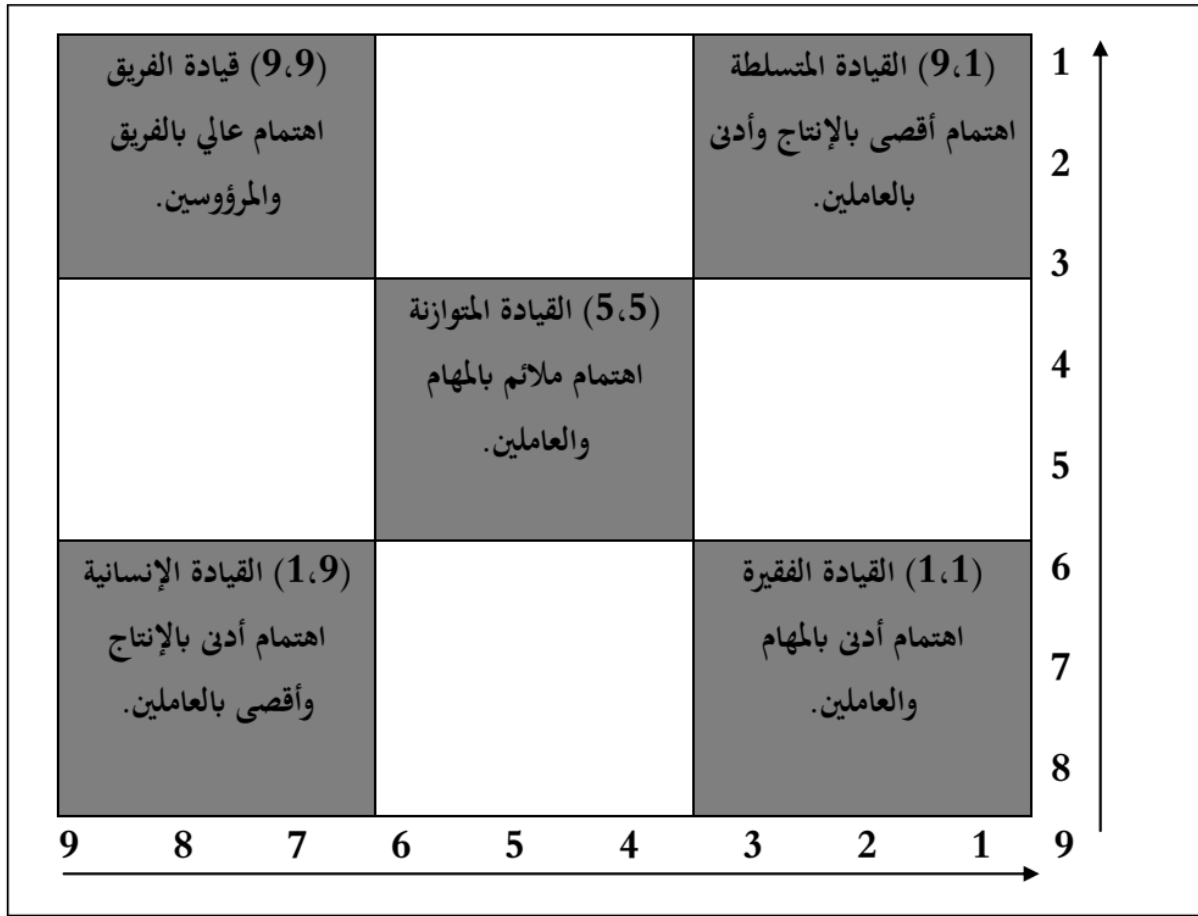
تعتبر هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور كل من "بلاك" و "موتون" هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج (العمل)¹. حيث حددا من خلال مشبك القيادة خمسة أنماط من القيادة (الشكل 03) و هذه الأنماط هي:

- **القيادة الفقيرة (1، 1):** وهي التي تبذل جهدا أدني للاهتمام بالعمل و بالعاملين وهي تعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.
- **القيادة المتسلطة (1، 9):** وهي التي تركز جهدها الأقصى على العمل و متطلباته مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين².
- **القيادة المتوازنة (5.5):** ويسمى أيضا أسلوب منتصف الطريق و يكون الاهتمام بالإنتاج و بالعاملين³، و يستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء و العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن .
- **قيادة الفريق (9.9):** ويكون تركيز القائد عال على كل من المرؤوسين والإنتاج، وفعالية العمل ناتجة عن التزام الأفراد و مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتنظر إلى القائد على أنه محفز يتصرف بحزم و يستمتع بالعمل.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 308.

² - نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 101

³ إبراهيم حسن بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 434.



- القيادة الإنسانية (1,9): تركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و المرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج و الجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ ايجابي يحقق رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء . والشكل التالي يوضح مشبك القيادة :

المصدر : نجم عبود نجم , مرجع سبق ذكره , ص 103

ويمكن القول ان الشبكة الادارية تعد مثلا لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين همنا الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالانتاج , تستخدم في مجال التطوير التنظيمي اين تستعمل افكارها كاساليب تعليمية للتعرف على نوعية الاساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها.¹

في الاخير نلاحظ ان كلا من مدخل السمات والاسلوب قد اهملا الموقف الذي تمارس فيه القيادة, في حين اهتم فقط بسلوك القادة , لذا جاء المدخل الموقفى ليهتم بمتغيرات الموقف.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفرع الثالث: نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفى.

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي. و كان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ المدخل الفردي و مدخل الأسلوب و فشلها في معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة. وتعني نظرية الموقف أن ظهور القائد و تصرفاته تأتي نتيجة لمواقف و ظروف لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها. تقدم النظرية الموقفية مفهومة ديمقراطية للقيادة، و ذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات و قدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف¹. و أهم نظريات هذا المدخل نذكر ما يلي:

1. نظرية فيدلر:

ترجع هذه النظرية الأمريكي فيدلر (1967)، الذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد و الموقف القيادي.²

أما الموقف القيادي الملائم غيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد و مرؤوسه من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:³

- العلاقة بين القائد و موظفيه: و هذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين و ارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: و هو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازها محدد و واضحة.
- سلطة القائد: و هذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية و اختصاصاتها و مسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادي معين

وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل فإن الموقف. يكون ملائماً للقائد، و هذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها و حسب قوة تأثيرها .

2. نظرية الإشراف الموقفى :

قدم "هيرسي" و "بلنشارد" وصفا للموضع الذي يكون عليه المرؤوس من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 66 ص 70

² - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 365-367.

وقد ميز "هيرسي" و "بلانشارد" بين سلوكين قياديين، شكلا بعدين لهذا النموذج. السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هذا النموذج، هو السلوك المتعلق بالعمل و ما يجب على القائد توضيحه للمرؤوسين، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد و أتباعه. فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم مع استعداد الأفراد لأداء النشاطات و الأعمال التي تتطلب منهم في مواقف معينة¹. و لهذا فقد تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربع مراحل² :

- مرحلة الانضمام المبكر: وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع دائما وبكل رضا إلى المدير لإعطائه التوجيهات وذلك لأنه غير مستعد لتحمل المسؤولية، فهذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يركز على التوجيه. :
- مرحلة العضوية المبدئية: في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات و المهارات الأداء بعض الأعمال إلا أنه ما يزال قليل الثقة بقدرته على أدائها بمعزل عن توجيهات المدير و متابعتهم فهذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقناع و يسمى هذا السلوك بسلوك الإقناع.
- مرحلة العضوية التامة: يكون المرؤوس في هذه المرحلة مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد ولهذا فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة . :
- مرحلة النضج العالي: في هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون من نفسه وقدرته على تحمل المسؤولية والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي.

3. نظرية المسار و الهدف:

قدم هاوس هذه النظرية و هي نظرية تفترض أن نمط القيادة الفعال هو النمط الذي يسير تحقيق أهداف المرؤوسين، و الذي يوضح لهم مسارات و أساليب تحقيق هذه الأهداف³، و مصطلح المسار و الهدف مشتق من

المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية و الذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين و المتعلقة بأهدافهم في العمل و أهدافهم الشخصية و كذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف⁴.

¹ - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 440.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية، القيادة المشاركة، القيادة الموجهة و القيادة المهمة بالإنجاز و العمل. و النمط الأول يهتم بالعاملين و مشاعرهم بدرجة عالية جدا، و النمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار، و النمط الموجه يهتم بإرشاد و توجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، و النمط المهم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات و أهداف العاملين و يثق في قدراتهم و يهتم بالعمل¹. و يؤخذ على المدخل الموقفي أنه يركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد، بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية، كذلك فإن هذه النظرية تتجاهل سمات القائد. هذا ما عرض المدخل الموقفي الانتقادات تمثلت في عدم اتفاق الكتاب و الباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائمة أو غير ملائم، ما أدى إلى ظهور المدخل المشترك .

الفرع الرابع: نظريات القيادة الإدارية في المدخل المشترك.

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين المدخل الفردي و المدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد و متطلبات الموقف كل على حدا لا يكفي النجاح العملية القيادية و إنما يلزم التفاعل بينهم بالإضافة إلى خصائص المرؤوسين. و من نظريات هذا المدخل ما يلي:

1. النظرية التفاعلية:

تفسر النظرية التفاعلية للقيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية القائد، المرؤوسين، الموقف) سعيا لتحقيق أهداف القائد ذاته و المرؤوسين و التنظيم الإداري². وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين و تحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها، و إنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة. و من خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادرة على التفاعل مع المجموعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في

اعتباره آمال و قيم و تطورات أفرادها³. قد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابية في تحديد خصائص القيادة و يبدو ذلك في الآتي⁴:

- لم تنكر النظرية أهمية المدخلين السابقين، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - أبو النيل مل سى-، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 631.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 372.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

منها على حدا كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

• يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك

المرؤوسين بأنه أنسب لشخص للقيام بمطالب هذا الدور

وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، و بظهور بناء و تنظيـم، يحتل فيه كل عضو مركزة نسبية يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، و الدور النسبي الذي يلعبه كل عضو داخل الجماعة محدد بكل الحاجات الجماعية للدور و الصفات الخاصة بالشخصية و القدرة و المهارة التي تميز بين فرد و آخر. فالقيادة إذن وظيفة الشخصية، و المواقف الاجتماعية، علما بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر.¹

2. النظرية التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد و المرؤوسين فهي سلوك قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس و كيفية أداء هذا العمل و المكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إذا أهمل أو اخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة القائد والأفراد)². و عرف "أدوين هولاند" القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو أما عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية و المقدار بين كل القائد و المرؤوسين.³

إن فعالية القادة التبادليين تتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد و توقعاتهم و تلبية احتياجاتهم و بالتالي التحكم في سلوكياتهم و أدائهم، و في نفس الوقت تحقيق أهداف و غايات المنظمة. كما أن عماد القيادة التبادلية و هدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين. و في ما يلي تلخيص لصفات القائد التبادلي:

■ المكافأة الموقفية: و هي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء.

و بالتالي كلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة و قلت العقوبات الموجهة لهم.

1- نفس المرجع السابق، ص 79

2- Vb.medi.u.edu.my/showthread.php?t=91640.12/03/2017.20:27h.

3- أبو النبل محمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص 632.

- الإدارة بالاستثناء : هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه و التصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال تطبيق العقوبة عند التقصير والمخالفة، أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الهدف.¹

وفي الأخير يمكن القول أن نظريات المدخل المشترك تبدو واقعية إلى حين ما في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية حيث تركز على ضرورة الاهتمام بالعلاقة المتبادلة و التفاعل بين القائد والمرؤوسين بغرض تحقيق الفاعلية التنظيمية.

الفرع الخامس: نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث.

يظهر اهتمام الباحثين و المختصين في مجال الإدارة و القيادة بوجه الخصوص عادة في استحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبعث حياة جديدة فيها. وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات والتحديات المستمرة، وبذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات و المداخل السابقة لوحدها في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الكاريزمية.

1. نظرية القيادة التحويلية: تتم القيادة التحويلية بكيفية تحديد القادة الذين يلهمون الأفراد لعمل غير متوقع وما هو أبعد وأعلى من الخطة الموضوعة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى الفهم والتكيف مع حاجات الأتباع ودوافعهم باعتبارهم دعاة التغيير فنجد أن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل في² :

- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص للاحتياجات التابعين .
- المحاكاة الذهنية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.
- التحفيز الطموح: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 114-115.

■ التأثير المثالي : حيث يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الخاصة للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

و الجدول الآتي يوضح تفاعل هذه الأبعاد مع كل من سلوك القائد وسلوك المرؤوس :

الجدول 05: أبعاد القيادة التحويلية.

سلوك المرؤوس	سلوك القائد	الأبعاد
يكون محفزة ويشعر بالقيمة	يرشد: القائد مبادر بمبادرات الانجاز	الاعتبار الفردي
يكون متشجعة ليأتي بالجديد و تجرب المداخل الجديدة.	يروج: القائد يروج للابتكار وإعادة صياغة المشكلات.	المحاكاة الذهنية
يكون معزز بروح الفريق و الحماسة. والتفاعل.	يقدم : القائد يقدم الدلالة و التحدي من خلال النشاط الاستباقي و التصحيحي	التحفيز الطموح
يظهر الإعجاب و الاحترام و الثقة	يتقاسم المخاطر : القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم و يكون أخلاقيا.	التأثير المثالي

. المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 116-117

ولفهم الأبعاد السابقة لا بد من مراعاة جانبين أساسيين هما:

- البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية .

- القيادة التي تستطيع أن تتحول و تتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية، بحاجة إلى ملاءمة سلوكها

واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين. مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.

تقوم القيادة التحويلية بدورها على نظريتين الأولى تعود ل "باس" الذي يرى أنها ضرورة التأكد من أهمية المهام و توفر الدوافع لدى الأفراد، فعرفها على أنها كيفية تأثير القائد على المرؤوسين الذين يكون الاحترام والثقة والإعجاب للقائد التحويلي. أما الثانية ل "بيرنز" الذي يعرف القيادة التحويلية بأنها العملية التي يندمج

بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية و الحماس. فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة و جذب الأفكار المثالية لهم.¹

وكل ما سبق يجعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة و تعمل على أساس التغيير و الابتكار الذي يأتي بسبيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة و تحفيز جميع العاملين، و بهذا فالقيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة للسيطرة على العاملين بل تركز على العوامل غير الملموسة الناعمة مثل الرؤية، القيم المتقاسمة والأفكار لبناء العلاقات و إعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة.

2. نظرية القيادة الكاريزمية:

أستخدم مصطلح "كاريزما" لأول مرة من قبل عالم الاجتماع الألماني "ماكس وبير" للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد و ما يمتلكه من مواهب ذاتية. و تعني الكاريزما الإبداع و التطوع الفكري و يقصد بما وضع أفكار جديدة و تطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها.

ويسمى البعض هذا النوع من القيادة بقيادة سحر الشخصية، و ذلك أن القائد هنا يعتمد على السلوك المرن و على الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم ولإيصال ما يهمهم من معلومات و أفكار .

تشكل القيادة الكاريزمية قدرة القائد في إثارة الشخصية على المرؤوسين ومد جسور الثقة و الحماس فيما بينهم و بين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع لأنه يملك رؤية مستقبلية قوية، باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات ايجابية.²

يعرف القائد الكاريزمي بأنه القائد الذي يفضل العمل في مواقف الأزمات معتمدة على القيم التي تحفز المرؤوسين عقلية وفكرية، معبرا عن ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه، فهو لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بل إنه مصدر للإلهام و التأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة وكذلك في الصناعة التي يعمل فيها، وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير و كسر القواعد و إيجاد البدائل الجديدة الأكثر فعالية، مع أن هناك خصائص عديدة للقادة الكاريزميين إلا أن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في وصف القائد الكاريزمي وهما:³

¹ - شهناز درويش، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 56.

² - قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مكملة لمتطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 69-70.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

أولاً : القائد الكاريزمي ذو الرؤية: حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد الكاريزمي هو الأكثر قدرة عن التعبير لهذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهمها لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

ثانياً: القائد الكاريزمي المستند على الأزمة: حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وأن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة، هو قدرته على مواجهتها و الإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والمعلومات والطرق في المنظمة.

أشار "هاوس" في نظرية القيادة الكاريزمية أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية خاصة في أتباعه وتشمل الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد والرغبة القوية في التأثير على الآخرين والثقة في النفس. فالقيادة الكاريزمية تحول المفاهيم الذاتية للأتباع وتحاول ربط هوية الأتباع بالهوية الكلية للمنظمة، ويشكل الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل و تحميش المكافآت الخارجية، على أمل أن الأتباع سوف ينظرون إلى العمل على أنه التعبير عن أنفسهم، ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للأتباع، ويساعدوهم على الإحساس بالثقة بالنفس والتماسك الذاتي، ومحمل القول فإن القيادة الكاريزمية تعمل ربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بموية المنظمة.

بناء على ما سبق نجد أن المدخل الحديث ركز على ضرورة تميز القائد بخصائص أهمها القيم والأخلاق، ويؤخذ على هذه المدخل شموليته وافتقاره للوضوح إلا أنه لا يدعمه دراسات كثيرة .

على ضوء ما تم التفصيل فيه من خلال نظريات القيادة الإدارية، اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من هذه الظاهرة، هذا ما أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة التي تساعد على رفع أداء المرؤوسين وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي .

المطلب الثاني: الأنماط القيادية.

يختلف القادة في أساليبهم القيادية ولذا يوجد لدينا أكثر من نمط من أنماط القيادة، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط أساسية.

حيث عرف "فيدلر": النمط القيادي على أنه الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد، من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف و بالعاملين وحاجاتهم. كما يعرف بأنه نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف

الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الإستراتيجي¹.

الفرع الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي.

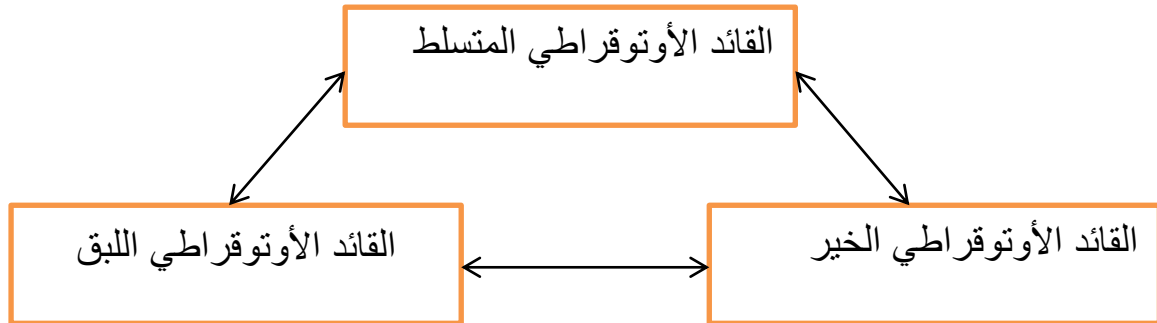
أطلق على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيية، وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية وكلمة **Autocrates** تعني حكم الفرد الواحد وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة الأوامر ونفوذ وسلطة القائد.

حيث تدور القيادة الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي غالبا².

فأسلوب القيادة الأوتوقراطي هو الذي لا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، حيث يستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى التهرب من المسؤولية وقلة العمل وهذه الصفات تئيه للانتقاد وتجعله يعمل خوفا من العقاب وليس حبا للعمل ولفهم هذا النمط بشكل أفضل يقتضي معرفة أشكاله.

أشكال القيادة الأوتوقراطية: أثبتت الدراسات المعتمدة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية أن استخدامهم للسلطة للضغط على مرؤوسيهم وتهديدهم تفاوت نسبيا، أي استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة. وبناءا على ذلك يمكن تقسيم هذا النموذج القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي³:

الشكل 04: أشكال القيادة الأوتوقراطية.



¹ - غراب كامل السباد، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي للمحتوى الإدارة الإستراتيجية، مركز البحوث كلية العلوم الإدارية، 1987، ص 34.

² - ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

المصدر: من إعداد الطالبة.

1. القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته.¹

يتميز هذا القائد بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحفظ لنفسه كل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.

وسلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه وأن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور، مما يؤدي إلى فشلهم في مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها، حيث يرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف.

2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته.²

والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تحديدهم لإنجاز العمل حيث توصل "ريدن" من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل كما استخلص مجموعة من المؤشرات عن هذا النمط من أهمها أنه حازم ومبادر وينجز أعماله بالتزام وقيم نتائج أعماله ويضيف "ريدن" أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.³

3. القيادة الأوتوقراطية اللبقة: القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده.⁴ فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع

¹ - ماهر محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³ - ماهر ل صالح، مرجع سبق ذكره، ص 72. 3- نفس المرجع، ص 73.

⁴ نفس المرجع ص 73.

القرار وسيلة غير عملية وغير مجدية ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له.

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا واستبداد، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار¹.

يتضح مما سبق أن النمط الأوتوقراطي لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه. وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الأوتوقراطية الموضحة في الجدول:

الجدول 06 : مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية .

مزاياه	عيوبه
<p>- النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة، وتحمل نتائج القرارات التي يتخذوها، أو الذين يتصفون بنفس الثقة في قدراتهم أو ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها . - إن النمط الأوتوقراطي يكون إيجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها</p>	<p>- مركزية السلطة والإنفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إلمام القائد بالكثير من الأمور، وذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد. - إن استخدام هذا النمط لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة. - تعتبر هذه القيادة معوقا للاتصال الجيد، كما تزرع الخوف في نفوس المرؤوسين، حيث يشعرون بعدم الاستقرار والرضا.</p>

المصدر: نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 163 ص 166 (بتصرف).

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 162.

يتضح مما سبق ومن خلال كل هذه الآثار السلبية عدم جدوى النمط الأوتوقراطي خاصة في الإدارة الحديثة ويبدو لنا أن هذا النمط ملائم للإدارة في الماضي فهي غير معقدة وتتسم بالوضوح إلا أن بعض الكتاب على غرار "ريدن" يرون هذا النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في المواقف.

الفرع الثاني: النمط القيادي الديمقراطي.

شهدت فترة ما بعد الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وكان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.¹

وتعرف الديمقراطية: بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.² ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم.³

ومن الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين، حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم .

وتتعدد نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:⁴

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قادرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار .
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش المعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار .
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² ماهر محمد صالح حسن , مرجع سبق ذكره ص 73.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدرا كبيرة من الحرية في اتخاذ القرار .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذ القرار .

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام وسنتطرق إليهم بالتفصيل فيما يلي:

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين و المؤسسة وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تقييم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية والاجتماعية¹. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التالف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم، وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته و إدراك وجهة مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

2- المشاركة :

يصور لنا" دافيد إمري" مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله: أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به . والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار تجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه وقد ثبت في التطبيق العملي أن اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لأرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه².

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

²- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

3- تفويض السلطة :

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة، مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، وتشمل عناصر التفويض ما يلي:¹

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
- سلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي التزم بتحقيقها.
- مسؤولية حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين و يتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات ، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة².

من خلال ما سبق يتجلى لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس و المؤسسة معا مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي مثالي و يصلح في كل المواقف، وهذا ما سنكشف عنه في تقييم القيادة الديمقراطية.

الجدول:07 مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية .

مزاياها	عيوبها
- إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الإتجاه الذي ينبغي أن يسلكه و يحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها و حتى يكون للقائد رؤية قوية فإن هذا النمط يعمل جيدا	- إن إحدى نتائج إفراط القائد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين و مللهم ،فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملا في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضه

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<p>لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الإتجاه، تضييع الوقت، بالإضافة الى السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.³</p> <p>- تشكل القيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.⁴</p> <p>- إستخدام القائد النمط الديمقراطي كغطاء و ليس بشكل فعلي مما يترع الثقة بينه و بين مرؤوسيه .</p>	<p>في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ الرؤية أو توليد أفكار إبداعية لتنفيذها¹</p> <p>- نمط الإتصالات و سياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي الى تحقيق الترابط الجماعي و و خلق جو اجتماعي سليم²</p> <p>- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية و الإجتماعية و الإقتصادية تحقق الإستقرار النفسي و الأمان لهما مما يزيد الإنتاج .</p>
--	--

المصدر : من إعداد الطالبة .

نستنج أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية و إجتماعية بتوافرها و تكاملها تستطيع المؤسسة أتحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة و فعالية، كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسو على مستوى من المسؤولية، لذلك لا يمكن الحزم أن هذا النمط هو أفضل الأنماط القيادية

¹ دانيال جولمان واخرون ، نفس المرجع ص 105

² محمود سلمان العميان، نفس المرجع ص 261.

³ دانيال جولمان واخرون، القادة الجدد، دار المريخ، 2004، ص 106

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص. 263.

خلاصة الفصل :

حظي مفهوم القيادة التنظيمية باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري وذلك لظهورها منذ القدم، حيث تم بناء مبادئ القيادة ومركزاتها في الحضارات القديمة أما بالنسبة لمدارس الفكر الإداري المعاصر فقدمت نماذج معيارية لاسترشاد القائد بما في اتخاذ القرارات وأشارت إلى أهمية مشاركة المرؤوسين.

وبالنظر إلى ما سبق والدور الهام الذي تلعبه القيادة في المنظمات، تعتبر مسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، والنجاح الحقيقي للقائد هو استخدام ما لديه من مهارات للتأثير على المرؤوسين في ظل ظروف تساعد على التأثير فيهم. ونظرا لاتسام القيادة بالتعقيد والتنوع والاختلاف تعددت النظريات في هذا المجال لتقنين نظريات المدخل الفردي والموقفى إضافة إلى المشترك حيث جمع هذا الأخير لسابقته، ولكثرة التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة أطلق عليها نظريات المدخل الحديث، وبهذا نكون قد حققنا توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته ومرؤوسيه والموقف ومتغيراته لتحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات تركزت لدينا ثلاثة أنواع من الأنماط القيادية وهي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية. وتحلت أهمية القيادة وما الركيزة الأساسية في تسيير جميع عناصر الإنتاج التي من أهمها العنصر البشري وفي الفصل الموالي تفصيل أكثر لمكانة القيادة في إدارة هذا العنصر في المؤسسات.

الفصل الثاني

القيادة التنظيمية و إنعكاسها في

تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

إن مقدمة تنظيم أي مؤسسة هي عبارة عن فكرة تسعى إلى تحقيق هدف معين، وبين هذا الهدف وتلك الفكرة، مجموعة فعاليات وأنشطة تحتاج إلى ما يسمى بعوامل الإنتاج ولعل أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية، وقد يضيف البعض إليها أنظمة المعلومات والتقنيات وغيرها، حيث أن هذه الأخيرة لا تستطيع بمفردها وحتى مع الجهد الجماعي إعطاء ما يمكن أن يعطيه أي تنظيم يمتلك قائدا يعي حقيقة وجوده وقادر على التأثير في الآخرين، ملمة بطرق القيادة والأنماط التي يمكنه اللجوء إليها في حالة تعرضه لأي موقف من شأنه عرقلة حركة ومسار التنظيم .

تطرقنا في الفصل الأول للقيادة وأنماطها ونظرياتها حتى يتسنى لنا عرض دور القيادة في تسيير الموارد البشرية التي بدورها مرت بمراحل تاريخية يمكن أن نستعرضها للتعرف على التطور والتغيير الذي طرأ عليها خلال حقبة متعددة وبالتالي تحديد وظائف تسيير الموارد البشرية ومدى أهميتها في المؤسسات كونها تحتل موقعا مهما على هيكلها التنظيمي، ولعل أهم نقاط القوة والفاعلية في تسيير الموارد البشرية هي وجود قيادات ذات كفاءة تعمل على زيادة رأس المال المادي للمؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية التي لا يمكن أن تتحقق إلا بالاختيار الأمثل والتقييم المستمر للقادة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : ماهية تسيير المورد البشري .

المبحث الثاني : تسيير المورد البشري في المؤسسات لتعزيز الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : القيادة و انعكاسها في تسيير المورد البشري والمؤسسات.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.

نظرا للأهمية القصوى للمورد البشري وقدرته على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية كهيكل وعملية معقدة وفق مراحل تاريخية ما جعل مفهومها يتأثر ويختلف من مرحلة الأخرى. وعليه سنتطرق في هذا المبحث للنقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الموارد البشرية .

المطلب الثاني: أهداف و أسس تسيير المورد البشري .

المطلب الثالث: وظائف و مهام تسيير المورد البشري .

المطلب الأول: مفهوم وتطور تسيير الموارد البشرية.

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل سواء من حيث الفكر أو من حيث الممارسة إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي الذي واكب تطور الفكر الإداري، حيث تشهد الحضارات القديمة على مساهمة الموارد البشرية في بنائها، بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الظرف الحالي، إنما هي نتيجة للتطورات العالمية التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تغييرها من حيث المفهوم و الوظيفة.¹

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات، لذا لم يستقر تعريفها على تعريف واحد صالح لكل مكان وزمان، ومن أجل تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يمكن التمييز بين اتجاهين²:

- النظرة التقليدية، التي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وإجازاتهم...، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المنظمة.

¹ - بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 54

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 15.

• النظرة الحديثة : التي تعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق والتمويل...) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على أهمية إدارة أفراد القوى العاملة كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع

وقد استخدمت مفاهيم و مصطلحات عديدة تحكمت فيها محددات تاريخية للتعبير عن مضمون إدارة الموارد البشرية وفيما يلي هذه المفاهيم:

1. إدارة القوى العاملة: وتعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه وذلك عن طريق توصيف و تحليل وتقييم الوظائف و التنظيم الإداري و قياس الكفاءة و التوجيه والتدريب المهني.¹

2. إدارة الأفراد: يعترف "Flippo" إدارة الأفراد بأنها هي التي تقوم بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة وتعيين و اختيار و تنمية و تعويض و مكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المنظمة، و هو ما يظهر أن

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات و البرامج المتعلقة بوظائف الإدارة و كذا الوظائف التنفيذية .

3. إدارة المستخدمين : ينحصر هذا المفهوم حول إدارة و مراقبة العاملين، و التركيز على الجوانب التقنية في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد النفسية و الاجتماعية و الثقافية.

4. إدارة الكفاءات: تعرف الكفاءة على أنها القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما، و يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات، كفاءات تشغيلية و تمثل القدرة على إنجاز المهام، كفاءات ترتبط بشخصية الموظف و علاقته بالآخرين، و كفاءات من المستوى الثاني هي كفاءات ذهنية، و تهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم و الاتجاهات و القدرات و البحث عن أداء أمثل و تنمية البحث و التساؤل المستمر.² و من كل

¹ - بو حنيه قوي، مرجع سبق ذكره، ص 48

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص 22.

ما سبق سنحاول جمع ما أمكن من تعاريف تسيير الموارد البشرية لنصل في الأخير إلى محاولة استخلاص تعريف شامل يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات و المدارس.

تسيير الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد و مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التنمية الإدارية و المكافأة و التعويض.¹

هي مجموعة الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة.²

تسيير الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب و استقطاب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.

تسيير الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة و إيجابية، و بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة المجتمع ككل، و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة.

وصفوة القول يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية أنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل و تنميته و استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية

الفرع الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي:

1. تشكيل التنظيمات و الاتحادات المهنية و تشريعاتها.
2. ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.
3. تشريعات العمل و العمال.
4. التغيرات الاجتماعية و التي انعكست تأثيرها عن الأفراد مثل: القيم و المعايير.

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 16. - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 12.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 6

و يمكن حصر أهم مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة الإدارة: وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية

و التي تميزت بالإدارة التشغيلية المنحطة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم

مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات و إجراءات عمل محددة مسبقا لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل و التغييات، المفاوضات الجماعية و العلاقات مع النقابة... الخ.

مرحلة التسيير: بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، و التي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى

المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية للأفراد تبعا لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي و التكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف مرونة مدة العمل، عقود العمل محدودة المدة، سياسات التحفيز و الترقية، سياسات تسيير.

المطلب الثاني أهداف و أسس تسيير الموارد البشرية .

الفرع الأول أهداف تسيير المورد البشري

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنظمة، أي البحث عن كيفية جلبهم و الإبقاء عليهم داخل المؤسسة و تحفيزهم و محاولة كسب ولائم و تحققهم وذلك بكل مشاكلهم المادية و المعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم و تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مايلي:

1- أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى جلب الأفراد الأكفاء و الاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل و بذل المزيد من الجهد، إذن فهذه دائرة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنظمة في رفع مستوى الإنتاجية و بالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، وتسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف و من بينها نذكر مايلي:

- تنمية الموارد البشرية و تطوير أداؤها.
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تعويض الموارد البشرية عن مجهودهم ماديا و معنويا.
- تنمية الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهاراتها في الأداء.

أ - تحقيق الكفاية الإنتاجية :

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (الموارد، الآلات، تكنولوجيا...) وعلى مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، أي سلع أو خدمات بالكميات و المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول على تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات، وهو يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف و ممارسات تجعل الموارد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا، لديه ولاء و انتماء للعمل و للمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ب - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لوحدها لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) المقدم للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم، وتوقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بجملة من تدریب و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

إن نتائج وظائف وممارسات الموارد البشرية يصب جميعها في تحقيق مستوى الأداء الجيد، فمعادلة الأداء تتجسد في (القدرة × الرغبة) أي أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة و رغبة في العمل في آن واحد، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لا على حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى ممكن.¹

الفرع الثاني : أسس تسيير الموارد البشرية .

توجد الكثير من الأسس و المبادئ التي تحكم تسيير الموارد البشرية أهمها:²

- المسؤولية العامة: إن نشاط الموارد البشرية يمتد لجميع الموظفين بالمؤسسة كوظيفة إدارية وكوحدة تنظيمية، إذن فإن جهاز المشرف على تسيير الموارد البشرية له علاقات عمل وظيفية بباقي إدارة المؤسسة، الأم الذي يتطلب الاحتفاظ بالسجلات و المستندات المتعلقة بالموظفين.
- مبدأ المعاملة المتماثلة: إن مبدأ المعاملة المتماثلة يتم بتطبيق إجراءات ونظم ولوائح عمل ثابتة من خلال سياسات وقواعد عمل موحدة تضمن عدم التمييز بين الموظفين.
- تزويد الموظفين بالمعلومات: يجب على الإدارة أن تزود الموظفين بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة جيدة.
- إشعار الموظف: وذلك بأنه يؤدي عمل له قيمة، من خلال وظيفة مناسبة لإمكانياته و قدراته وتأهيله العملي و المهني.
- وضع نظام عادل للأجور: يجب وضع نظام عادل للأجور، الحوافز، المكافآت و الترقيات.
- الاعتماد على العنصر الإنساني: الذي أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي، بحيث يجب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد.
- تنمية الاتصال: فتوفير الاتصال وتحقيق العلاقات بين المسؤولين و العمال و بين العمال أنفسهم يمكن الوصول إلى الاندماج لدى الموظفين وفي علاقاتهم مع المؤسسة لأن: "الاتصال يعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الأحسن".

المطلب الثالث : وظائف و مهام تسيير الموارد البشرية.

¹فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000ص 68-66

²منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1142ص 3.

الفرع الأول : وظائف تسيير المورد البشري . تتمثل فيما يلي:¹

1. كسب الموارد البشرية: تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكل ما يتعلق بعملية الاختيار والتعيين والتكوين، وكذا الحرص والرقابة على ظروف العمل الجيدة والخدمات، وتتبع حماية العمال.
2. تحفيز الموارد البشرية: من خلال التصميم العادل لهيكل الأجور، الحوافز، العلاوات، و المكافئات، وهذا الغرض كسب رضا العمال نحو مؤسساتهم وتركيز جهودهم لتحقيق طموحاتهم وأهداف المؤسسة.
3. تطور الموارد البشرية: وذلك بتكوين العمال من أجل الرفع من كفاءتهم ورعايتهم اجتماعيا، مهنيا، صحيا، لتكوين عمال منتجين و راضيين.
4. الحفاظ على الموارد البشرية: وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة وصحية وتأمينهم من المخاطر وتوفير شروط عمل مناسبة.

الفرع الثاني : مهام تسيير الموارد البشرية.

1. تحليل العمل: يعتبر وصف الوظائف والأعمال أول خطوة لوضع برنامج لإدارة المستخدمين، إذ تبنى عليه جميع الوظائف الأخرى. فوصف أو تحليل الوظائف هذا الأساس لوضع نظام سليم الاختيار والتعيين حتى تتمكن من اختيار أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ولكي تتم هذه العملية على أساس سليم (عملية اختيار الموظفين)، يجب أن تتوفر مسبقا كل الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ويقول أحمد ماهر: " تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوظيف هذا الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم، الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها".²

كما يساعد وصف الوظائف على وضع نظام سليم للترقية، إذ أن " الترقية هي عبارة عن

شغل الموظف لوظيفة تتطلب أعباء أكثر و مسؤوليات أكبر فلكي تكون قرارات الترقية سليمة يجب أن تحصل

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 13، الإسكندرية، 1953ص. 43.

²ماهر أحمد، المرجع السابق، ص. 43.

الإدارة على بيانات كاملة من متطلبات الوظيفة التي سيرقى إليها العامل".¹ و تحليل العمل أو الوظائف يتمثل في دراسة و تحليل محتويات الوظيفة للتعرف على متطلباتها، وذلك عن طريق تحديد متطلباتها من حيث واجباتها، مسؤولياتها وكذلك المؤهلات و الكفاءات الواجب توفرها فيمن بشغل الوظيفة، ويتطلب هذا تحديد خطة عمل محددة، واختيار الأفراد المسؤولين عن الحصول على هذه المعلومات، كما يتطلب تقييم الوظيفة بتحديد القيمة المالية المناسبة لها، وذلك من أجل تحقيق رضا العمال الذي يعد حافزا على العمل و الإنتاج.²

بعد تحديد وصف دقيق للنصب أو للوظيفة في إطار تحليل العمل، يتم تحديد الصفات و الشروط المطلوبة في الشخص الذي يمكنه أداء الوظيفة، بما يحقق الكفاءة المطلوبة فيه وذلك مثل الحالة الصحية، قوة احتماله لظروف العمل... وهذه الشروط تعتبر من المتطلبات التي يركز عليها نجاح الأفراد في أداء وظائفهم، فهي التي يقاس عليها أثناء التوظيف لأي منصب.³

إن التحليل الدقيق للعمل يؤثر مباشرة على نتائج التوظيف، فإذا تمت عملية التوظيف بشكل عقلائي يكون استغلالا جيدا للمنصب، وذلك انطلاقا من تحديد ظروف العمل متطلباته من مؤهلات و كفاءات واستعدادات ذهنية و جسمية و غيرها مما يفرضه أداء العمل على من يوكل له العمل.

2. اختيار وتعيين العمال: بعد تحديد أنواع و عدد الوظائف في المؤسسة، يتم تحديد المواصفات

الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، حيث أن توفير الكفاءات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة للوظائف يؤثر إلى حد كبير على مردودية المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتهم من القوى العاملة و الكفاءات والشروط الواجب توفرها فمن يشغل الوظائف الشاغرة بحيث يقول عاطف محمد عبيد أنه: " من الضروري أن يحدد العدد المطلوب من كل نوع، ثم عدد الموظفين المطلوبين، و الخبرات الواجب أن تتوفر لدى كل منهم".⁴

إن وظيفة الاختيار و التعيين تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب،⁵ وذلك ضمانا لوضع الكفاءة المناسبة مع المنصب

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص. 43.

² المرجع السابق، ص 44 — 47.

³ داري عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي العامة، مكان النشر، ط 1958، ص. 295.

⁴ عبيد محمد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة، ص. 12.

⁵ الجوهري عبد الهدي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص. 96.

الملائم فيشترط أن يكون الاختيار أو التعيين مقاما على مقاييس موضوعية علمية، بعيدة عن الذاتية و التحفيز و المصالح الشخصية، وهذا حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشري الذي تستفيد المؤسسة و تحقق طموحها و هدفها بواسطته.

3. التوظيف: يعتبر من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعتبر التوظيف أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أن التحكم في العملية التسييرية، كما أن التوظيف يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية ورغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ و الخلل التوظيفي.

4. رفع الروح المعنوية للعمال و تحفيزهم: يقول علي السلمي: " قد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسجيلا ائتمانية، اختراع وكالة عن شركات كبرى...) ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل بدون قيمة، ويتوفر تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفاء". من خلال ما سبق نجد أن العنصر البشري الكفاء هو العمود الفقري للمؤسسة، لذا أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بهذا المورد وهذا لأجل تحقيق أهدافها بالتوازي مع أهداف و طموحات عمالها. وأصبح الاهتمام بمعنوية المورد البشري من أولويات المؤسسة، إذا أرادت أن تبقى صامدة في وجه التغيرات و التحديات، فعليها أن تركز على موارد البشري من خلال الاهتمام بمعنوياتهم، و نجد أن الاهتمام بمعنوية العمال بدأ مع النون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أجرى "مايو" عدة دراسات أهمها التي قام بها في مصانع الهاوثورن وتوصل إلى أن الظروف المادية (كالإضافة و التهوية، الحرارة...) ليس لها دخل في رفع الإنتاج بل العلاقات بين العمال هي المؤثرة في رفع كفاية الإنتاج أو العكس واستنتج " النون مايو" أن الروح المعنوية إلى حد كبير وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة التي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف ، كما قام مايو وزملائه بدراسة سلوك العامل وانفعالاته النفسية و العاطفية التي تؤثر في معنويته، وقد لوحظ أن علاقات العامل الشخصية لها أثرها في روحه المعنوية وزيادة إنتاجه، وتتمثل هذه العلاقات ثقة العامل بالمشرف على عمله وميله للتعاون معه، شعوره بأنه يحقق له رغباته الشخصية و يرفع من روحه المعنوية¹، ويتأثر عامل المعنوية يتداخل عوامل: الظروف المادية للعمل و الظروف الاجتماعية

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998ص 26.

للعمل و حاجات الفرد ببعضها البعض فهذه العوامل تعتبر عوامل قوى ايجابية لها تأثير فعال في رفع معنوية الأفراد وبالتالي في زيادة كفاءتهم الإنتاجية

المبحث الثاني: تسيير المورد البشري في المؤسسات لتعزيز الميزة التنافسية .

المطلب الاول : الميزة التنافسية و مصادرها .

المطلب الثاني :تسيير المورد البشري و دوره في خلق ميزة تنافسية .

المطلب الثالث :فعالية تسيير المورد البشري كنموذج لتسيير كفاءات المؤسسة .

المطلب الأول: الميزة التنافسية و مصادرها .

الفرع الأول الميزة التنافسية: وضع كل من " بورتر" و " داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية بحيث اعتبرا أنها تعد هدف إستراتيجي أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية مثل لهدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة و الكفاءات البشرية.¹

كما يرى " بورتر" أن التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث

يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين.بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في

المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. فينظم للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج.

والميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.²

الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية:

¹جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003ص. 25.

²دوليس محمد الطيب، برادة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،

جامعة ورقلة، الجزائر، 2005ص. 4.

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، (القدرات والذكاء و الموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ).

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين و استغلالها بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية:

- **الكفاءة:** تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية.
- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة، زاد الاهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، هذا ما أوجب على هذه المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، هذا ما يؤدي بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن النجاح و التطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة¹، فالجودة تقاس من خلال ما تحققه المنتجات و الخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات، و الجودة العالية من نشأتها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج فقط، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وارضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة .
- **الإبداع:** غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار و مصطلح التحديث كمرادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين، فنجد بعض الكتاب يميل إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، و عليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع و يعتبر كأحد شروط نجاحه.²

¹ بالمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمات، من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الأول حول الأداء 22 المتميز للمنظمات و الحكومات، 9.8 مارس، 2005 كلية الحقوق جامعة ورقلة ص 259.

² علي عبد الله، الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، لكلية الحقوق و العلوم الإق، جامعة ورقلة، 9.8 مارس 2005 ص. 233 ،

■ **المعرفة:** إن المعرفة تدخل كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنافسية الصناعية واستدامتها بل في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات و يتجلى ذلك في زيادة نسبة صادرات المعرفة في التكلفة الإجمالية للمنتجات والخدمات و تحولت إلى سلعة مما يستدعي حمايتها والحفاظ على سريتها.¹

المطلب الثاني : تسيير المورد البشري ودوره في خلق ميزة تنافسية .

إن نجاح أي مؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق أهداف تنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ولنا أن نتصور كيف يكون حال مؤسسة عملاقة بعيدا عن أصولها البشرية، فهذه الأخيرة هي التي تصنعها وتمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار، إلا أن الغالبية لا يدرك هذه الصراحة.

الفرع الاول : الحصول على موارد بشرية.

يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب، بحيث تسهل هذه العملية مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيقها لأهدافها.

يتم التحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس

من بينها:

- ✓ عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة.
- ✓ عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.
- ✓ عدد الحالات لتعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للتحكم على فعالية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختبار

¹ ناصر دادي عدون ومعراج هواري، البقطة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤلفات مجلة العلوم الإق، جامعة سيدي بالعباس، أفريل، 2005،

الحقيقي لكفاءة البرنامج تمكن من استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها، وهو يستلزم متابعة التعيين النهائي.

من الصعب الوقوف على كفاءة عملية الحصول على الأفراد دون الأخذ بعين الاعتبار للنتيجة النهائية وهي التعيين النهائي الناجح، و إجراء عملية الرقابة مبكرا في دورة الاختبار و التعيين قد تؤدي إلى التعرف على نواحي القصور في هذه العملية، كما قد يؤدي إلى اكتشاف بعض النواحي الإيجابية مثل كثرة عدد المتقدمين وملائمة أعداد ومؤهلات المعنيين بالفعل، ولكن النتيجة قد تكون مكسبية فيما يتعلق بمستوى أداء الموظف الجيد أو استمرارية في العمل. ومع إدراك الباحثين و الممارسين لأهمية هذا المدخل في التقييم، إلا أن هناك عددا محدودا من المؤسسات التي تحاول الوقوف على كفاءة وفعالية برامجها في مجال الاستقطاب من خلال مراجعة حالات التعيين النهائي الناجحة بها.¹

ويتم اختيار وتعيين الأفراد و توجيه العاملين الجدد كما يلي:²

إذا كان الغرض من عملية الاستقطاب يتمثل في زيادة عدد المتقدمين الذين تتوفر لديهم مؤهلات ومتطلبات شغل الوظيفة، فإن الغرض من عملية الاختيار يمكن في تقليل هذا العدد وانتقاء الأفضل من بين هؤلاء الأشخاص، و الغرض العام لعملية الاختيار يتمثل في تعظيم التوافق وتقليل أو تجنب الأفضل من بين التوافق بين توقعات النجاح و الأداء الفعلي للوظيفة، تأخذ عملية الاختيار شكلا نمطيا في الغالب يتمثل في مجموعة من الخطوات، إذ تمثل كل خطوة نقطة اتخاذ القرار تستلزم توافر بيانات أو معلومات مرتدة أما الاستمرار في العملية أو التوقف عند هذه الخطوة.

يتضمن برنامج توجيه العاملين الجدد كافة الأنشطة التي تستهدف تقديم الموظف الجديد إلى المؤسسة وإلى الوحدة أو القسم أو الإدارة التي سوف يمارس عمله بها، كما يمتد هذا البرنامج يشمل المعلومات التي يتلقاها من خلال مراحل عملية الاستقطاب و الاختيار و التي تساعد في الحد من القلق أو التوتر وتمكينه من سرعة التكيف مع بيئة العمل الجديد، ونلخص نتائج إحدى الدراسات الحديثة.

النتائج المترتبة على تبني المؤسسة لبرنامج فعال لتوجيه العاملين فيما يلي:

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص 228.

² المرجع السابق، ص 263.

- ✓ تخفيض معدلات دون العمل.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ انخفاض تكلفة التدريب و التطوير.
- ✓ تسهيل عملية التعليم.
- ✓ الحد من الشعور بالقلق و التوتر.

ولكن أهم سمات برنامج التوجيه الفعال فيما يلي:

- ✓ تشجيع العاملين الجدد على توجيه الأسئلة و الإستفسارات.
- ✓ احتواء البرامج على كل من الأبعاد الفنية و الأبعاد الاجتماعية للوظيفة.
- ✓ أن تقع مسؤولية التوجيه الرئيسية على المدير أو المشرف المباشر للموظف الجديد.
- ✓ احتواء البرنامج الجديد على كافة أنواع المساعدة في تحقيق التكيف مثل التزويد بالمعلومات و البحث عن السكن و اللقاءات الاجتماعية.
- ✓ تزويد العاملين الجدد بمعلومات كافية عن المؤسسة، العملاء، المنافسين... الخ. بما يفيد تحقيق الفهم الشامل لظروف و بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

الفرع الثاني : تنمية و تطوير الموارد البشرية:

أ - تدريب و تنمية الموارد البشرية: بهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد و سد النقص فيها:

تنمية المعارف: و تركز على معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل.¹

تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات، من مهارات فكرية، و أخرى علمية و مهارات سلوكية، هذه الأخيرة تعني خصوصا بالجانب

¹ : عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001،

الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط و المؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الإنسانيين للمؤسسة، كالزبائن و الموردين مثلاً.

تنمية الاتجاهات الإيجابية: تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموع من

العوامل الذهنية القيم، المعتقدات، المبادئ... التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة¹، يعني أن اتجاهات الأفراد تكون إيجابية تجاه العمل و تفضيل العمل في المؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة، وبالتالي قبول مهام العمل و الحرص على أدائها على أكمل وجه، وبالتالي تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

ب — تقييم الأداء: تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحليل عناصر الأداء، أي ما يحتاجه الفرد من معارف و مهارات الأداء عمله، وبالتالي فإن الاحتياجات التدريبية على المعلومات الموضوعية حيث توضع برامج تدريب ملائمة، وبالتالي نجاح عملية التدريب، أما لتقييم الأداء، فهو يساهم بالكثير في ملاحظة إن كان الفرد على دراية تامة بالمتطلبات العمل و بضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه، ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء و تحسينه، فأنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية.

ف نجد المؤسسات تستعين بإدارة الأداء لتحقيق أهدافها الإستراتيجية لاستخدام أنظمة الإدارة في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف و الغايات التنظيمية.²

وتقوم إدارة الأداء على ثلاثة أجزاء تتمثل فيما يلي:

تعريف الأداء: حيث يتم قياس أو التعرف على الأداء وفقاً للأبعاد التي تم تحديدها في تعرف الأداء وذلك من خلال نظام واحد لإدارة أداء العاملين. حيث يقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التعليل الوظيفي في المقام الأول. المعلومات المرتدة عن الأداء حيث يتم تزويد العاملين بالمعلومات

¹ المرجع السابق، ص 18

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 76. 2. المرجع السابق، ص 68.67

المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية، وهذه المرحلة تتضمن الربط بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة المكافأة أو الحوافز بالمؤسسة.

ج – المسار المهني: المسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وهو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية وخبرات، نوعيات المهام، وفي حين تتأثر الخبرات الوظيفية يقيم واحتياجات و مشاعر الفرد، فالحاجات المهنية تختلف وفقا لمرحلة تطوير المسار الوظيفي و متطلباتها البيولوجية. فالتدريب سيساهم في تخفيض دوران العمل، وهذا يتمكن الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة، غير أنه يعطيهم أيضا إمكانية مغادرة المؤسسة، خاصة عند وجود منافسة حادة في سوق العمل بين المؤسسات، ولهذا يجب الأخذ بعين العلاقة بين هذين النشاطين.

فتطوير المسار المهني هو ذاته تطوير العاملين، إلا أنه هناك اختلاف يتمثل بمدى الفعالية و النجاح لخطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في أجل الطويل، في المقابل فإن كافة أساليب تطوير وتدريب العاملين تركز على تحقيق الفعالية في الأداء أما في الأجل القصير أو المتوسط، فتدريب و تطوير العاملين يجب أن يكونا متوافقين مع خطط المسارات الوظيفية التنظيمية. بمعنى أن وجود برنامج ناجح لتخطيط المسار الوظيفي والذي يحاول التوفيق بين القدرات و طموحات العاملين واحتياجات المؤسسة، ويجب تنمية الأفراد لمواجهة الاحتياجات المؤسسة، ويجب تنمية الأفراد لمواجهة الاحتياجات طويلة الأجل للمؤسسة و التعامل مع التغيرات الديناميكية التي قد تحدث عبر الزمن

المطلب الثالث: تفعيل دور المورد البشري كنموذج لتسيير كفاءات المؤسسة .

إن التخطيط للموارد البشرية ومسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية و الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما تمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية، فنموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد بالمؤسسة فالكفاءات تعتبر رأس مال فكري يساهم بشكل فردي و جماعي في تحقيق التميز و الإبداع... فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجيا لمرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف

جديدة وبتقييم قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية، وعليه ف نموذج تسيير الكفاءات البشرية يوضع في محور القدرات و المهارات، ومدخلا لبناء الكفاءات الضرورية.¹

و لتفعيل دور المورد البشري من منظور تسيير الكفاءات البشرية، على المؤسسات أن تقوم بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات، بما يتناسب مع أهدافها و استراتيجياتها و طبيعة نشاطها، و تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية.

يمكن تحديد مفهوم للكفاءة رغم تداخل بعض المصطلحات و المفاهيم نذكر ما يلي:²

- **المهارة:** تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، ومع الإنجازات الفنية و الإكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.
- **القدرة:** إمكانية النجاح، و القدرة حسب " قانيي " تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يملك للمتعلم أن يدوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظ لقطعة شعرية و حفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أ وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

¹ سملايبي حضييه، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من منظور المراقبة المرتكزة على الموارد، مداخلة في ملتقى الدول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10.9 مارس 2004 ص

² أبو أنس الأنصاري، تنمية الكفاءات البشرية¹, 567195 / 5 / 2008 / archive // benaslaarablogs . com .

• السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى كائن الحي في تفاعله مع بيئة من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

• الإنجاز: يتمكن الرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو لهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد و القدرة، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

و الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، نذكر التعاريف التالية:

- تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع ووضع المواد في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.¹

- تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة السلوكيات الاجتماعية و جدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمع بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

فالكفاءة تدل على المهارات العلمية، فهي تركيبة المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في اطار محدد ومن أجل تحقيق كفاءة ناجحة للمؤسسة، يكون ذلك مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي يسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، فأنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

المبحث الثالث : القيادة و انعكاسها في تسيير المورد البشري و المؤسسات .

يحظى مفهوم الأداء بأهمية بالغة في المؤسسات و يظهر ذلك من خلال الاهتمام المتزايد به من طرف الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة، كما حظي التقييم بنصيب من هذا الاهتمام كونه يمكن المؤسسة من البقاء في البيئة التنافسية، و لاختيار القادة الإداريين الأثر البالغ في قدرتهم على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة لرفع أداء المؤسسة أو العكس، هذا المبحث سنتطرق لما يلي:

¹ كمال منصورى، سماح صولخ، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الأخرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد 4، جوان 2010

المطلب الأول: أثر اختيار القادة الإداريين على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: القيادة في تسيير الموارد البشرية وانعكاسها على المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية تقييم القادة لأداء الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: أثر اختيار القادة الإداريين على أداء المؤسسة.

– أهم صفات القائد في تسيير الموارد البشرية¹:

- لديه علاقة وثيقة بالتأثير بقدر علاقته بالسلطة الرسمية.
- يتحلى بالحساسية لإلحاق المبادئ والشفافية والأخلاقيات والمصدقية ويعزز التنوع.
- يوازن بين رضا الموظف ورفاهيته وبين متطلبات وأهداف المؤسسة .
- لديه اكتمال الجانبين العلمي والنظري.
- و القدرة على فهم وتسخير المساهمات الحالية والمتوقعة للقوى العاملة.
- ممارسة المصدقية وسلوك قيادي متطور قائم على الأخلاقيات في كل الظروف بما فيها تلك الظروف التي قد تعرض المستقبل الوظيفي للقيادي في إدارة الموارد البشرية للخطر .
- المعرفة بقوانين وسياسات إدارة الموارد البشرية . و فهم سلوك الفريق والقدرة على قيادة فريق لتحقيق نجاح المؤسسة .
- المقدرة على الاتصال بالنجاح شفهية وكتابتية، بما في ذلك استخدام عروض تقديمية عامة محفزة نيابة عن قسم الموارد البشرية.
- القدرة على تقييم وموازنة القيم المتنافسة الموجودة ضمن المؤسسة. و القدرة على تحليل كافة المسائل التي تطرأ والتعرف على احتياجات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالحلول التضامنية. و تعمل القيادة على بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية ويكرس مساهمتها في تنمية المؤسسة .
- المساهمة الشخصية للقادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والتنوع .

¹ رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص.41

الفرع الأول: أثر اختيار القادة الإداريين على أداء المؤسسة:

- تكتسي القيادة أهمية بالغة في المؤسسة، ويعتبر أداء المؤسسة هو المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها، ولكي يكون أداء المؤسسة عال بقدر من الكفاءة والفعالية يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار القائد هو العنصر الأساسي والهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المؤسسة، والمؤسسة بدون موردها البشري لا تعتبر مؤسسة، إلا أن المشكلة التي تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال معدلات أداء عالية، ونظرا لاختلاف الأنماط القيادية يختلف أثر الأداء حسب هذه الأخيرة كما يلي:

1- تأثير القائد الديمقراطي على أداء المؤسسة:

إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار من خلال حل المشاكل يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تؤثر في ظروف عملهم، مما يخلق لديهم إصرار وعزيمة لتحقيق الهدف، وبالتالي فإن أسلوب المشاركة إلى يؤدي تحفيز العاملين ودفعهم إلى التفاني في الأداء، ومنه أسلوب القائد الديمقراطي هو الأسلوب الفعال لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في الأداء.

2- تأثير القائد الأوتوقراطي على أداء المؤسسة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط وصنع القرارات وغيرها، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستويات الأداء لدى العاملين لشعورهم بعدم المشاركة في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في حلول المشاكل التي يواجهونها في الأداء وهذا يكون له تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة.

3- تأثير القائد الحر على أداء المؤسسة¹:

¹ نوال دتر، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر 2013 - 2012 ، ص 64.

إن القيادة الحرة في المؤسسة تعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلب على أداء العاملين وبالتالي على الأداء الكلي للمؤسسة.

-الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في رفع أداء المؤسسة: بما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف فسنتناول الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في رفع أداء المؤسسة وهي كالآتي:

1- دور القائد في تحسين أداء الأفراد: بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي

يملكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات من خلال:

➤ **التدريب والتعليم:** يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال المرافقة أثناء التدريب والتوجيه والمتابعة أو من خلال تدوير الوظائف بين المرؤوسين.

➤ **التوزيع:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها لكي يشغلها.

➤ **الملاءمة:** أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن التي يمكن أن يكون أداؤها مرتفعاً فيها

➤ **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا على مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.

الفرع الثاني : 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 والأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث

يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل و معايير الأداء و يستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق وذلك بإتباع الخطوات التالية¹

➤ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الشاء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.

➤ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية و ذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

➤ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيراً على أداء الفريق و تشمل طرح الأفكار و الآراء بحرية النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع و مكافأته و غيرها

المطلب الثاني: القيادة في تسيير الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة .

الفرع الاول : دور القيادة في تفعيل الموارد البشرية:²

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات و توفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى، وذلك من خلال:

- مساهمة القائد في نشر وتعزيز ثقافة المشاركة والمبادرة والتمكين والمساءلة على كافة المستويات، وتشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- المساهمة في تعزيز ثقافة تدعم توليد وتطوير أفكار وطرق تفكير جديدة بهدف تشجيع الابتكار والتطوير المؤسسي.
- ضمان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المتواصل على المستوى الشخصي والمؤسسي من خلال إدراكهم لقدراتهم وإمكانياتهم في ظل جو من المشاركة الحقيقية .

¹ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 87. 2- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 158.

² - بو جعادة إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 28

- إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين في إدارة الموارد البشرية تتركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق المهام المكلفين بها.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تطورها.
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي التعليم، التوجيه، التدريب وتنمية قدرات معاونيه في تسيير الموارد البشرية.
- من المهام الحيوية للقيادة الفعالة في إدارة الموارد البشرية العمل على شحن وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

الفرع الثاني : دور القيادة في تنمية رأس المال الفكري:¹

بلا شك أن جميع المنظمات لم تع بفهم كامل لأهمية رأس المال البشري ولا بالأبعاد المعرفية الناتجة عنه، وإن كان الاهتمام بجوانب معينة كرأس المال مثلا باعتباره مصدر من مصادر التنافس بدا واضحة في الفكر الإداري، إلا أن الاهتمام بالفرد على أنه ميزة تنافسية لم يظهر غلا في أوقات متأخرة نسبية.

ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لأن تخوض التنافس والبقاء بفاعلية في سوق العمل ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس وآلياته إضافة إلى مقدرتها على استثمار رأس المال الفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لا يمكن تقليده.

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها إدارة عليا تهتم بالموارد البشرية وتعي دورها ووجود غدارة موارد بشرية قادة على القيام بمهامها بفاعلية إضافة لوجود قيادات إدارية تعمل وفق أسس علمية لاستظهار القدرات

¹ - صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية للدانمرك، الدانمرك، 2009، ص137.

والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، تعتبر مخزون علمي للمؤسسة يمكن أن يساهم في تكوين رأس مال معرفي ومادي يضعها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة أطول ولأن القائد الإداري مسؤول عن استظهار واكتشاف القدرات وإعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية، فإن إمكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال:¹

- تشجيع القادة لاصطحاب معاونيهم في اجتماع الرؤساء.
- تشجيع القادة على الإشادة بالأكفاء من معاونيهم وتشجيعهم وإظهار الأفكار والآراء القيمة.
- اعتماد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين.
- تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية ورفع الروح المعنوية.

وقد زاد النظر لرأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بسبب معدل الإسراع للتعلم التنظيمي والذي يوفق معدل التعلم في المنظمات المنافسة ولأن تقدير قيمة الأفراد الذين يمتلكون رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الحاسمة في تحقيق التمايز .

إضافة إلى ذلك من ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي تراكم الأرباح والاستحواذ على ابتكارات الآخرين مع كسب ولاء العملاء وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف، وهذا ما يحقق دورة حياة أفضل للمؤسسة ويساهم في تنمية الأفراد مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية مع تعظيم الربحية وتنمية كوادر إدارية متميزة.

هذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المنظمات للتوجه إليه واعتباره مورد استثمارية يمكن أن يحقق للمؤسسة عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي عوامل الإنتاج الأخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري هي بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياسا للعوائد، لذلك

¹ - صلاح هادي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 139

وجب على إدارات المؤسسات وخصوصا غدارة الموارد البشرية أن تخطو خطوة أكثر ايجابية من خلال "إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد".*

لذلك فقد تبنت الكثير من المؤسسات شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"، وتلعب ثقافة المنظمة التي هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات و المعايير التي توضح عمل الأفراد بشكل دقيق دور مهم في إعطاء المظهر الخاص بها فيتحدد نظام المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل.

إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد: هي الإدارة المسؤولة عن المجالات والطاقات الفكرية والإبداعية للأفراد والتي لم تستغل ويمكن استغلالها وتنميتها لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات.

إن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات، هذا ما دفع الكثير للدعوة في استثمار رأس المال البشري وفي مقدمتهم الاقتصادي "ألفريد مارشال" بأن يعدوا البشر رأس مال يجب أن يستثمر وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري للاستفادة من إمكانياته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال...ومما يؤكد ما سبق من مقولة مارشال "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره كون منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولم يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. لذلك يعد الاستثمار في رأس المال البشري مهم في خلق الميزة التنافسية كما ذكرنا سابقا.

المطلب الثالث: أهمية تقييم القادة الأداء الموارد البشرية في المؤسسات

الفرع الاول: مفهوم تقييم و تسيير أداء الموارد البشرية و الجهة المسؤولة عنه¹

1. تعريف أداء الموارد البشرية

¹راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201. 2 - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 88.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية هي تقييم الأداء إذ عرف على أنه:

- عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسها فيموقف معين خططت له المنظمة سابق.
- هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره فيالمستقبل .
- عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا أن نستنتج أن تقييم الأداء هو:

عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة . و إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به. و عملية تقييم الأداء عملية تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المؤسسة (الرؤساء، المرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بتزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

2- أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

أ . أهمية تقييم الأداء¹:

نظراً لأهمية عملية التقييم تحرص المنظمات على دقة المعلومات الناتجة عنها للاستفادة منها في برامجها، ولعملية تقييم أداء الموارد البشرية الكثير من الفوائد التي تعود على المؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ولعل أبرز فوائد تقييم الأداء هي كما يلي:

¹ مهادي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الطبعة الثالثة، عمان، 1999، ص214

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في قادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل. : الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم

ب- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية¹:

تظهر أهمية تقييم الأداء في أهمية الأهداف التي يمكن أن تحققها هذه العملية حيث أن عملية التقييم ليست هدف بحد ذاته، إنما هي وسيلة للوصول إلى أهداف تنعكس إيجابا على التنظيم الإداري ككل ويظهر ذلك جليا في زيادة كفاءته وفعاليته الإدارية إذ أن الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء هو الحصول على معلومات دقيقة وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في تلك المنظمات وبالرغم من اتفاقها على هذا الهدف إلا أنه يوجد تنوع كبير فيما بينها في مجال الاستفادة من هذه المعلومات، يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من الحصول على المعلومات إلى قسمين- :

➤ الأهداف الخاصة بتحسين العملية الإدارية :

- النهوض بمستوى الخدمة العامة: تعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي وسيلة سهلة ومهمة في وسائل الإصلاح الوظيفي إذ تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد التدريب والتوجيه وكذلك اختيار الكفاءات البشرية المناسبة والمقتدرة لملاءم الوظائف العليا.
- التحسين التنظيمي: يتم التحسين التنظيمي من خلال إدراك مختلف السلوك للمديرين وتأثيره على مستوى الدوافع وقدرة المنظمة على معرفة أي نوع من السلوك الإداري يكون مهما لموظفيها .

¹ - مدثر حماد التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص117 ص119.

- وضع مستويات الأداء العمل: إن الأخذ بنظام تقييم الأداء الوظيفي يستهدف إيجاد مقاييس المستويات الإنجاز المطلوب وهو ما يتطلب دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته وأنواع الوظائف واختلاف طبيعتها حيث تتخذ تقارير تقييم الأداء الوظيفي وسيلة لبلورة تفكير الإدارة فيما يختص بمطالب الجدارة بالنسبة للوظائف المختلفة.
- ضمان عدالة المعاملة: تسهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في ضمان عدالة المعاملة وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- إشعار الموظفين بالمسؤولية: حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء كي لا يتعرض للحرمان من المزايا المالية كالعلاوات والترقيات.
- دعم سياسة التأديب: تمكن تقارير تقييم الوظيفي للمنظمة من تطبيق سياسات التأديب بحق من يقصرون أو يهملون في أعمالهم وفق قواعد ومبادئ عليها .
- كشف عيوب الإدارة : إن الدراسة التحليلية لنتائج تقييم الأداء الوظيفي تفيد في الكشف عن بعض عيوب الإدارة ومشاكلها إذا كان مستوى كفاءة غالبية موظفي وحدة إدارية ما بالنسبة لعنصر التعاون دون الوسط، فهذه النتيجة قد تفيد وجود خلافات بين العاملين أنفسهم كما قد تفيد وجود نزاع بين الموظفين والمشرفين .

ج - الأهداف الخاصة بتطور الفرد ومقدراته ودوافعه:

ونذكر من تلك الأهداف :

- تقييم الموظف ودوافعه: غالبا من تستخدم نتائج تقييم الأداء للحكم على كفاءة الموظف وفعاليتيه والحكم على مدى التوافق بين خصائصه وصفاته وبين خصائص العمل الذي يقوم به، كما أن المنظمة تحاول التأثير على دوافعه لتجويد أداءه في المستقبل من خلال ربط نتائج التقييم بمختلف أنواع الثواب (الترقية، زيادة الأجر).
- تنمية وتطوير الموظف: تستخدم معلومات أو نتائج تقييم الأداء لمساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن

تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي، ويقوم هذا الهدف على توفر المعلومات المرتدة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه فإن إخبار الموظف بارتفاع مستوى أدائه في حد ذاته يعمل على تدعيم سلوكه الإيجابي وزيادة شعوره بالتقدير الذاتي والكفاءة الشخصية، وإذا حددت معلومات تقييم الأداء مجالات الضعف لدى الموظف فإن إخباره بما يساعده على التنبه إلى خطأ أو صواب لن يتحسن أبداً.

3- الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموارد البشرية.

من الذي يقوم بالتقييم؟ يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها¹:

1- القادة: على اعتبار أن القائد هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر واليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للقائد التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه. ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف على التقييم وهي كالتالي :

- إن أية تعديلات في تعويضات الرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي .
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء الأفراد.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول القياس بين القائد والمؤوس وجها لوجه.

2- الرؤوسين: هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن الرؤوسين على صلة كبيرة

مع الرؤساء ويعرفون جيدة رؤساءهم خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن الرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، بالتالي تمكنهم من تقييم هؤلاء الرؤساء

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 268

بالتجربة في حالة وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي يفرضها الرؤساء بعد مرحلة التقييم .

3- **الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكزن نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له. هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدبي، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل .

4- **تقييم الفرد لذاته:** تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخا طيبة لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقارنة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من قادة، وأن يبذل مجهودات واضحة لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه، أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظام مستقلا، فلا بد أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساسا، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات.

5- **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم. فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن تم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء.¹

الفرع الثاني: تقييم القادة الأداء الموارد البشرية.

1- **دور القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية.**

أ- **دور القيادة في توجيه أداء الموارد البشرية:** لكي يكون دور القيادة فعالا بالنسبة للموارد البشرية لا بد أن يركز التوجيه على مجموعة من الأسس التي لا بد على القائد مراعاتها والتي سنتطرق إليها بعد تعرضنا لمعنى

¹ - سعاد نايف، مرجع سبق ذكره ، ص 395. 2- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 185.

التوجيه بحيث يمكن تعريفه على أنه: العملية التي يقوم بها القائد الذي هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير ولا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من إتباعهم للخطط الموضوعة فحسب بل يهدف أساسا إلى خلق قوة عمل فعالة وتخفيض كل فرد من أعضاء الفريق نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

وبالنسبة للأسس فتتمثل في:

- ❖ إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة قابلة للتنفيذ . , أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- ❖ تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقع منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
- ❖ المحافظة على النظام ومكافأة المجتهد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.

ب- دور القيادة في الرقابة على أداء الموارد البشرية:

يتبين دور الرقابة في الفوائد الناجمة عنها، وذلك عن طريق إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد، كما تمكن من مراقبة ممارسة القادة في التوجيه والإشراف على العاملين على الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال، ومدى التقييد بالموصفات الكمية والنوعية للسلعة المنتجة من قبل المنظمة. أما الفائدة الثالثة فهي التأكد من استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأمثل، إلى جانب أن الرقابة الإدارية تكشف عن المبدعين والأفراد وتكافؤهم، والرقابة الإدارية تعمل على قيام اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية، وهناك فائدة أخرى تتمثل في أن الرقابة تكشف عن ولاء ورضا العاملين في المنظمة التي يعملون فيها، كما أورد أن أهداف الرقابة تحد من الأخطاء أو الانحرافات وتساعد على عدم تراكمها، وكذلك فإن الرقابة تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية نظرا للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها بين فترة وضع الأهداف وتحقيقها إلى جانب أن الرقابة توفر للمنظمة المعلومات التي تستطيع التكيف مع البيئة.

خلاصة الفصل :

وفي الأخير نخلص إلى أن تسيير وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون المؤسسة، بحيث تمثل المورد والأصل الأهم في المؤسسة فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها بدون أفرادها فما هي بذلك إلا مجموعة من الأصول الثابتة. ويمكن تعزيز أهمية رأس المال البشري بوجود إدارة مختصة في تحديد الوظائف والمهام المنوطة له وبالتالي إمكانية الاستحواذ على مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف. فامتلاك المؤسسات الموارد بشرية ذات كفاءة عالية يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود قيادات واعية التي يؤثر سلوكها هي الأخرى على أداء المؤسسة، فالقائد يلعب الدور الرئيسي في تطوير وتحسين الأداء الكلي أو انكماشه وركوده. ولقد اتفق معظم الباحثين على أن تقييم الأداء هو جزء أساسي من عملية الإدارة فهي المرحلة التي يتأكد بها القائد والإدارة العليا أن اختيارهم حقق أهداف المؤسسة وغايتها باعتبار أن تقييم الأداء مسؤولية أساسية للقادة لأن ذلك يفرض عليهم المحافظة على كفاءة وفعالية مؤسستهم باستمرار، وفي هذا الصدد قمنا بإسقاط كل ما سبق من الجانب النظري على مديرية الجهوية للجمارك بالأغواط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ويظهر ذلك من خلال الفصل التطبيقي الموالي.

دراسة ميدانية
بالمديرية الجهوية للجمارك
بالأغواط

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول و الثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة و تسيير الموارد البشرية , نأتي إلى الجانب التطبيقي للدراسة الذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على المديرية الجهوية للجمارك بالاغواط , و ذلك بغرض معرفة دور قيادتها في تسيير الموارد البشرية و ستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي

1- المدخل المنهجي للدراسة الميدانية.

2- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- المدخل المنهجي للدراسة الميدانية :

1.1 الإطار الزمني للدراسة : بدأت الدراسة في شهر جوان 2020 حيث بدأت بالدراسة الإستطلاعية و

القراءات النظرية المتعلقة بوضع الدراسة , أما الدراسة الميدانية فبدأت في 01 أوت 2020 .

1.2 الإطار المكاني للدراسة : تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط

وستتطرق بالتفصيل إلى تعريف المؤسسة .

-1 تعريف المؤسسة على المستوى الوطني :

إدارة الجمارك هي مصلحة عمومية شبه عسكرية تابعة لوزارة المالية في خدمة العام وتلعب دورا اقتصاديا ودورا جبائيا هام اذا انها مصدر لأموال جبائية ووسيلة لمراقبة التبادلات وتعمل بالأخص على حماية الاقتصاد الوطني . فلقد مرت إدارة الجمارك عبر عدة مراحل وذلك منذ الاستقلال الى يومنا هذا فلقد ساهمت في احتكار التجارة الخارجية في ظل الاشتراكية وتسعى اليوم الى المساهمة في تطوير التجارة الخارجية بتخفيضها للضريبة الجمركية وتخفيف على المراقبة على السلع وهذا كله في اطار العمل المنصوص بالاقتصاد الوطني . و هي تملك هيكل تنظيمي معدل و متطور يتماشى مع التغيرات والمتطلبات الجديدة.

-2 المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط.

تعود نشأة الجمارك بولاية الأغواط إلى سنة 1961 كما كان يطلق عليها آنذاك بالقبضة إلى غاية أفريل 1975 بعدها أصبحت مديرية جهوية تنشط عبر كامل الجنوب الجزائري و في سنة 1975 إلى نيابة المديرية العامة ثم إلى مصلحة الجمارك و بعدها إلى مفتشية أقسام الجمارك بالأغواط بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 331/93 المؤرخ في 1993/12/27 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 76/91 المؤرخ في 1991/03/16 المتعلق بتنظيم عمل المصالح الخارجية لإدارة الجمارك

1.3 الإطار البشري :

يتمثل الإطار البشري في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين للمديرية الجهوية للجمارك و أعوان التنفيذ بالأغواط ، بمجموع يد عاملة قدرت ب 100 عامل.

المنهج المستخدم في الدراسة :

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي نريد الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة دور القيادة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، كل هذا جعل منا ملزمين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم هذا المنهج على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية . ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى دقيق للظاهرة ونتائجها.

1.5 أدوات الدراسة :

تمثلت أدوات جمع البيانات فيما يلي:

أولاً: الملاحظة.

ثانياً: الاستبيان .

تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

✓ المحور الأول: المعلومات الشخصية .

وشمل هذا المحور مجموعة من البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية خصت العينة المراد دراستها، حيث ضم أربعة فقرات تتعلق بكل من:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى التعليمي.

• الخبرة في العمل.

✓ المحور الثاني : أسئلة خاصة بالنمط القيادي الديكتاتوري .

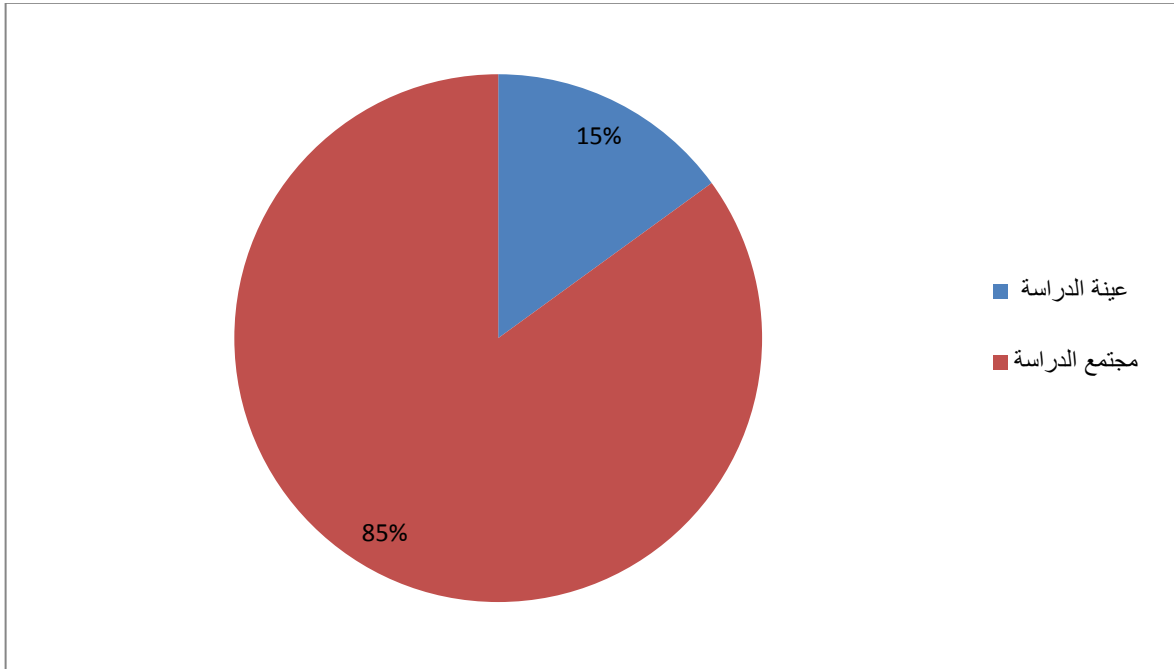
✓ المحور الثالث: أسئلة خاصة بالنمط القيادي الديمقراطي .

1.6 عينة الدراسة :

حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية حاولت أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة، فتكونت من 60 موظف، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة. وقد بلغت نسبة عينة الدراسة 15% من المجتمع.

الشكل 05 : عينة البحث.

نسبة عينة البحث من مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراسة الاتساق الداخلي الحساب معامل الثبات لها، ومن تم توزيعها على مفردات العينة حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان واسترجع منها 30 قابلة للدراسة حيث أجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبنى على أساس نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولمعرفة دور المتغير المستقل القيادة التنظيمية في المتغير التابع تسيير الموارد البشرية في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط .

من خلال هذا البحث سيتم التطرق للخصائص الوصفية على أساس المعايير التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة. ثم التحليل الأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة وفي الأخير اختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

1- التحليل الوصفي لخصائص العينة.

2- اختبار فرضيات الدراسة.

1- التحليل الوصفي لخصائص العينة.

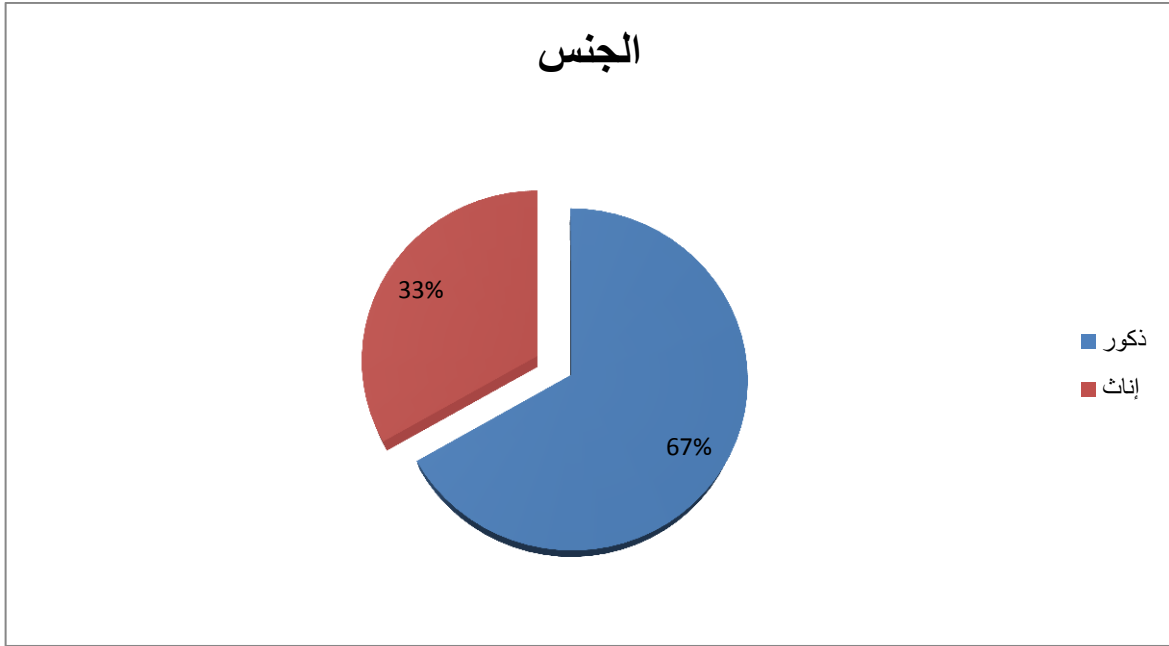
1.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول 08 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7	20	ذكر
33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

الشكل 06 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن 66.67% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور، و 33.33% من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس ذكر في مديرية الجهوية للجمارك بالأغواط، مقابل انخفاض نسبة العاملين من الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب جهداً عضلياً وقوة بدنية والاستعداد الدائم وهذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما بالنسبة للإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

1.2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

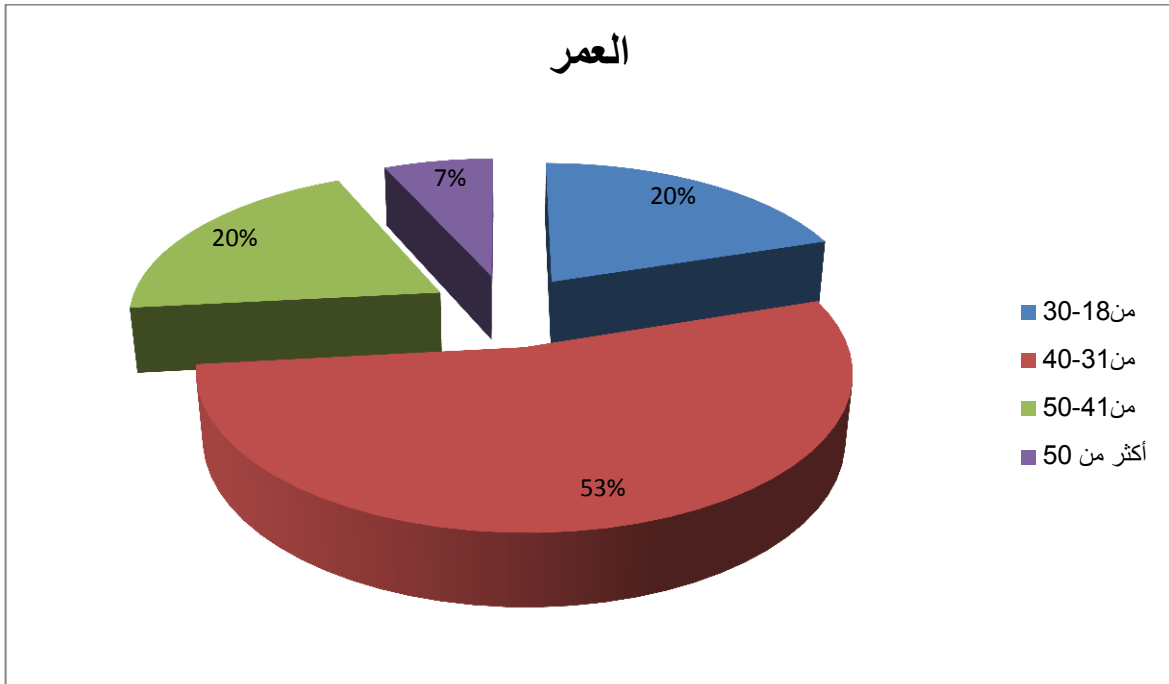
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

دراسة ميدانية

الجدول 09: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
20%	6	21-30 سنة
53.3%	16	31-40 سنة
20%	6	41-50 سنة
6.7%	2	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

الشكل 07: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبة ناءا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 20% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 18 و 30 سنة، وأن ما نسبته 53.3% من أفراد العينة كانت أعمارهم من 31 إلى 40 عام، وأن ما نسبته 20% من أفراد العينة كان سنهم ما بين 41 و 50 سنة، وأن نسبة 6.7% من أفراد العينة كانت أعمارهم

دراسة ميدانية

أكثر من 50 سنة. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم من 18 إلى 40 سنة قدرت بـ 73.3% وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في المديرية

1.3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

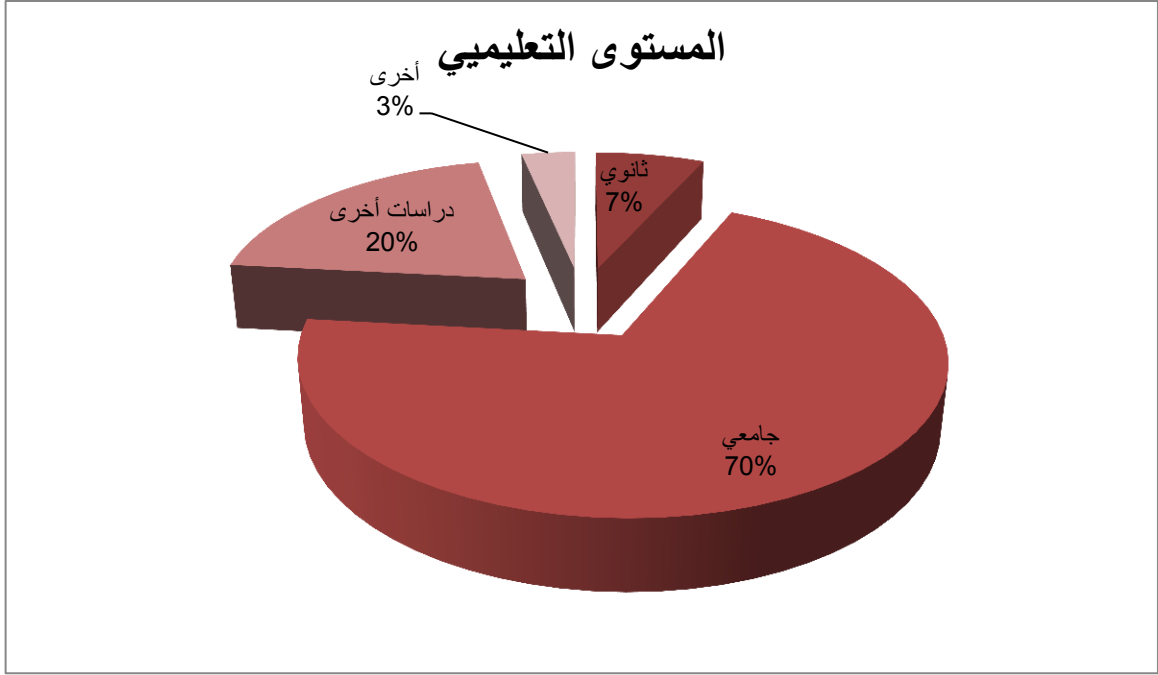
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل الموائين:

الجدول 10 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.7%	2	ثانوي
70%	21	جامعي
20%	6	دراسات عليا
3.3%	1	أخرى
100%	30	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 6.7% من أفراد العينة يحملون الشهادة الثانوية، ونسبة 70% من أفراد العينة من ذوي الشهادات الجامعية، أما حاملي شهادات الدراسات العليا فبلغت نسبتهم 20% من عينة الدراسة، أما حاملي شهادات المهن التقنية فكانت نسبتهم قليلة وبلغت 3.3%. ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية بنسبة اجمالية قدرت بـ 90%، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها.

الشكل 8 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

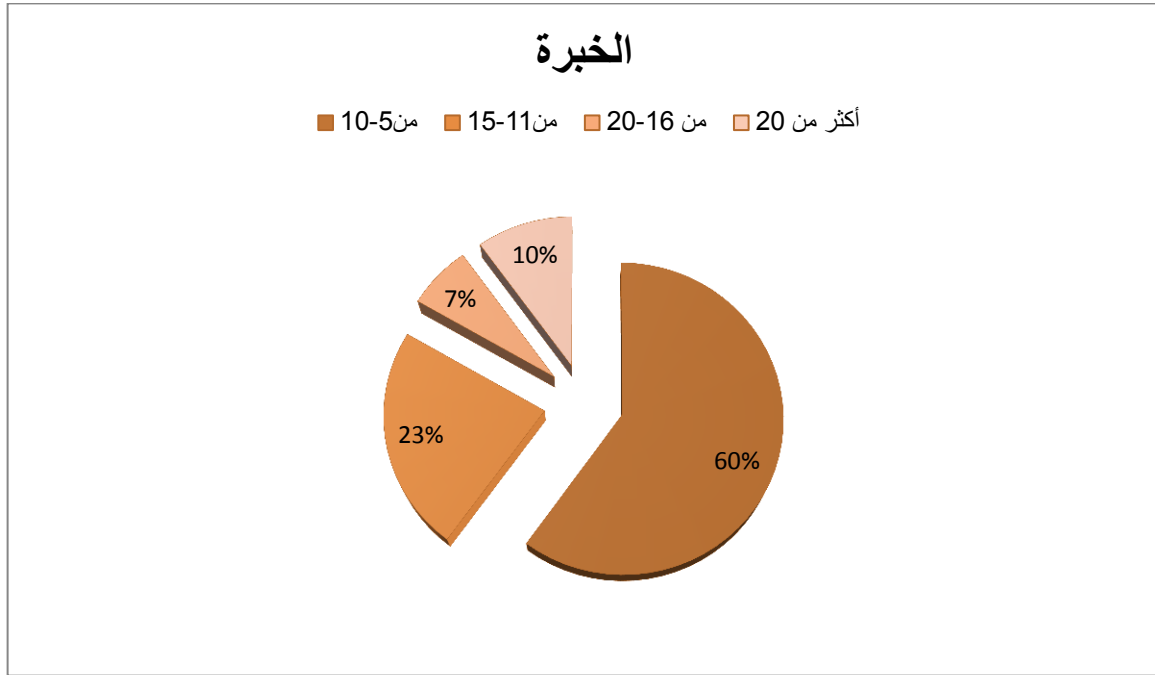


المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول 11 توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
%60	18	من 5-10 سنوات
%23.3	7	11-15 سنة
%6.7	2	16-20 سنة
%10	3	أكثر من 20
%100	30	المجموع

1.4 الشكل 09 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن نسبة 60% من عينة الدراسة تمثلت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، وأن نسبة 23 . 3 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم بين 11 و15 سنة، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 6.7% من أفراد عينة الدراسة ما بين 16 و20 سنة، أما نسبة أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة فبلغت نسبتهم 10%. فنلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الخبرة من 5 إلى 15 سنة بلغت 83.3% وهي نسبة كبيرة هذا ما يعني أن عدد كبير من المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول علاقة النمط القيادي السائد في المؤسسة .

2- إختبار فرضيات الدراسة .

1.2 تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

تمثلت الفرضية الأولى في " النمط القيادي الديكتاتوري هو النمط السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط" و منه سوف نقوم بعرض مجموعة من الجداول للتأكد من طبيعة العلاقة التي تحكم النمط القيادي الديكتاتوري والنمط السائد في المديرية .

الجدول 12 مساهمة نمط القيادة في تحقيق الإستقرار

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60%	18	إلى حد كبير
33.33%	10	إلى حد ما
6.7%	2	لا يؤثر إطلاقا
100%	30	المجموع

توضح بيانات هذا الجدول أن أساليب القائد ودوره داخل المؤسسة يساهم في استقرار العامل في عمله وزيادة ولائه للمؤسسة، حيث عبرت نسبة 60% منهم بأن الأسلوب المتبع يجعلهم يتمسكون بمناصب عملهم وتحقيق أداء أحسن على اعتبار أن تمكن القائد من إقناعهم بضرورة العمل وتحسين الأداء يكون من خلال الأسلوب القيادي المتبع في الواقع، بسعيه الخدمة مصلحة العمال والمؤسسة معا، وبالتالي يساهم في تحقيق الاستقرار إلى حد كبير.

أما 33.33% من أفراد العينة فرأت أن أسلوب القائد يؤثر إلى حد ما على الاستقرار ففي نظرها هناك عوامل أخرى تساهم في تحقيقه بنسبة معتبرة كظروف العمل داخل الأقسام الأجر

الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة وغيرها وهذا حسب المقابلات التي تم إجرائها، أما نسبة 6.7% فرأت أن الأسلوب أو النمط المتبع من طرف القادة والمشرفين لا يؤثر إطلاقا على إستقراره من هذا كله تتأكد أهمية طريقة تسير القائد العمل في المحافظة على استقرار الأداء وتوازنه ويعود رأي النسبة القليلة من العمال التي

دراسة ميدانية

تفت تأثير النمط القيادي على الاستقرار هو أن كل شخص يعرف ويؤدي مهامه ولا توجد هناك تأثيرات جانبية ولا يجب التدخل في عمل بعضهم البعض إلا في الحالات الطارئة والتي تستلزم تدخل القائد في عمل العامل.

وهكذا تبين أن النمط القيادي الجيد من طرف القائد له دور وأهمية في المحافظة على الاستقرار وزيادة الأداء وتوازنه داخل المؤسسة موضوع الدراسة، ولهذا فإن تكوين المشرف وتأهيله مهنيًا أصبح أمرًا ضروريًا ومن الوسائل الحديثة التي تتبعها المؤسسات في تحسين وتطوير أساليب قادتها من أجل زيادة الاستقرار والرقى ، لأن العنصر البشري وخاصة المسئول على مجموعة ما

يجب أن يكون لديه وعي وثقافة بأهمية ذلك العامل ، وهذا ما تسعى له المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط بسعيها لمسايرة التطورات في المجالات المتعلقة بالتكوين وتطوير المهارات القيادية.

ومن ثم فإن مستوى تكوين القائد ووعيه بدوره القيادي الإشرافي يجعل منه قائدا مميّزة وقادرة على تسيير وتحسين الأداء والمحافظة على الاستقرار داخل المؤسسة

جدول 13 يبين نوع الأسلوب المتبع

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أسلوب حر	10	33.33%
أسلوب صارم	13	43.33%
أسلوب متابعة	05	16.64%
أخرى	02	6.7%
المجموع	30	100%

تبين النسب الموجودة في الجدول أن الأسلوب المتبع داخل المؤسسة هو أسلوب صارم من طرف القادة بنسبة 44.33%، أما نسبة 16.64% فرأت أن أسلوب القائد هو متابعة وحزم دائم قد يلجا القائد فيه في بعض الأحيان إلى استعمال العقاب حسب آراء بعضهم، أما 33.33% فعبّرت بأن القادة لا يملكون أسلوب في التسيير فالعامل يعمل والقائد يتلقى التحفيز والترقيات في نظرهم أما النسبة المتبقية وهي 6.7% فرأت أن أسلوبه لا يهتمها ولا يحتاجون إلى مراقبة ومتابعة.

دراسة ميدانية

من خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية أفراد العينة أقرروا بصراحة القائد ومتابعته لعملهم وذلك في نظرهم قد يحقق نتائج على الجانبين السلبية والإيجابية لتنمر العمال من المراقبة المستمرة لهم وعدم الثقة في الخبرة الطويلة لدى بعض العمال، وتنمية الإحساس لديهم بأن أي خطأ ما فقد ينجم عليه تأثيرات جانبية تؤثر على مستقبله المهني داخل المؤسسة. بينما القادة أثناء المقابلات فإن الصرامة رغم حزمها فإنها تصطبجها بعض المرونة في التعامل من أجل ضمان تحقيق الاستقرار والثبات في العمل وتزيد من التزام العامل في أداء واجباته في العمل، والحفاظ على وتيرة الإنتاج الجيد والسعي إلى تطويره وتحسينه.

كما أن الصرامة في نظرهم مجرد تطبيق للقوانين واللوائح التي وجدت لغرض تسيير المؤسسة والتي تنظم سير عملها، وكذلك تساعد المتابعة والمراقبة الدائمة على الحفاظ على الحضور اليومي لهم عن طريق وضع جداول خاصة تحصى الغيابات والإجازات المرضية مما يساعد في تقييم الأداء السنوي لكل عامل حتى يكون هناك عدل في توزيع الحوافز بمختلف أنواعها.

جدول 14 النمط القيادي المفضل لدى العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40%	12	نمط تحاوري
20%	06	نمط تشاوري
33.3%	10	نمط صارم
6.7%	02	أخرى
100%	30	المجموع

تبين نسب الجدول أن غالبية العمال يفضلون الأسلوب الحوار الذي يركز على المناقشة والمشاركة وإبداء الرأي وذلك بنسبة 40%، أما نسبة 33.3% فيفضلون الصرامة من طرف قائدهم وذلك من أجل المحافظة على الاستقرار لكن شريطة أن تصاحبه نوع من المرونة في التعامل ودون اللجوء إلى أساليب لها تأثيرات سلبية عليهم وتؤثر بصفة خاصة على المردود الإنتاجي للعمال بصفة خاصة والمؤسسة عامة (كالطرد الخصم من الأجر....). بينما رأت نسبة 20% أن القائد يجب أن يستشيرهم ويأخذ برأيهم حول بعض الأمور المتعلقة

دراسة ميدانية

بالعمل، وذلك في نظرهم لأنهم الأكثر دراية بخوايا العمل نظرا لخبرتهم الطويلة ومدة أقدميتهم التي قد تكون أكثر من ذلك القائد أو المشرف عليهم، أما 6.7% فكانت آرائهم مختلفة فكل واحد منهم عبر عن رأيه في الأسلوب القيادي الذي يفضله فبعضهم رأى أنه لا يتدخل في عمل المشرف ولا يحتاج إلى مشاورته، فهو يعرف عمله جيد إلا في الحالات التي تأتي فيها تعليمات من الإدارة العليا.

أما البعض فرأى أن النمط المتبع لا يهمله فهو يعرف واجباته وحقوقه، لهذا فهو يقوم بعمله على أكمل وجه كما أن الصرامة الشديدة والدائمة لهم تجعلهم يشعرون بالإحراج والتوتر، مما ينتج نتائج سلبية كحدوث نزاعات وخلافات بين المشرفين والعمال قد تتطور إلى لجوء إدارة المؤسسة إلى إتخاذ إجراءات عقابية .

جدول 15 يبين طبيعة العلاقة بين القائد و العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50%	15	رسمية
33.3%	10	جيدة
10%	03	سيئة
6.7%	02	غير محددة
100%	330	المجموع

ترى نسبة 50% أن معاملة القائد لهم هي رسمية في إطار العمل ولا تتجاوز ذلك، أما نسبة (33.33%) فتراها جيدة بينما 10% من أفراد العينة تراها معاملة سيئة ولا تدعو للتفاوض بمستقبل زاهر، غير أن نسبة 6.7% تراها غير محددة وليس لها إطار فهي مبهمة في نظرها

وهكذا فإن الغالبية من العمال تراها معاملة رسمية مما يوحي بوجود رابطة زمالة وعمل من أجل الرقي بأداء المؤسسة، فالعامل يعرف دوره ويقوم به بينما القائد يسعى لمعرفة نقائص والصعوبات التي قد تواجه هذا العامل، فيعمل على القضاء عليها أو تحسينها من أجل توفير جو

يساعده على بذل أقصى ما يمكن من جهد في سبيل تحقيق أداء أفضل

دراسة ميدانية

لكن رغم رسمية المعاملة فإنها تعتبر العامل جزء منها وقد يساهم بزيادة إنتاجه وتحسين أدائه في رقيها، وهذا ما ذكره ألتون مايو في دراساته حيث أكد أن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية ومعاملة اجتماعية حسنة أكثر مما يحتاج إلى تجهيزات مادية

الجدول 16 طرق و مصادر تلقي العمال للأوامر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من القائد مباشرة	20	66.67%
عدة رؤساء	10	33.33%
المجموع	30	100%

توضح المعطيات الكمية في الجدول بأن 20 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 66.67% من إجمالي العينة تقر بتلقي الأوامر من القائد المباشر لها أثناء العمل، وهو ما أثبتته المقابلات التي تمت مع بعض المبحوثين بأنهم يحبون أن يكون قائدهم هو من يعطي التعليمات ويقوم بنصحهم وإرشادهم والعمل معهم لتجنب الوقوع في الصعوبات، وهذا ما يعود عليهم بالارتياح والشعور بالرضا والاستقرار في العمل، لأن تلقي الأوامر من القائد المباشر لهم في التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة يؤدي إلى إقبالهم على الأداء وتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة منه.

وهذا ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية التي حاولت ربط القيادة بالرقابة الصارمة والأداء الفعال من خلال مبدأ وحدة القيادة والأمر، فالعامل داخل المؤسسة يجب أن يتلقى أوامره من قائد واحد أثناء تأدية العمل ويكون مسئول أمامه، ولا يجوز لقائد أو مشرف آخر أن يتدخل في ذلك لأن تلقي العامل الأوامر والتعليمات من جهة أخرى يدخله في مسار مليء بالتناقضات وتضارب الآراء في حالة تعدد القادة وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية العامل وأيضا لتجنب الصراع والتزاع بين قادة ورؤساء الأقسام والمصالح حسب ما أكده بعض المبحوثين. بينما أقرت نسبة 33.33% أنهم يتلقون الأوامر أثناء تأديتهم للعمل من عدة رؤساء، حيث عبر بعض المبحوثين عن تدمرهم واستيائهم من تعدد الأوامر والتدخلات في عملهم، وهذا ما أكده بعضهم أثناء المقابلات معهم، فرغم أنه مثلا يعمل في مصلحة غير مصلحة ذلك القائد إلا أنه يعطي له ملاحظات وأوامر رغم وجود القائد المباشر له في تلك المصلحة، وهذا التعدد حسب رأيهم يخلق نوع من عدم الرضا عن طريقة

سير الأمور، فتعدد مصادر تلقي التعليمات يؤدي لزيادة تعدد المهام، مما يؤثر سلبيًا على أدائه وتخرجه من المسؤولية وعدم شعوره بالراحة في العمل.

3.2 نتائج الفرضية الاولى

- ✓ إن مؤشر الرقابة الصارمة تجلى وجوده من خلال لجوء القادة في المديرية إلى إتباعه كما أن الغالبية من العمال تفضل أن يتبع القائد المسؤول أسلوب المراقبة الدائمة و الصارمة من أجل الحفاظ على وتيرة العمل و الإنضباط و إحترام القوانين و عدم التعدي على التسلسل الوظيفي.
- ✓ إن القائد المخطط لأهدافه و أهداف عماله و مؤسسته مسبقا يساعده على كسب ولائهم وكذلك تنفيذ خططه القيادية.
- ✓ عمال المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط يفضلون تلقي الأوامر من رئيس واحد مما يشعرهم بالإرتياح و الرضا و الإستقرار أثناء تلقي التوجيهات أي ان التعليمات تأتيهم حسب التسلسل الهرمي و ليس كل من لديه سلطة داخل المؤسسة.
- ✓ غالبية العمال فضلوا الخضوع لسلطة القائد لأن ذلك يشعرهم بالطمأنينة ,فالحرية الكبيرة تدفعهم إلى التسيب.
- ✓ غالبية العمال أقررو أنهم يتلقون الأوامر من مصدر واحد و هو القائد المباشر و هذا ما تدعو إليه النظرية X و ذلك حتى يضمن القائد تنفيذ مسؤولياته و سلطته لتطبيق القوانين دون تميز
- ✓ النمط الديكتاتوري سائد نوعا ما حيث تمتاز القيادة في "المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط" بالمرونة و الصرامة في آن واحد لكنه ليس إستغلالي رغم تسلطه ,فهو يستعمل الصرامة و المتابعة الدائمة بنسبة كبيرة لكن يرافقها التحاور و التشاور في الأمور المتعلقة بالعمل أو بالشؤون التي تخص العامل نفسه و هذا من أحد الأنماط التي يدعو إليها ليكرت لأن في رايه القائد هو أدرى بمصالحهم رغم قسوته و تشدده خاصة عند تذبذب مستوى العمل , و هذا ما يدل على إحاطة القادة في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط بالثقافات القيادية و التنظيمية .

2. 2 تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية :

تمثلت الفرضية الثانية في " النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط" و منه سوف نقوم بعرض مجموعة من الجداول للتأكد من طبيعة العلاقة التي تحكم النمط القيادي الديمقراطي بالنمط السائد في المديرية .

الجدول 17 مساهمة القائد في زيادة التعاون

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
56.67%	17	كثيرا
33.33%	10	قليلًا
10%	03	نوعا ما
100%	30	المجموع

أكدت نسبة 56.67% من أفراد العينة أن المعاملة الجيدة لها دورا كبيرا في تنمية تعاون العمال مع بعضهم البعض، وهي من الدوافع التي تشجع العمال على تحسين الأداء، أما نسبة 33.33% فرأت أن المعاملة الجيدة لها تأثيرا قليلا على تنمية التعاون بين العمال مكان العمل، أما نسبة 10% فترى أن لها تأثير نوعا ما على تعاون أفراد الجماعة. من خلال تحليل النسب نلاحظ أن العلاقات الحسنة بين العمال تساعد على تحسين الأداء حيث أن العامل عندما يشعر أن الذي أعلى مرتبة منه يحاول الاقتراب منه ويعمل على تحسين علاقته به ويسعى لتحقيق أهدافهما معا، فهذه المبادرة من شأنها أن تنمي روح التعاون والمسؤولية لدى العمال داخل المؤسسة، فيصبح لديهم إحساس بأن المؤسسة ملكا للجميع وليس للقائد أو المشرف فقط، فكلهم جزء واحد لا يتجزأ منها فتحسن العلاقات بين العمال والقادة يساعد على زرع روح المحبة والإخاء، لكن كل ذلك دون تجاوز الحدود التنظيمية أو الإخلال بالقوانين، لأن العامل أحيانا بقصده أو بدون قصد يرى أن تحسن العلاقة بينه وبين قائده تعتبر نوعا من الضعف، وبالتالي يصبح لا يحترم من هو أعلى منه درجة وهكذا تكون المعاملة الحسنة كنوع من التحوار والنقاش بين العمال والمشرفين حول ظروف العمل وكيفية تحسينه، كما أن تلك العلاقة تجعلهم يعقدون لقاءات في فترات الراحة لبحث ما كان من عمل أو التطرق إلى الصعوبات التي يمكن

دراسة ميدانية

التعرض لها أثناء العمل، مما يفتح الباب لإعطاء الاقتراحات، والتي يمكن أن تساعد في تحسين المستوى وتجنب حدوث مشكلات في المستقبل، فالعامل الحسنة من القائد تساهم في جعله ديمقراطياً إلى حد كبير مع عماله، وذلك بإعطائهم فرصة لإظهار مهاراتهم وتفجير قدراتهم.

– الجدول 18 : استشارة القائد للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
33.33%	10	دائماً
53.34%	16	أحياناً
13.33%	04	أبداً
100%	30	المجموع

تكشف البيانات الرقمية الواردة في الجدول المتعلق باستشارة القائد لعماله في المسائل المرتبطة بالعمل أن نسبة 53.34% من أفراد العينة صرحوا بأنه أحياناً ما يتم استشارتهم عندما تريد الإدارة أمراً يتعلق بالعمل كحاجته له في مصلحة أخرى مثلاً، وهذا ما أثبتته المقابلات التي تم إجرائها مع بعض المبحوثين والمشرفين حول مسألة الاستشارة، حيث أكدوا أن القائد المباشر يستشير في غالب الأحيان الذين يتميزون ويتمتعون بالخبرة والتجربة، والذين يتوقع منهم أن يساهموا بطريقة إيجابية في حل بعض المشكلات والاستفادة من مقترحاتهم أو مساعدته في تغيير طريقة العمل وهذا ما تم ملاحظته في الفرقة المتنقلة حيث يعمل القائد على إختيار العمال ذوي الخبرة و التجربة الميدانية في مجال مكافحة التهريب للتصدي لهذه الظاهرة، بينما أقرت نسبة 33.33% بأن المشرف يستشيرهم دائماً في المسائل المرتبطة بالعمل.

وهذا ما أكدته بعض رؤساء المصالح الإدارية بقوله "إن القائد من يستفيد من منصبه كرئيس وذلك عن طريق كسب واستشارة مرؤوسيه والاستفادة من خبرتهم وقدراتهم المعرفية المتعلقة بالعمل والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم له، وبالتالي تحقيق رضاهم واستقرارهم في العمل ودعمهم له في المسائل المتعلقة بترقيته لمنصب آخر. أما نسبة 13.33% فأكدت أن قائد المجموعة لا يستشيرهم في المسائل المرتبطة بالعمل أبداً، حيث كانت هناك بعض الجلسات التي عبر فيها بعض المبحوثين عن استيائهم من المشرف وعدم رضاهم

دراسة ميدانية

عن أسلوبه، حيث يقوم بإصدار الأوامر على أساس أنه هو الذي يملك السلطة باستعماله المتابعة اللصيقة والرقابة الصارمة والمستمرة في العمل كما أنه قد يلجأ أحيانا إلى استعمال العقاب، أو أنه يتم نقلهم أو تغيير طريقة العمل دون استشارتهم فهو لا يفوض بعضا من سلطاته لمؤوسيه، ولا يستفيد من الخبرة الطويلة لبعضهم.

جدول 19 تفقد و تشجيع القائد للعمال

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60%	18	دائما
33.33%	10	أحيانا
6.67%	2	أبدا
100%	30	المجموع

تؤكد نسبة 60% أن المسئول يتفقدهم ويمر عليهم لمعرفة الصعوبات التي يواجهونها في العمل وكذلك يقوم بتشجيعهم على الأداء والعمل، أما نسبة 33.33% فإنها ترى أنه يمر أحيانا وكذلك بالنسبة لاستعماله التشجيع الشفهي أما نسبة 6.67% فهي تنفي تفقد القائد لهم فالرئيس لا يهتم بعملها أو بما تواجهه من صعوبات ومشاكل داخل العمل.

رغم تأكيد جل العمال أن القائد يتفقدهم دائما خلال العمل، فهذا ليس أنه لا يثق فيهم، ولكن الرغبة القائد في معرفة صعوبات العمل حيث يقوم بدورات لمعرفة كيفية سير العمل، مؤكدا تشجيعه لهم على بذل المزيد من الجهد وعدم تضييع الوقت والتركيز أكثر لعدم ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة وتضعف روحهم المعنوية ومهما يكن فإن هذه النسب تؤكد أن القائد يكون موجودا إذا حدث أي طارئ داخل العمل لأنه يتعرف على الأمر قبل حدوثه بفضل تواجده الدائم وسط عماله وعمله معهم ومساعدته لهم في توضيح طرق العمل والقضاء على الصعوبات ويقوم بتشجيعهم شفويا على الأداء مما يحقق في نفسهم ارتياح كبير وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة استقرارهم وهذا ما يتصف به القائد الديمقراطي .

جدول 20 يبين مساعدة القائد لعماله في مواجهة مشاكل العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
66.67%	20	نعم
20%	06	لا
13.33%	04	لا أدري
100%	30	المجموع

يحتاج العمال إلى دعم كافي من أجل تحسين أداؤهم ، لذلك فإن نسبة 66.67% كانت إجاباتهم بأنهم يحتاجون لمساعدة قائدهم في حل مشاكل العمل ومعرفة لكل ما يجري داخل المديرية أما نسبة 20 % فكانت إجابات بلا فهو حسب رأي بعضهم لا يهتم بالمشاكل والصعوبات التي يعانون منها بل همه الوحيد هو أن يرى العمل جاهز وليس به أي خطأ، أما نسبة 13.33 % فأكدوا بأنهم لا يدرون إن وجدوا مساعدة المسئول لهم أما لا ومن خلال هذه النسب يتبين بأن الإدارة تقدم المساعدة والدعم للعمال في حل مشاكل العمل من أجل تحسين الأداء، مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية العامل وبالتالي الأداء العام للمؤسسة

لكن ما طبيعة أنواع المساعدة التي تمنحها الإدارة أن تمنحها للعامل من أجل تحسين أدائه وفي رأي بعض من أفراد العينة بأن الدعم يكون إما مادية، وذلك من خلال توفير حوافز مادية وتوزيعها على العمال حتى يبذلون مجهودا أكبر ويكون مردودهم وفيرا، وهذا لا يتاح إلا بتحكمه التام وإخضاعهم للتدريب على نوعية الوظيفة التي يقومون بها حتى لا يجدون صعوبات أو مشاكل في تأدية عملهم أو من خلال الدعم المعنوي .

وهكذا فإن توفير المساعدة للعمال يحسن من مستوى أدائهم وبالتالي تطور ورقي المؤسسة.

جدول 21 مساهمة القائد في التسيير تزيد الإلتزام باداء الواجبات

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50%	15	إلى حد ما
33.33%	10	إلى حد كبير
16.67%	5	لا يؤثر
100%	30	المجموع

إن مساهمة طريقة القائد في متابعة العمل تساعد على التزام العامل باداء واجباته وهي من مظاهر العناية بالدور المنوط بالقائد والتعامل معا داخل المؤسسة الصناعية فنسبة 50% ترى أن النمط الذي يتبعه القائد يساهم في التزام العامل بواجباته، أما 33.33% فترى أنه يؤثر أنه يؤثر إلى حد كبير بينما نسبة 16.67% فترى أن الأمر لا يؤثر إطلاقا فالنتيجة إذا مشجعة طالما أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن طريقة أو أسلوب القائد في التسيير للأمور لها دور إلى حد ما فمراعاة القائد النمط التسيير، معناه أنه وصل لدرجة ما من الوعي بأنه منبع سير الأمور وبأن أسلوبه مع عماله قد يكون سببا في تدني أو زيادة أدائهم، وبالتالي فإن عمال المؤسسة هم جزءا من طموحه وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، كما أنه بذلك أصبح يتحكم كما ينبغي في تحسين أسلوبه القيادي ومن أجل الوصول لهذه المرحلة يجب على الإدارة المساهمة في ذلك بتوفير الظروف الملائمة سواء النفسية أو المادية.

4.2 نتائج الفرضية الثانية

- ✓ طريقة المعاملة التي يتبعها القائد تساهم كثيرا في زيادة التعاون بين العمال كما أنها تشجعهم على المثابرة و العمل و السعي لتحسين أدائهم كذلك تساعدهم على تنمية روح المبادرة و الشعور بالإرتياح و أنهم جزء من المؤسسة و بالتالي فالأهداف مشتركة و عليهم السعي لتحقيقها و تطويرها .
- ✓ كلما يسمح القائد للعمال بإبدا رأيهم و المساهمة بأفكارهم و مقترحاتهم كلما أدى ذلك إلى تطوير و زيادة الأداء و إندماج العامل أكثر داخل مؤسسته .
- ✓ إن القائد في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط يهتم بالعمال و أهداف المؤسسة مما يدل على سعي المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة أن الإهتمام بالعامل و تحسين ظروف عمله و حل مشاكله و توفير المكافآت على الأداء المتميز يزيد من تعاون العمال و القادة و نشر روح المشاركة .
- ✓ تشجيع القائد للعمال حتى و إن كان شفهيًا يزيد من أدائهم و تعاونهم و رفع الروح المعنوية داخل العمل و هذا ما صرح به عمال المديرية .
- ✓ إن القائد المسير المنظم للعمل القادر على إتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة و الذي يساعد و يقف مع عماله أثناء فترات العمل هو الذي يدفعهم إلى الإلتزام بأداء المهام و الأعمال الموكلة لهم و تحقيق الأهداف المسطرة و تحسين الأداء

تعد القيادة أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن تصدر بصدد آراء كثيرة، قدمت حولها دراسات عديدة للوقوف على طبيعتها ومقوماتها، فقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص للقيادة في كل حقبة، ومن المسلم به أن القيادة قضية متشعبة الجوانب وحاجتنا إلى القادة الأكفاء تتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي يفرض على من يتولى القيادة أن يحتوي على جملة من المهارات التوجيهية مؤسسته .

لقد طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسر الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى القائد ليستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين، فقدت تعددت وتنوعت هذه الأخيرة لتأتي في مقدمتها نظريات المدخل الفردي ، نظريات مدخل الأسلوب، نظريات المدخل الموقف، نظريات المدخل المشترك، وآخرها نظريات المدخل الحديث، التي كان من شأنها تقديم نموذج أكثر تكاملاً للقيادة. إن اختلاف القادة في أساليبهم أدى إلى ظهور أنماط قيادية بحيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط جاء على رأسها النمط الديمقراطي، الديكتاتوري ، والنمط الحر .

تهدف المؤسسات بشكل عام إلى إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المؤسسات لتتطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه الأخيرة القيادة التي تؤدي إلى تحفيز وتوجيه أهم مورد بها وهو المورد البشري في المنحى الصحيح والهدف المنشود، فإذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة بمختلف وظائفها والتي من أهمها تسيير الموارد البشرية عن تحقيق أهدافها ولذلك يمكن قياس مدى نجاح المؤسسة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

وهكذا فإن الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الأداءات فيها أو النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة ومواردها المختلفة، فالنمط الديمقراطي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية بينما النمط القيادي الديكتاتوري يحقق الاستقرار والتعاون، كما أنه قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة كما قد تجد نمطا قياديا مغايرا للنمطين السابقين أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل، مما يؤدي في كثير من الأحيان الانتشار نوع من الفوضى ومهما يكن نمط القيادة السائد فإن الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للموقف والظروف السائدة مما يترتب عنه استجابات متباينة، فالقائد هو الذي يجعل الأتباع من العمال يجوبون العمل ويسعون للوصول إلى درجة كبيرة من الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بينهم وزيادة الرضا والتعاون وذلك حسب الأنماط المتبعة في الواقع المعاش داخل المؤسسة

الخاتمة العامة


ف نجد أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحتل أهمية منقطعة النظير في المؤسسات بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفي من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر والذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في ظل وجود قيادة فعالة، والتي تبدأ باختيار القادة والمؤوسين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم وأدائهم في المؤسسة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل الحصول على الأداء الأمثل والأفضل لمسيرة المؤسسة والتنفيذ الأدق لخطتها، فالمستوى الذي تصل إليه فاعلية إدارة الموارد البشرية تقع مسؤوليته في البداية على عاتق القيادة للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف .


وقصد دراسة دور القيادة في إدارة الموارد البشرية تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات المتمثلة في المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط ، وبعد التطرق ودراسة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج متمثلة في:


- ✚ تعتبر القيادة التنظيمية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه .
- ✚ القيادة عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تتطلب من أعضاء مجموعات العمل.
- ✚ القيادة التنظيمية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

- ✚ تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر المؤسسة، وذلك لأهمية الموارد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✚ تسيير الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.
- ✚ يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

الخاتمة العامة

القيادة التنظيمية الهی حلقة الوصل بین الموارد البشرية وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. 

يعكس الاهتمام بدراسة القيادة التنظيمية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري. 

إن تسيير الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتائج عمل منظم ومنسق، يشترك فيه جميع أفراد 

التنظيم في ظل وجود قيادة فعالة .

وهكذا نرجو أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تأسيس تفكير جديد من أجل إعداد قادة ودفع المؤسسات لوضع طرق ونظم تسعى لتكوين أجيال من القادة القادرين على الارتقاء بالمؤسسة والعمال إلى مواكبة التطورات العالمية، خاصة في مجال العنصر البشري باعتباره أحد أسس التقدم وزيادة الاستقرار داخل أية مؤسسة.

وأخيراً يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدراً كبيراً من الأهداف التي رسمتها لدراسة هذا الموضوع، حيث بذلت كل ما أمكن من الجهد في البحث والتقصي لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في تسيير المورد البشري، من خلال دراسة متطلباتها وطريقة تطبيقها في الميدان من خلال المؤسسة مجال الدراسة (المديرية الجهوية للجمارك بالأغواط).

- القرآن الكريم
 - الكتب باللغة العربية :
- (1) أبو النيل نجم سيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت.
 - (2) أحمد مباشرة الإدارة الميادين و المهارات، الدار الجامعية، 2019.
 - (3) إبراهيم حسين بلوط، اطبادي و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2015.
 - (4) عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 .
 - (5) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
 - (6) ، بلال خلف السكارند، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
 - (7) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
 - (8) حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
 - (9) حميدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي ، الطبعة الثالثة القاهرة، 1990.
 - (10) دانيال جوان وآخرون، القادة الجدد، دار المريخ، 2004.
 - (11) راوية حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2010).
 - (12) رواية حنين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
 - (13) سعياد نايف البريوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2001.
 - (14) سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
 - (15) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

قائمة المصادر و المراجع

- 16) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 20108.
- 17) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 18) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، الطبعة الأولى، 1999 .
- 19) عامر محمود كلالدة، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عمال المنافية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20) ظاهر محمود كلالدة، الإدارة التعليمية، دار الزمران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997.
- 21) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعافها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22) عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبتقان، 2011.
- 23) عبد الرحمن بن عنقر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 24) عبد الرحمن سيارة القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014،
- 25) عبد الرحيم في أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، عبد القادر بلجودي، محاجي شنية، تسيير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة: إدارة الأعمال، المدينة، 2015،
- 26) عطالله محمود تيسير الشرعية، غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 27) عقيل الكاتب، مؤهلات القادة التربويين، مطبعة الجامعية، بغلان، 1999.
- 28) علاء محمد سعيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 29) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة.

قائمة المصادر و المراجع

- (30) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، بدون سنة نشر
- (31) علي السلمي، المهارات الإدارية للمدير المتفوق، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- (32) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2011.
- (33) يصل حسونية، إدارة الموارد البشرية، دار أسامية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (34) كامل الغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995. 36، ماجينة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2013.
- (35) مادر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (36) تر حرب فرزات وعيد مرعي، دول وحضارات في الشرق العربي القديم، تار طرابلس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الثانية، ومثلي، 1994.
- (37) محمد قاسم التريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2006.
- (38) محسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحاميد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 20106.
- (39) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وكل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
- (40) مدحت أبو العر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- (41) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- (42) مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الطبعة الثالثة، عمان، 1999. 15. مؤيد البسام، عيال حر حوش، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

قائمة المصادر و المراجع

- (43) ناصر دادني عبدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسية نظرية وتطبيقية، دار الحمديّة العامية الجزائر، 2004. 17، لجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- (44) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (45) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار التقاعد، الطبعة الثالثة، عمان، 1999.
- (46) نور الدين حاربوش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.
- (47) بويك بورس، مهارات الإدارة، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2013.
- الكتب باللغة الفرنسية :
- 48) Alain Duluc, leadership et confiance, Dunod, Paris, 2003.
- 49) Sophie Faure, Manager à l'école de Confucius, édition d'organisation, Paris, 2003.
- المذكرات والأطروحات
- (51) أحلام ميني، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2016.2017.
- (52) أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010 .
- (53) . إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي، مبتكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2005-2006 57
- (54) شهناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- (55) نوال دتر، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة خيضر بسكرة، 2012-2013.

الملاحق

الملحق رقم : 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

دراسة حول

القيادة التنظيمية و إنعكاسها في تسيير المورد البشري

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بالأغواط

نرجو منكم المساهمة في الإجابة عن أسئلة هذه الإستمارة علما أن كل الإجابات ستبقى محفوظة ولا

تستخدم إلا لأغراض علمية.

من إعداد الطالبة :

▪ راجحي راضية .

السنة الدراسية 2020-2021

- تأمل الطالبة من حضرتكم قراءة العبارات أولاً ثم وضع العلامة (X) في الخانة التي تعطي دقة وصفكم للموقف المطلوب , كما تعكس حقيقة الأمر الواقع .
- يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الإستمارة.

• المحور الأول : البيانات الشخصية .

1- الجنس

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية

من 18-30 سنة ✓

من 31-40 سنة ✓

من 41-50 سنة ✓

أكثر من 50 سنة ✓

3- المستوى الدراسي

ثانوي ✓

جامعي ✓

دراسات عليا ✓

أخرى ✓

4- الخبرة في العمل (بالسنة)

ما بين 5-10 سنوات ✓

ما بين 11-15 سنة ✓

ما بين 16-20 سنة ✓

أكثر من 20 سنة ✓

• المحور الثاني: بيانات خاصة بالنمط الديكتاتوري.

5- في رأيك هل يساهم النمط القيادي الديكتاتوري في تحقيق الإستقرار؟

أ- إلى حد كبير

ب- إلى حد ما

ت- لا يؤثر إطلاقاً

6- ماهو النمط القيادي الذي يساعد على تحقيق الأهداف؟

أ- نمط صارم

ب- أسلوب متابعة

ت- نمط حر

ث- أخرى تذكر

7- ماهو النمط القيادي الذي تفضله و يجعلك تشعر بالإرتياح؟

أ- نمط تحاوري

ب- نمط متشدد

ت- نمط مشارك

ث- اخرى تذكر

8- هل يستعمل القائد العقاب ضدك ؟

أ- كثيرا

ب- قليلا

ت- لا يستعمله

9- ماهو النمط الإشرافي الذي يرفع من معنوياتك ؟

أ- نمط ديمقراطي

ب- نمط ديكتاتوري

10- هل تؤثر الرقابة الصارمة على إستقرارك ؟

نعم لا

11- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بينك و بين قائدك ؟

أ- رسمية ب- جيدة ت- سيئة ث غير محددة

12- من أين تتلقى تعليمات العمل ؟

أ- من القائد مباشرة ب- من عدة رؤساء

13- يتقيد المسؤول برأيه و لا يتنازل عليه ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

14- يستخدم المسؤول أسلوب التخويف ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

15- يعمل المسؤول بصيغة الأمر بدل التوجيه ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

16- لا يتواصل القائد مع الموظفين خارج أوقات العمل ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

17- لا يقبل القائد بالرأي الآخر ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

• المحور الثالث : بيانات خاصة بالنمط الديمقراطي .

18- هل تساهم معاملة قائدك في زيادة تعاونك في العمل ؟

أ- قليلا ب- كثيرا ت- نوعا ما

19- هل يستشيرك القائد حين يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به ؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

20- في أيك ما الذي يهتم القائد أثناء العمل ؟

أ- أهداف المؤسسة ب- العمال ت- الإثنين معا

21- هل تساهم طريقة و أسلوب القائد في التسيير و الإلتزام في واجباتك ؟

أ- إلى حد ما ب- إلى حد كبير ت- لا تؤثر

22- هل منحك حرية التصرف و الاداء في العمل تزيد من رضاك الوظيفي ؟

أ- نعم ب- لا

23- هل تتعاون مع قائدك في حل مشكلات و صعوبات العمل ؟

أ- نعم ب- لا

24- هل تلتزم كعامل بتنفيذ الواجبات و إتباع القانون الداخلي للمؤسسة ؟

أ- نعم ب- لا

25- هل يطلب منك المشرف طرق جديدة في العمل؟

أ- نعم ب- لا

26- يشعر القائد بالموظفين و يقدرهم؟

أ- نعم ب- لا

27- لا يلجأ القائد إلى أسلوب العقاب؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

28- تجد القائد زميلا أكثر منه رئيسا؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

29- يحترم آراء الموظفين و يناقشها؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

30- يتعامل القائد بمسؤولية في مسألة الثواب و العقاب؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

31- يأخذ القائد بآراء الموظفين في إعداد البرامج؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

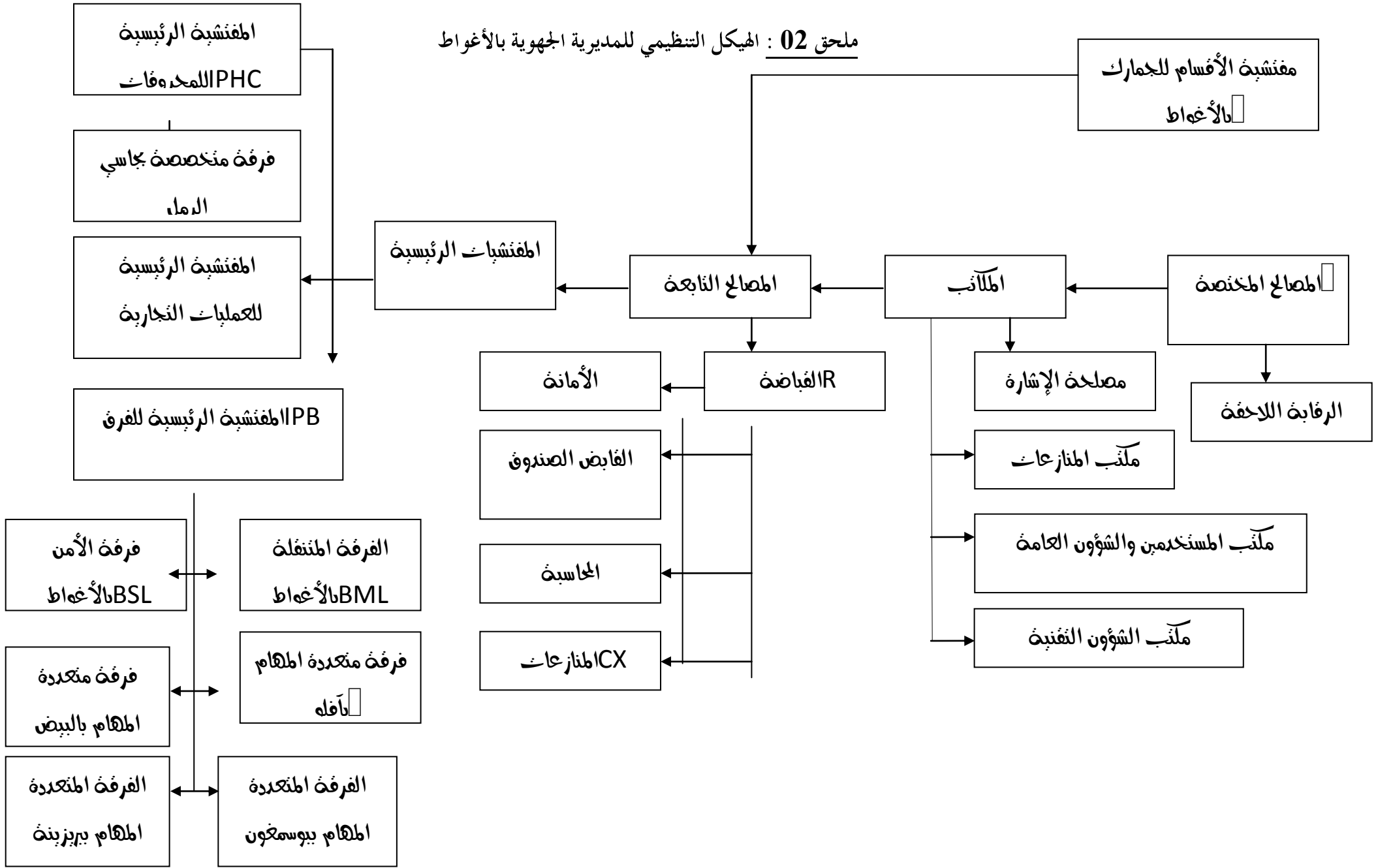
32- تربط القائد بالموظفين علاقات إنسانية حسنة؟

أ- نعم ب- لا

33- يزور القائد الموظفين في مكاتبهم و يقوم بتوجيههم؟

أ- دائما ب- أحيانا ت- أبدا

ملحق 02 : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



الملحق 03: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك

