

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عباس لغرور



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية للتسيير

## أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للعاملين (دراسة حالة شركة التأمينات الجزائرية CAAT خنشلة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية و التجارية للتسيير

إختصاص : تسيير عمومي

تحت إشراف :

• أ/ مسعي عبد الحليم

من إعداد الطالب :

• عروف نجم الدين

أعضاء اللجنة المناقشة :

| الصفة       | الجامعة الأصلية  | الرتبة      | الإسم و اللقب      |
|-------------|------------------|-------------|--------------------|
| المناقش     | جامعة عباس لغرور | أستاذ محاضر | أ/ مسعي سمير       |
| رئيس اللجنة | جامعة عباس لغرور | أستاذ محاضر | أ/ بلعدي عبد الله  |
| المشرف      | جامعة عباس لغرور | أستاذ محاضر | أ/ مسعي عبد الحليم |

السنة الجامعية : 2023/2022

## الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم  
فضلك وكثير عطائك إنه لا  
يسعني في هذه اللحظات  
لعلي لا أملك أغلى منها  
أن أهدي ثمرة عملي:  
إلى من سهرت على راحتني  
إلى التي فرحت لفرحتني  
وبكت لبكائي إلى من  
سهرت الليالي لترعاني  
وما بخلت عني بالدعاء  
إلى من حملتني بحب  
وربتني بوفاء وغمرتني  
بالدفء والحنان إلى  
فضاء المحبة وبحر

الحنان قررة عيني ونبض  
قلبي أمة الحببة .  
إلى من علمني أن الصبر  
على الأشياء سبيل الظفر  
بها والذي كان سببا  
فيما وصلت إليه علمني  
الاجتهاد وقف معي عند  
سقوطي حملني وأمسك بيدي  
ومشى معي خطوة خطوة كان  
لي الصديق والصديقة إلى  
أعظم أب في الدنيا إلى  
أبي العزيز .  
إلى كل من شاركوني حلو  
الزمان ومره بالأخص  
إخواني .  
و إلى كل الأساتذة والى  
جميع عمال وإدارة جامعة

عباس لغرور - خنشلة - حفظهم  
الله وشكر

عروف نجم الدين



## شكر و عرفان

اللهم لك الحمد على واسع فضلك وجزيل

عطائك

يسرنا أن نتوجه بجزيل الشكر وبالغ العرفان

إلى استاذنا ومشرفنا

مسعي عبد الحليم

الذي عبد لنا طريق البحث الوعر وكانت

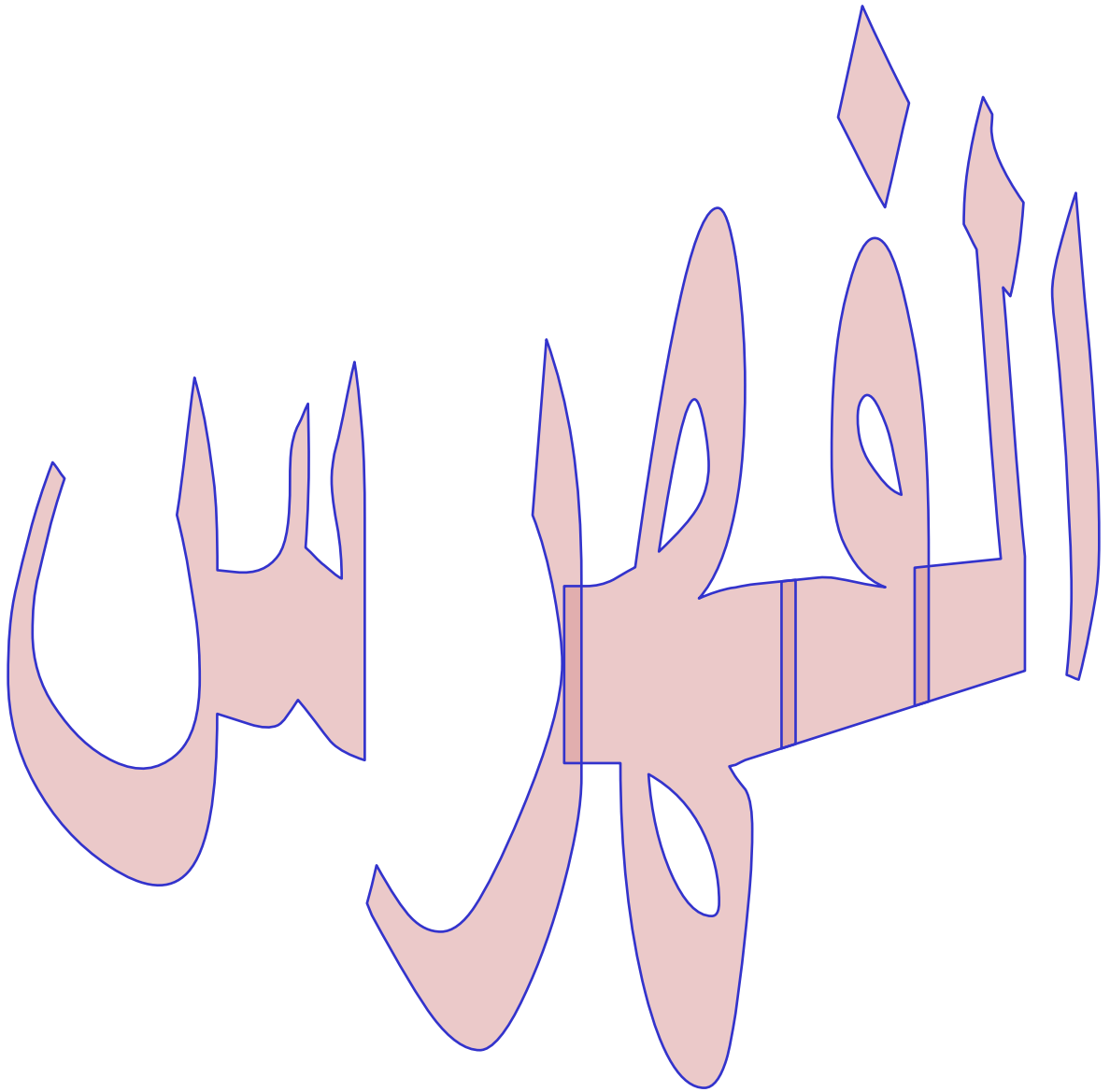
توجيهاته الخيرة معينة لنا على السير قدما

في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل

لآبائنا وأمهاتنا الكرام الذين كانوا سندا لنا

معنويا وماديا.

كذلك نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة طوال  
المسار الدراسي كما ننوه بجزيل الشكر  
الخاص لأستاذة جامعة عباس لغرور الذين  
قدموا لنا الدعم المعنوي بداية من السنة  
الأولى كما لا ننسى كل زملائنا وزميلاتنا  
الذين كانوا لنا أسرة واحدة طوال مشوارنا  
الدراسي فلهم كامل التقدير والاحترام.



## الفهرس

|    |   |
|----|---|
| 01 | المقدمة   |
| 06 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة القيادة الإدارية       |
| 06 | المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية                          |
| 06 | المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية                          |
| 07 | 1. القيادة الإدارية   |
| 10 | 2. القيادة و الإدارة  |
| 13 | المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية                         |
| 13 | 1. القائد الإداري   |
| 14 | 2. الجماعة (العاملين)   |
| 14 | 3. عملية التأثير  |
| 15 | المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية و وظائفها الأساسية      |
| 15 | 1. أهمية القيادة الإدارية                                     |
| 16 | 2. الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية                          |
| 18 | المبحث الثاني: النظريات المعتمدة للقيادة الإدارية و تصنيفاتها |
| 18 | المطلب الأول: النظريات المعتمدة للقيادة الإدارية              |
| 18 | 1. نظرية السمات   |
| 19 | 2. النظرية الوظيفية   |
| 19 | 3. النظرية السلوكية   |
| 19 | 4. النظرية الموقفية   |
| 20 | 5. النظرية التفاعلية  |
| 21 | المطلب الثاني: تصنيفات القيادة الإدارية                       |
| 21 | أولاً: تصنيف القيادة على أساس سلطة القيادة                    |
| 21 | 1. القيادة الرسمية  |
| 21 | 2. القيادة الغير رسمية  |
| 21 | ثانياً تصنيف القيادة على أساس سلوك القائد                     |
| 22 | 1. النمط القيادي الأوتوقراطي                                  |
| 24 | 2. النمط القيادي الديمقراطي                                   |
| 25 | 3. نمط القيادة الحرة  |
| 27 | المطلب الثالث: التصنيف الحديث في القيادة الإدارية             |
| 27 | 1. القيادة المبادلة   |
| 27 | 2. القيادة التحويلية  |
| 27 | 3. القيادة الكريزمية  |

|    |   |
|----|---|
| 28 | 4. القيادة النسانية   |
| 28 | 5. القيادة الإستراتيجية   |
| 28 | خلاصة الفصل الأول   |
| 29 | الفصل الثاني : أساليب و محددات و فعالية القيادة الإدارية            |
| 29 | المبحث الاول أساليب القيادة الإدارية و محدداتها                     |
| 29 | المطلب الاول : دراسة أساليب نظريات القيادة الإدارية                 |
| 29 | I. دراسة أساليب نظريات السمات                                       |
| 31 | II. دراسة أساليب النظريات السلوكية                                  |
| 36 | III. دراسة أساليب النظريات الموقفية                                 |
| 42 | IV. دراسة أساليب القيادة التحويلية                                  |
| 43 | المطلب الثاني : محددات الأسلوب القيادي                              |
| 43 | I. خصال القائد  |
| 45 | II. خصال العاملين   |
| 46 | III. الخصائص المهمة   |
| 47 | IV. خصائص النسق التنظيمي  |
| 48 | V. خصائص السياق الثقافي و الإجتماعي و السياسي المحيط بالشركة        |
| 50 | المبحث الثاني : فعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة |
| 50 | المطلب الأول : تقييم فعالية القيادة الإدارية                        |
| 50 | I. مفهوم فعالية القيادة الإدارية                                    |
| 50 | II. أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية                            |
| 52 | III. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية              |
| 53 | 1. الإنتاجية  |
| 55 | 2. التطوير و الابتكار   |
| 55 | 3. التغيب   |
| 56 | 4. حوادث العمل  |
| 57 | 5. الأمراض النفسجسمية   |
| 57 | 6. الجزاءات   |
| 57 | 7. الإستقلالات  |
| 57 | IV. المعايير الذاتية لتقييم فعالية القيادة الإدارية                 |
| 58 | 1. الرضا عن العمل   |
| 58 | 2. الإتجاه نحو القائد   |
| 58 | 3. تماسك الجماعة  |
| 59 | 4. الدافعية للعمل   |

|  |    |
|--|----|
| المطلب الثاني : اوجه القصور في أداء القادة و سبل تنمية مهارات القيادة الإدارية ..... | 60 |
| I. الاثار الناجمة عن أمراض القيادة .....   | 60 |
| II. وصف أمراض القيادة .....  | 60 |
| 1. أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل .....                                      | 61 |
| 2. امراض تتصل بعملية إتخاذ القرار .....  | 63 |
| 3. أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية .....  | 64 |
| 4. أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين و السابقين .....                         | 64 |
| 5. امراض خاصة بإدارة الوقت .....   | 65 |
| 6. امراض تتعلق بتطبيق القوانين و اللوائح و نقل الخبرات .....                         | 66 |
| 7. أمراض خاصة بعملية التواصل .....   | 66 |
| 8. الفساد و الإنحراف الأخلاقي .....  | 67 |
| III. الأسباب المسنولة عن أمراض القيادة الإدارية .....                                | 68 |
| IV. سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية و تنمية المهارات القيادية .....                | 70 |
| المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية العاملين .....                 | 73 |
| 1. دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين .....                                      | 74 |
| 2. دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل .....                                      | 75 |
| 3. دور القيادة الإدارية في إتجاهات العاملين .....                                    | 76 |
| 78 خلاصة الفصل الثاني .....  | 78 |
| 79 الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT .....                   | 79 |
| المبحث الأول : نظرة عامة حول التأمين و المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT .....        | 80 |
| المطلب الأول : التطور التاريخي للتأمين في الجزائر .....                              | 80 |
| اولا : الفترة الإستعمارية (فترة الإحتلال) .....                                      | 80 |
| ثانيا : مرحلة مابعد الإستقلال .....  | 81 |
| المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT الرئيسية .....                | 81 |
| ○ التعريف بالمؤسسة .....   | 81 |
| المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة الجزائرية للتأمينات .....            | 82 |
| 1. المديرية العامة .....   | 82 |
| 2. المديرية الجهوية .....  | 82 |
| المبحث الثاني : الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT271 وكالة خنشة .....                  | 83 |
| المطلب الأول : التعريف بوكالة خنشة CAAT-271 .....                                    | 83 |
| المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة CAAT -271 .....                              | 84 |
| المطلب الثالث : التنظيم الوظيفي لوكالة CAAT271 خنشة .....                            | 85 |
| 1. مدير الوكالة .....  | 85 |

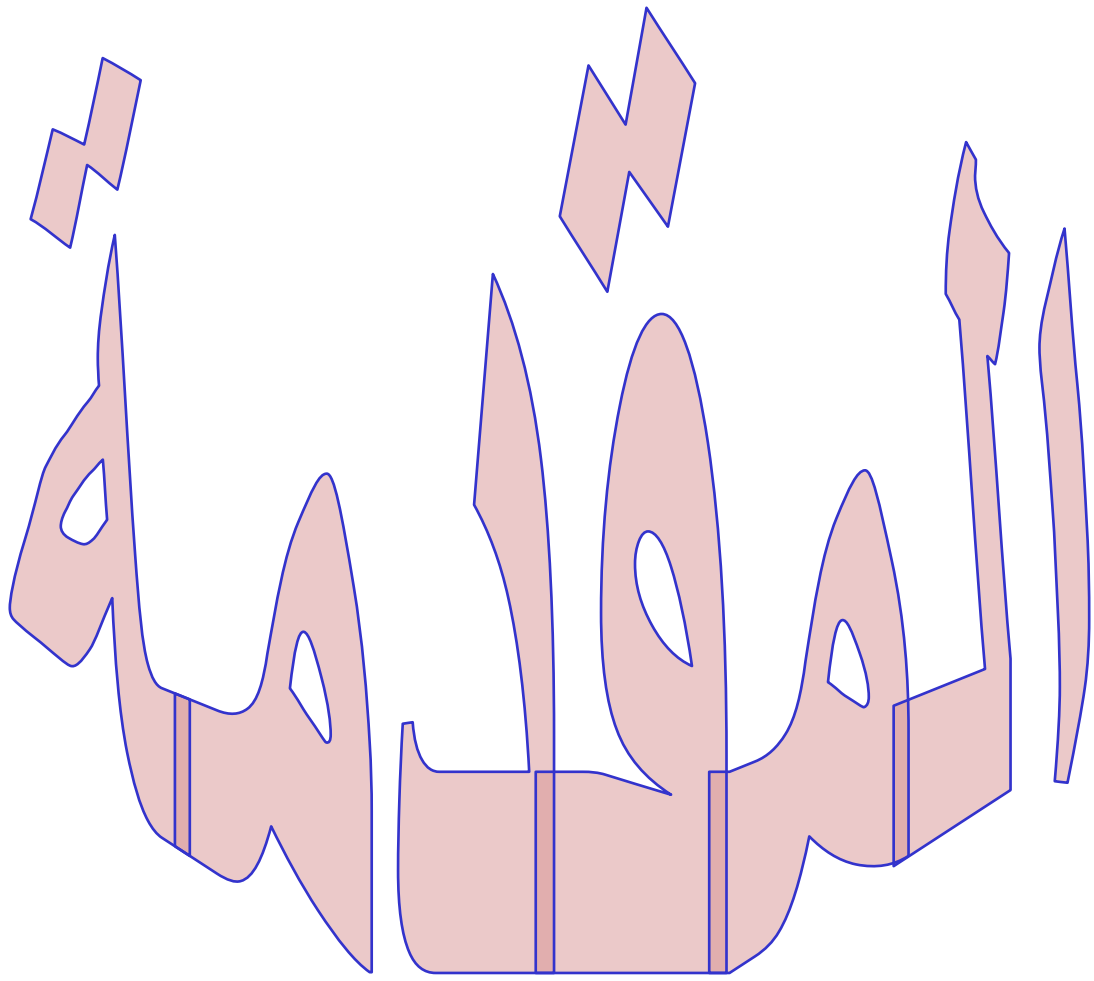
|    |  |
|----|--|
| 85 | 2. مصلحة تأمين السيارات .....  |
| 86 | 3. مصلحة المحاسبة المالية .....  |
| 86 | 4. مصلحة الأخطار و النقل .....   |
| 86 | المبحث الثالث : تحليل الإستبيان و المقابلة المتعلق بأسلوب القيادة الإدارية و الفعالية الإنتاجية للعاملين ..... |
| 86 | المطلب الأول : منهج الدراسة .....  |
| 86 | ○ المنهج الوصفي .....  |
| 86 | ○ المنهج التحليلي .....  |
| 87 | المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة .....   |
| 87 | اولا : مجتمع الدراسة .....   |
| 87 | ثانيا : عينة الدراسة .....   |
| 87 | المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية .....   |
| 87 | اولا : أدوات جمع البيانات .....  |
| 88 | ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية .....  |
| 88 | المبحث الرابع : تحليل نتائج الدراسة .....  |
| 88 | المطلب الأول : تحليل نتائج المقابلة (L'entretien) .....  |
| 91 | المطلب الثاني : الإستنتاج العام .....  |
| 92 | المطلب الثالث : الملاحظات .....  |
| 92 | الخلاصة الفصل الثالث .....   |
| 94 | الخاتمة .....  |

## الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                     | رقم الجدول |
|--------|----------------------------------|------------|
| 11     | يبين الفرق بين الإدارة و القيادة | 01         |
| 37     | نموذج فيدلر                      | 02         |

## الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                          | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------|-----------|
| 18     | السمات الشخصية للقائد الناجح         | 01        |
| 33     | الشبكة الإدارية                      | 02        |
| 35     | نموذج تاننباوم وشميدت                | 03        |
| 38     | النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد    | 04        |
| 41     | نموذج فروم و يتون                    | 05        |
| 75     | دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق | 06        |



# المقدمة

## المقدمة

احتلت دراسة القيادة الإدارية أهمية رئيسية في الفكر المعاصر ، منذ أن أظهرت الكتابات النظرية و الدراسات الميدانية لتحليل القيادة و أبعادها و قد نظر بعض الباحثين الي القيادة على أنها شاملة بكل أوجه النشاط الإداري على الرغم من أهمية دراسات القيادة إلى ان استنتاجاتها غدت قاصرة على التصور الواقعي لماهية و طبيعة عملية القيادة الإدارية للمؤسسات المعاصرة حيث ان تلك العملية أضحت اهم و أصعب عملية تواجه الإدارة المعاصرة ، التي تختلف عن إدارة الأمس في كثير من النواحي ، فهي إذا ضرورية لتعبئة و تنسيق جهود و إمكانات المشروع ، و الرفع بها بالإنتاج المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة كما أنها مركز السلطة المسؤولة على نجاح و تفوق المؤسسة و هي التي تستطيع أن تزعم جهودها و وأساليبها المختلفة إسهاما كبيرا بتهيئة المناخ الملائم في توجيه الجماعة إلى أسلم طرق العمل و أساليبه و رفع معنوياته و دفعها لزيادة الإنتاج و تحسينه كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين بها.

و كما أن نجاح اي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد شخصيته و مدى صراماته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة و كذا تنظيف إمكانياته نحو العمل البناء و ذلك من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين ، و كما أنه المسؤول الأول في تخطيط مستقبل المنظمة و رسم إستراتيجياتها و تحقيق أهدافها.

و عليه فإن موضوع القيادة الإدارية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال و هذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات و منها دراستها الحالية و التي جاءت للبحث في موضوع القيادة الإدارية و آثارها على الفعالية الإنتاجية للعاملين.

### • إشكالية الدراسة :

تعد القيادة الإدارية وظيفة جد حساسة من خلالها يقوم القادة و الرؤساء بتسطير الأهداف و المخططات حسب السياسات و الاستراتيجيات التي تساعد على تحسين كفاءة العامل في أداء مهامه و رفع الفاعلية الإنتاجية له ، و هذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلى القيادة الإدارية التي تعمل على الاهتمام بالكيفية تسير العاملين و المؤسسة حيث الأخيرة تجد نفسها أمام إشكالية أبرزها أهمية الإرتباط بين القادة الإداريين و أداء العاملين في المؤسسة وكيفية التأثير فيهم ، قمنا بطرح التساؤل الآتي :

### - كيف تؤثر القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للعاملين؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

1. ما مفهوم القيادة الإدارية وماهي وأساليبها ؟
2. هل يعطي القادة الإداريين الإهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة ؟ -3هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

# المقدمة

## • الفرضيات :

من خلال دراستنا هذه و المتمثلة في البحث عن مدى فعالية القيادة الإدارية في تحسين الأداء من خلال إستخدام و تطبيق النمط القيادي المناسب وفق الظروف المتاحة و العناية و الإهتمام ببعض العوامل التي يكون لها أهمية و دور أساسي في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة ، و إنطلاقا من هذا و من خلال التساؤلات المطروحة في الإشكالية إرتأينا أن نضع الفرضيات التالية :

### ➤ الفرضية العامة :

- القيادة الإدارية لها دور فعال في تحسين الإنتاجية الفعالية للعاملين.

### ➤ الفرضيات الجزئية :

- إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة يحسن أداء العمال داخل المؤسسة .
- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العامل بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين أدائه ،ونخص بالذكر التدريب ،الحافز،التسيير بالمشاركة والرقابة .

## • أهمية الدراسة :

تظهر أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة من خلال العالقة بين القيادة الإدارية و بين المردود العملي لأفراد التنظيم و هذا بزيادة مهارات الأفراد بادائهم لعملمهم عن طريق رفع كفاءتهم الإنتاجية، إن القيادة الإدارية وظيفة رئيسية من الوظائف التنفيذية لإدارة الأفراد بمفهومها الحديث ، و لهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي تحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة، كما تتبع أهمية الموضوع بإرتباطه بعمل الإنسان ، فالأفراد هم المحور الأساسي بالنسبة للقيادة الإدارية كما تتبع من ارتباطه لتحقيق الأهداف مهما كان نوعها .

تكون أهداف الدراسة فيما يلي :

- تقديم إطار نظري يعرض مختلف تفاصيل القيادة الإدارية
- تقديم إطار نظري بين القائد و العامل في القيادة الإدارية
- الوصول إلى حقيقة القيادة الإدارية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و مدى تأثيرها على أداء الأفراد و الفعالية الإنتاجية.

## • أسباب اختيار الدراسة :

يحظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام كافة الباحثين ، فهي تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز العمل وتطوير المؤسسات ، إذ تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة في بحث دائم عن التسيير الرشيد والسلوك القيادي الفعال من المشرف أو القائد ومحاولته لتحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها :

### 1- الأسباب الموضوعية :

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة .
- الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال .
- محاولة إبراز دور القيادة في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة .

# المقدمة

- محاولة التعرف على طرق سير العمل في المؤسسة الجزائرية .
  - تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي .
  - الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع ، فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل
  - إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسة ، التي لاشك أن العديد من المؤسسات ستستفيد منها مستقبلا .
- إذا نكون قد حرصنا على إبراز دور القيادة الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي فهو الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع .

## 2- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة .
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا .
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي .
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها .
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف أو عدم تمكن بعض المؤسسات الجزائرية من تحقيق التميز التنظيمي مقارنة بالعالم المتقدم .

## • أهداف الدراسة :

من المعروف أن لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كم نظري وتجريبي ، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ومن خلال دراستنا يمكن أن نلخصها في :

### (1) الأهداف العلمية :

- محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية .
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من إنتاجية العامل .
- محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية .
- محاولة معرفة أساليب العمل ومدى تطبيق القوانين ونجاحتها في المؤسسة الجزائرية .

### (2) الأهداف المجتمعية :

- العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحسين أدائهم .
- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة .
- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة في تحسين الأداء .

### (3) الأهداف الشخصية :

- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان .
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع .
- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة .
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي .

# المقدمة

- الخروج بمجموعة توصيات تمكن من مساعدة القادة من تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها .

## • المنهج الدراسة :

يخضع منهج الدراسة الى طبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه ، ويعرف على أنه : الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل ، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة .

وللتعرف في الجزء التطبيقي من الدراسة على علاقة أسلوب القيادة الإدارية بالفعالية الإنتاجية للعاملين في مؤسسة التأمينات محل الدراسة تم استخدام منهجين هما :

○ **المنهج الوصفي** : تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تصوير الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ، وبالتالي إعطاء صورة وصفية عن أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين .

○ **المنهج التحليلي** : تم اللجوء إليه من أجل تحليل المعلومات المتحصل عليها لإبراز الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين، والذي يركز على الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل .

## خطة الدراسة :

و من أجل ذلك قسم هذا البحث إلى بابين باب نظري و باب تطبيقي حيث إشمئل الباب النظري على فصلين

كالتالي :

الفصل الأول يوضح ماهية القيادة الإدارية من حيث مفهومها و عناصرها و أهميتها و أخيرا أنماطها ونظرياتها

التي ظهرت عبر تطور دراسات القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين حسب نظريات القيادة

الإدارية وأساليبها مع تحديد أوجه القصور في أداءها وفي الأخير تقييم أداء العاملين وصولا إلى دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين من خلال تحفيزهم وبناء فرق العمل ، وأخير تغيير اتجاهات العاملين.

بالنسبة الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية

خنشلة و التي تشمل نظرة عامة حول التأمين و المؤسسة الجزائرية للتأمينات موضحا فيها كل ما يخص هيكلها التنظيمي و طريقة عملها.

## • دراسات سابقة :

1. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم و العمل بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها

بتحسن الأداء \_ دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك \_

○ النتيجة :

قاموا بإجراء الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي الموجود مقرها في مدينة بوفاريك ، و في النهاية

توصلوا إلى أن للقيادة الإدارية دور فعال و أساسي من خلال حسن إختيار النمط القيادي الملائم حسب كل فئة معينة و حسب كل فرد و طبيعته و خصوصيته الفردية .

# المقدمة

---

2. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان دور نمط القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية \_ دراسة حالة معهد التكوين المهني عمراني الهادي خنشلة \_

○ النتيجة :

- ✓ تهتم المؤسسة محل الدراسة بالعمل و العمال في المقام الأول .
- ✓ تساهم القيادة الإدارية في رفع روح التعاون و العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ يهتم العمال بالنصائح و الإرشادات التي يقدمها لهم الرئيس .

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول

القيادة الإدارية

### تمهيد :

إن عملية القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان و يرجع وجودها إلى الحياة الإجتماعية الأولى ، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها ، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها، فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده ، وأيضاً هي فن عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان . تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستشير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، وهي مهمة ليست باليسيرة، بل تتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة . وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة كما أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية<sup>1</sup> .

### المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقتها وإدراك مكانتها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، مما يسبب غموضاً في مفهومها، كما يجب تناول ظاهرة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية<sup>1</sup> .  
بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

### المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

مفهوم القيادة إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة ، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدره لكافة الأنشطة ، ولقد تم هذا المصطلح وتطور وتعددت وتقلص وتوسع مهامه ، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور ، فمفاهيم الحرية والديمقراطية والاشتراكية ... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً . و يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري ، نستعرض البعض منها<sup>1</sup> :

- القيادة هي " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة . القيادة هي " عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة . "
- القيادة هي " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم .
- القيادة هي " عملية السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها " .
- القيادة هي " عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بطرس حلاق , القيادة الادارية ( الجامعة الافتراضية السورية ص 12-18

- القيادة هي " محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك ، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وما تحمله من مواصفات .
  - القيادة هي " الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من اجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة .
  - القيادة هي " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة " .
  - القيادة هي " فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم
  - القيادة هي " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لانجاز المهمة وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات .
- ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة نقاط لعل أبرزها هو الآتي :
- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي .
  - لا توجد القيادة في فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة إلى القيادة .
  - القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف ، وأن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق.
  - لقيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر .
  - ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة .
  - تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار من المرونة والانفتاح على الآراء الأخرى المؤيدة والمعارضة .
- من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه ، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الانتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع .

### 1. القيادة الإدارية :

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول ، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو مادون ... ولم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها ، فعملية الإنتاج " السلعي أو الخدمي " تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها ، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وإن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتتنحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي<sup>2</sup> :

<sup>2</sup> بطرس حلاق ، القيادة الادارية ( الجامعة الافتراضية السورية ) ص 22

1. التخطيط (Planning)
2. التنظيم (organizing)
3. التوجيه (directing)
4. الرقابة (controlling)

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة Leadership والاتصالات Communications والتحفيز Motivation وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها ... الخ ولم تنهياً القيادة الإدارية الناجحة ، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل ، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه .

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة ، خاصة في الوقت الحاضر ، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة ، حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة ، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف .

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية ، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات ، ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية نذكر منها :

- القيادة الإدارية هي " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"
- القيادة الإدارية هي " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة " .
- القيادة الإدارية هي " القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين .
- القيادة الإدارية هي " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في عامله لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

و من مراجعة التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره ، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف " ، وتعتمد في نجاحها على تنفيذ العمليات الآتية <sup>3</sup> :

### أ- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور فإن القيادة هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة .

ومن ملاحظة هذا المفهوم يتضح أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو انجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير .

### ب - القيادة كسلوك

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك.

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة بوصفها " سلوكا " هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم .

### ج - القيادة كعملية موقفية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته ، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائدا " في كل المواقف .

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة الإدارية الناجحة يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وان تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة .

### د - القيادة كعملية تفاعلية

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات .

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز القائد . ومن خلال ملاحظة المفاهيم السابقة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركات هي :

أ- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية ، عقلية ، بدنية .

ب - وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها .

ج- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم .

د- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم .

هـ - نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما .

و - يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف .

ز- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف .

### 2. القيادة والإدارة :

من اجل تفهم القيادة يتعين علينا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة . ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا أن الإدارة كعملية تتضمن أربعة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأن هذه الوظائف يقوم بها المدير ، وعليه فإن القيادة هي جزء أساسي من عمل المدير .

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أي منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة . والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فإن مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة ، إلا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلباً ضرورياً في المنظمات المعاصرة . ونفهم من ذلك أن الاثنين ( القيادة والإدارة ) مطلوبان في المنظمة نظراً لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها .

إن القيادة تتعامل أساساً مع المجالات التفاعلية في إطار المكون الإنساني لعمل المدير ، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تتعامل مع المكون الإداري ، فالقيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير وشحن الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم .

من ناحية أخرى ، ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير . وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة . والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

<sup>3</sup> ( كريد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقاة نادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة ) ( 2015/2014 ) ، ص 24.

الجدول 01 : يبين الفرق بين الإدارة والقيادة<sup>3</sup>

| النشاط                               | الإدارة   | القيادة  |
|--------------------------------------|---|--|
| 1- تصميم برنامج جدول أعمال           | -التخطيط وإعداد الموازنات<br>وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية<br>لتحقيق النتائج المرجوة ، تخصيص<br>الموارد الضرورية للوصول لهذه<br>المطلوب للوصول إلى هذه النتائج .                       | - تحديد الاتجاه<br>تنمية سلوكية مستقبلية ووضع<br>الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير<br>المطلوب للوصول لهذه الرؤيا.   |
| 2 - تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج | -التنظيم والحصول على الأفراد<br>وضع هيكل تنفيذ الخطة ، شغل<br>الهيكل  بالأفراد ، تفويض السلطة<br>لتنفيذ الخطة وضع السياسات<br>والإجراءات لمساعدة العاملين – وضع<br>نظم لمراقبة التنفيذ. | -توحيد اتجاهات الأفراد<br>استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال<br>مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى<br>التعاون والعمل كفريق من أجل فهم<br>الرؤية والإستراتيجية وقبولها.                    |
| 3 - تنفيذ الخطط                      | -الرقابة وحل المشكلات<br>مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف<br>على الانحرافات والعمل على إزالة<br>أسبابها .  | -التحفيز والتشجيع<br>حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب<br>على معوقات التغيير من خلال إشباع<br>احتياجاتهم المختلفة.  |
| 4- النتائج                           | -تحقيق نتائج متوقعة .<br>إحداث التغيير لكافة الأطراف ذات<br>العلاقة مثل المساهمين والعملاء<br>والعاملين.  | - إحداث التغيير<br>ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد<br>عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين<br>طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع<br>العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف<br>التنافسي للمنظمة. |

### 3. وسائل التأثير في القيادة الإدارية

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على عاملهم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة العاملين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم ، ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في عامله كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي<sup>1</sup> :

أ- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية ، والذي يؤهله لان يصدر الأوامر - في حدود السلطة المفوضة له وان يطلب من عامله الالتزام بها .فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله .

- ب- قوة المعرفة أو الخبرة وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل ، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين ، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه .
- ت- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة العامل أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها. كلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد .
- ث- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء .
- ج- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته ، ومحاسناتهم للسلوك الذي يسعى إليه ، وتعتمد صور المحاكاة ، أساسا ، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته . وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
- ح- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بان السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم . ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع .
- خ- الإلهام والهيب الحماس يعتمد القائد أحيانا على تقوية روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم ، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين ، فقد يشجع القائد عامله للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها . أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة .
- د- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يستخدم القائد صور الإلهام والهيب الحماس عندما يعتقد بان القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين ، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فانه يلجأ إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له ، ولذلك غالبا ما يلجأ القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة ، مثل احترام التقاليد ، والولاء للمنظمة ، وكران الذات والطاعة ، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجأ أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار ، من اجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة .
- ذ- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها . ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به . كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة .
- ر- تطويع ظروف البيئة يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد ، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس ... الخ بين هؤلاء الأفراد .

ز- تطويع القائد للمعلومات يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للعاملين ، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة .

### المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية

هناك عدة عناصر لازمة لوجود هذه العملية الإدارية وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- شخص يتميز عن باقي أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو " القائد الإداري . "
- التقاء أعضاء تمارس عليهم سلطة إيجابية من قبل القائد الإداري وهم " الجماعة العاملين " .
- وجود ظروف أو مناسبات تسمح للقائد بممارسة عملية أساسية في إطار قيادته وهي " عملية التأثير . "
- التقاء جماعة العاملين بما فيهم القائد الإداري والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق " أهداف معينة ، "

و فيما يلي تم ذكر العناصر السابقة بشيء من التفصيل :

**1- القائد الإداري :** يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة ، وقد أورد كارتر خمس تعاريف للقائد تتلخص في : 4

**1-1-** يمثل القائد مركز سلوك الجماعة : يؤكد هذا التعريف التقاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة ، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة ، ولكنه ليس قائد ، مثل المخمور والمجنون .

**1-2-** القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه ، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة ، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية ، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر .

**1-3-** القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة .

**1-4-** القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير .

**1-5-** القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة ، حاكم عسكري ، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب .

نظرا للانتقادات السابقة ، يتم تفضيل التعريف الذي يرى أن القائد هو : " العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا " .

<sup>4</sup> وفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ( الجزائر : دار الغرب للطباعة والنشر ، 1998 ) ، م . 17 . ص 16

- 2- **الجماعة ( العاملين )** : بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم ، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا ، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها ، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها .<sup>4</sup>
- 3- **عملية التأثير** : يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية ، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين ، وقد يكون الإذعان قسريا ، كذلك يختلف التأثير عن السلطة ، حيث أن السلطة قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى العاملين ، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية .<sup>(5)</sup> هي
- 3-1 **قوة التأثير القائمة على المكافأة** : حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز العاملين على العمل بنشاط ، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم .
- 3-2 **قوة التأثير القائم على الإكراه** : وهي الوسيلة القائمة على استخدام المدير لسلته لدفع عامله إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد.
- 3-3 **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية** : وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات عامله وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمهم لوجهات نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم .
- 3-4 **قوة التأثير القائم على خبرة المدير** : فتزداد قدرة المدير على التأثير في عامله كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة للنشاط الذي يعمل فيه .
- 3-5 **تأثير القائد في عامله** : يعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية : الاستمالة هي والإقناع والحث على التعاون ، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك عامله ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة ، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ، على أن من أهم وسائل التأثير مايلي :
- أ- **التأثير القائم على المكافأة** تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع العاملين إلى العمل بنشاط وحيوية ، ويستطيع القائد عن طريق منح عامله المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد ، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة .
- ب- **التأثير القائم على الإكراه** عن يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع عامله إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم ، هذه الوسيلة تثير لدى العاملين استجابة تختلف الاستجابة الناتجة عن المكافأة ، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى العاملين ، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم ، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد ، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة .
- ت- **التأثير القائم على أسس مرجعية** وتعني تفهم القائد لخلفيات عامله وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم ، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم ، فإذا أدرك القائد أن العاملين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

ج. التأثير القائم على الخبرة يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على عامله اعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني ، وذلك لأن الثقة التي يوليها له العاملون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه .<sup>4</sup>

ح. التأثير القائم على المعلومات يمكن للقائد أن يؤثر في عامله من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء ، فنقل أحداث دون أخرى ، وتوفير معلومات معينة ، قد تعطي انطباعات معينة وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما ، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها ، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه .<sup>5</sup>

خ. قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد : وذلك أن يحاول المدير في إطار مشروعيته تغيير اتجاهات عامله وميولهم من خلال ترشيده لسلوكهم ، هذا ويجدر بنا الذكر أن هناك عدة وسائل أخرى قد تستعمل من طرف القائد وقد ذكرت من قبل العديد من المفكرين وعلماء النفس والاجتماع ومن بين هذه الوسائل التأثير القائم على الإعجاب الشخصي والتأثير القائم على التمكين والتأثير القائم على المعلومات .<sup>6</sup>

### المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية ووظائفها الأساسية

#### 1- أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها .

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم ، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري .

وتتبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع ، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل ، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة .

ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي ، والجانب الإنساني ، والجانب الاجتماعي ، والجانب الخاص بالأهداف ، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب ، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد .

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين . أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة . أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

<sup>5</sup> طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الثانية ( عمان ، الأردن : دار الفكر ناشرون

وموزعون ، ص 152

<sup>6</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية (عمان : دار الثقافة 1999) ص 99-100

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية<sup>1</sup> :

- 1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- 2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .

5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والعاملين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا ( انطبعا ) كبيرا في سلوك العاملين وعاداتهم ( القدوة ) حيث أن عمل القائد ( ضمنا أو علانية ) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلا يقتدي به العاملين في سلوكهم وتصرفاتهم . ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة ( المؤسسة ) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاتفاق والإدراك الذاتي والموضوعية :

- أ- **الاعتناق** : هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرعوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك العامل فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته .
- ب- **الإدراك الذاتي** : هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا ، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون . فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم ، إلا أن مرعوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية .
- ت- **الموضوعية** : هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة . فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرعوسيه لأن يسلكوا سلوك معين . إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك العاملين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

### 2- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنه<sup>1</sup> :

- 1- **توفير المعلومات** : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة .
- 2- **توفير الخبرة** : فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة
- 3- **رسم استراتيجيات المنظمة** : حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها .

- 4- **التخطيط التنفيذي** : حيث تتولى القيادة الادارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني
- 5- **الحفاظ على الأخلاقيات المهنية** : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .
- 6- **التمثيل الخارجي للمنظمة** : فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره . العلاقة المنظمة عبر
- 7- **التنظيم** : عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة .
- 8- **الرقابة والتقييم** : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة .

# الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية

## المبحث الثاني: النظريات المعتمدة للقيادة الإدارية و تصنيفاتها

كون القيادة الإدارية ذات أهمية كبيرة في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ، الأمر الذي ساهم في إفراس عدد كبير من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة ، حيث تشعبت الدراسات والبحوث كما تفاوتت من حيث عدد ونوع المتغيرات والأنماط القيادية التي تؤثر على فعالية ونجاح القيادة الإدارية .

### المطلب الأول : النظريات المعتمدة للقيادة الإدارية

تعددت النظريات التي تحدد الخصائص اللازمة للقيادة الإداريين ومن أبرز هذه النظريات ما يلي :

#### 1- نظرية السمات :

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بما يدعى ( نظرية الرجل العظيم ) و التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة ، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع .<sup>7</sup> إن أول ما أستقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف وإكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره ، وقد إعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص أو مميزات معينة إذا توافرت في الفرد أصبح قائدا فعلا ناجحا ، وقد إقترح هؤلاء الكتاب العديد من السمات ، من بينها على سبيل المثال وليس الحصر : القوة البدنية ، طول القامة ، الذكاء ، الأمانة ، الإلتزان ، الثقة بالنفس ، الحيوية ، الإستعداد لتحمل المسؤولية ، الحزم و القدرة على إتخاذ القرار ، الدافعية العالية ، التبصر وغيرها ، ومن ناحية أخرى لقد رأى بعض أنصار هذا الإتجاه أن الإنسان يولد قائدا ، أي أنه يرث الخصائص السابق ذكرها .<sup>(2)</sup>

### الشكل 01 : السمات الشخصية للقائد الناجح<sup>8</sup>

| سمات شكلية                                   | سمات إنفعالية  | سمات إجتماعية   | سمات معرفية  | سمات جسمية                                   |
|--|--|---|--|--|
| ضبط النفس<br>الهدوء ،<br>المرونة<br>الواقعية | حسن المظهر<br>السمعة<br>الطيبة<br>القول العام المكين | القدرة على التعامل<br>كسببت محبة الآخرين<br>الإعتماد على النفس<br>تحمل المسؤولية .<br>تحقيق التوازن<br>الإلتزام بالفكاهة و<br>المرح | قدرات عقلية<br>الذكاء<br>الثقافة<br>القيم<br>الإتجاهات<br>المعايير | الطول<br>العرض<br>الصحة<br>النشاط<br>الحيوية |

<sup>7</sup> رضا صاحب أبو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوية الادارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص : 418  
<sup>8</sup> المصدر : فانتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص 77

### 2- النظرية الوظيفية :<sup>9</sup>

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بمهمة القيادة الإدارية شخص واحد ، بل يتعدى إلى مجموعة أشخاص إذا تطلب الأمر كذلك خاصة إذا كانت الجماعة كبيرة وتعد الأقسام والفروع في المؤسسة . فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية تركز على الوظائف التي تقوم بها ، فهي هنا وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة . فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد ، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها هذا الشخص في إدارة المؤسسة والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تسند لهم مهمة القيادة<sup>10</sup> . وما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها أهملت الخصائص الشخصية للقائد ودوره في تحفيز الجماعة على تحقيق الأهداف ، كما لم تهتم برضا العمال والتابعين لطريقة القيادة ولم تجد الوظائف بدقة التي يكون على أساسها تحقيق هدف المنظمة ، ولهذا شبهها العلماء بالنظرية البيروقراطية للإدارة والنظرية العلمية لتايلور .

### 3- النظرية السلوكية :

ترى هذه النظرية إن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر من الجماعة ، بحيث تنفق سلوكياته وتصرفاته ، وقراراته مع أكبر عدد من أفراد الجماعة ، من حيث تحديد الأهداف ومن حيث تنفيذها ، وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم ، في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة<sup>11</sup> .

### 4- النظرية الموقفية :

على عكس نظرية السمات ترى هذه النظرية إن القائد هو صنعة الموقف ، حيث ترى ان ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما ، ويتوقف على الموقف الراهن ، فبدلاً من البحث على صفات قيادية عامة ، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل التي تجعل القائد فعال والقيادة سليمة ، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فهناك مواقف وظروف معينة تهبط لأفراد معينين لكي يصبحوا هم القادة . وبناء على ذلك فان طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة ، ويقترح لها حلول ، ويصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة .<sup>12</sup> معنى ذلك أن القيادة موقعية تتغير من موقف لآخر ، ولا تحصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس ، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة ، وعلّة ذلك يمكن لأي فرد أن يتولى القيادة إذا سمحت الظروف بذلك ، ويترتب على ذلك نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب ، وعلى العموم يمكن أن نحصر فلسفة هذه النظرية في ثلاث نقاط كما حددها " سيد صبحي " ، وهي :

- " من الممكن أن يكون لكل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحاً للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه ، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة .
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقوا " الرجل المناسب للموقف المناسب " ، ويفضلون عليه مبدأ عكسي بمعنى " الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب " ، وذلك ان الموقف يشتمل دائماً على

<sup>9</sup> مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم . دار هومة الجزائر 2003 ص 99

<sup>10</sup> مصطفى أبو زيد فيمي ، علم النفس الصناعي ، مكتبة أنجلو مصرية ، القاهرة ، ص 142 .

<sup>11</sup> احمد عزت الراجح ، علم النفس الصناعي ، مؤسسة المطبوعات الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1961 م 385 .

<sup>12</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية مصر ، ط 5 ، 1995 ، ص 121 ء - 50

مجموعة من الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره ، ويصبح الأصل هنا القيادة ، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد .

ومن أشهر الباحثين الذين تبناوا هذا الطرح في القيادة ، نجد " فيدلر " Fidler ، حيث توصل في دراسة أجراها بين سنتي ( 1951-1967 ) ، إن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة ، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة ، ومدى إمكانية القائد في التأثير في عامله تحت ظروف مختلفة ، وافترض " فيدلر " في نظريته مايلي :<sup>11</sup>

أ / في المواقف الصعبة : تكون العلاقة سيئة بين القائد والعامل ، والعمل غير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة ، يكون نمط القيادة المهم بالإنتاج والتسلط فعالاً .

ب / في المواقف السهلة : تكون العلاقة حسنة بين القائد والعاملين ، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً .

ج / في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة : حيث العلاقة عادية بين القائد والتابعين ، والعمل متوسط الصعوبة ، والقائد يتمتع بقدرة متوسطة من السلطة ، يكون نمط القيادة المهم بالعاملين فعالاً .

### 5- النظرية التفاعلية :

ترى هذه النظرية إن عملية القيادة تركز على التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة ، أي أنها تحاول الدمج بين اتجاه السمات ، واتجاه الموقف وبهذا التفاعل يتحقق تكامل بين المتغيرات ، وتتفاعل -حسب هذه النظرية- عوامل ثلاث في القيادة هي :

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر .
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها .
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه .

ترى هذه النظرية بنظرتها التوفيقية ، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة ، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة ويشدهم كما يشد محرك العرائس خيوط عرائسه ، وهنا يرى هذه النظرية تكمن في أهمية التفاعل بين القائد وعامله ، ويؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاتها ونشاطاته ، ويتأثر أيضا بسلوك الجماعة ، فهو ليس معصوما كما تتصور نظرية الرجل العظيم<sup>13</sup> .

وتتصور هذه النظرية أن القائد ينبغي أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأمالها وأهدافها ، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم ، وإشباع حاجاتهم ، فقد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب بالتعاون مع أعضاء الجماعة ، وهو في ذلك تواجه هذا الهدف واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الإتيان يتجمعون حوله ويتفهمون توجهاته ويمنحونه تأييدهم لتحقيق الهدف المطلوب .

<sup>13</sup> لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة مصر ، 1970 ، ص 172

وفي هذا الصدد يرى " بينيس " Bennis ، إن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة . وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة ، وبظهور بناء وتنظيم ، يحتل فيه كل عضو مركزا نسبيا يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين<sup>14</sup>.

وعلى العموم يظهر أن هذه النظرية أكثر اعتدالا ووسطية من النظريتين السابقتين ، إذ ترى إن القيادة عملية مركبة تعتمد بالأساس على شخصية القائد وقدرته على التأثير في الآخرين من ناحية ، ومن ناحية أخرى مدى إدراك عامله بأنه أصلح شخص للقيام بمتطلبات المرحلة.

### المطلب الثاني : تصنيفات القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات الأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة ، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن قسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية ، وحسب التقسيم الكلاسيكي ، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا ، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد ، وطريقته في التأثير ، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ، وخلال هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي ، و النمط الديمقراطي أو السمط الحر .

أولا : تصنيف القيادة على أساس سلطة القيادة : (28)

يرى العديد من العلماء والباحثين أن القيادة تنقسم حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما :

**1- القيادة الرسمية :** تستند أساسا على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة ، بمعنى أن القيادة التي يمارس فيها القائد الإداري مهامه وفقا لمنهج التنظيم والسلطة ، أي وفقا للوائح والقوانين التي تحول للقائد الرسمي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات و التوجيهات لعامله ، فالقيادة الرسمية تمكن القائد الإداري من الإعتماد على مصدره الرسمي من تنظيم أعمال المؤسسة ، وتحديد الوحدات الإدارية للتنظيم ومدى الترابط بينها ، كما تحدد أهداف التنظيم وخطوات السلطة ومستوياتها و حدود المسؤولية ، كذلك حدود إختصاص القائد فيها ونطاق إشرافه و كذا قنوات الرسمية وغير الرسمية بين وحد التنظيم المختلفة .

**2- القيادة الغير الرسمية :** هي تلك القيادة التي يمارسها القائد غير الرسمي في المؤسسة ، وفقا لعلاقاته غير الرسمية مع أفراد الجماعة التي تحكمهم مصالح وعلاقات شخصية وليس وفقا لمركزه الوظيفي ، و تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف إجتماعية تفرزها العلاقات الإجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتركمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.(29)

و يلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما :

1 - يعتبر القادة غير الرسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها ؛

2 - يعتبر القادة غير الرسميين قادرين على التأثير في سلوك وأعمال الجماعة و أفرادها .

**ثانيا : تصنيف القيادة على أساس سلوك القائد**

وفيما يلي عرض لأهم حائص هذه الأنماط القيادة الإدارية

<sup>14</sup> فاطمة على محمد عثمان ، القيادة النسائية في مجتمع متغير ، الملتقى المصري للإبداع والتنمية ، الإسكندرية مصر . 1998 ص 81 - 52

### 1- النمط القيادي الأوتوقراطي

تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم النمط القيادي الأوتوقراطي وإلى أهم مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي وعيوبه .

#### 1-1 مفهوم النمط القيادي الأوتوقراطي

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام العاملين في المشاركة بعملية القيادة . إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد ونشاط وبالرغم و من مركزية السلطة لديه إلا ليس متسلطا على عامله كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع عامله بما منهم أن يعملوه . كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على عامله سوى التنفيذ .<sup>15</sup>

هذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية : (16)

- بروز النزعة العدائية بين أفراد المنظمة .

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة .

- عدم القدرة على تنفيذ الأعمال من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة .

- تنسم الجماعة العاملة في إطار القيادة الأوتوقراطية بشيوع ظاهرة التفكك و بروز الفوضى عند غياب القائد ،

- تنصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكواي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع

نسبة الغياب و التمارض ، و زيادة نسب الخلاف و بروز المشكلات بين الأفراد و الصراعات داخل العمل وغيرها من الظواهر السلبية .

- ضعف قنوات الإيصالات بين الأفراد و عدم انتظامها و ظهور الروح السلبية و الاتصالات غير الهادفة للتطوير

والتحسين في الأداء العام للمنظمة .

- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره على انخفاض الإنتاجية و ضعف

المعنوية و عدم تحقيق الرضا .

#### 1-2 مزايا النمط الأوتوقراطي

للقيادة هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية

من أنواع القيادة الأخرى . وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه

( مع بعض النوعيات من الموظفين ) ، وهذا ما أكدته دراسات " ماكموري " و كل من " بروم و مان " منها :<sup>16</sup>

○ الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة ، ينقلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ، ولا يرغبون في

أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية .

○ الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس .

○ الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية ، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم .

أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية :<sup>17</sup>

<sup>15</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ( عمان : الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 ) ، ص 416

<sup>16</sup> لعامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ( عمان ، الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 ) ، ص : 206 .

<sup>17</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 176 .

- خلال فترة الأزمات ، وفي ظل الظروف الطارئة التي تحدد سلامة التنظيم أو العاملين . - عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة .
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية .
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة .
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة ، وقبول القرار من العاملين ذو أهمية بسيطة .
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين .

### 1-3 مساوئ القيادة الأوتوقراطية<sup>18</sup>

تدور معظم المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين . وبالرغم من أن كان هناك ظروف و مواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب " وتكون آثاره ايجابية فيها " ، إلا أن ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية ، وأن الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الايجابية . وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية :<sup>19</sup>

- إحساس العاملين بالسخط والقلق والاضطراب ، مما يؤدي على المتاعب في العلاقات بين القادة والعاملين.
- عدم قيام العاملين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم ، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- تعطيل تغذية العكسية ، بسبب استخدام القائد لنمط الاتكالات التي تسير في اتجاه واحد .
- إتصالات إلى أسفل من القائد للعاملين ، يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين .
- استخدام القائد أسلوب الضغط والشدة والتحكم " دون تقديره واحترامه لعامله " يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط . ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف ما يلي :
- ✓ السلوك العدواني للموظف ، مثل : السلبية ، روح التخريب ، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل ، والتهديد بالتوقيف عن العمل.
- ✓ ارتداد شخصية الموظف ، إبراز أعراض ارتداد الشخصية : الافتقار إلى ضبط الانفعال ، القابلية لتلذذ الإساءات .
- ظهور التجمعات الغير رسمية بين العاملين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر و الإحباط لدى العاملين ، مما يؤثر على الأداء بس الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها :
- ✓ انعدام رضا العاملين عن العمل ؛
- ✓ وانعدام التعاون والولاء للقائد ؛
- ✓ ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين ؛
- ✓ ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة ؛
- ✓ ارتفاع معدل دوران العمل .

<sup>18</sup> لحسن محمود حسن ناصر ، الأتماط القيادية و علاقتها بالفعالية الإنتاجية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، عزة ( 2010 م ) ، ص . 44

<sup>19</sup> لحسن محمود حسن ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44-45

### 2- النمط القيادي الديمقراطي

هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى العاملين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات . فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته . وهذه المشاركة بين القائد وعامله .<sup>20</sup>

#### 2-1 مفهوم النمط القيادي الديمقراطي

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة واقتراضاتها ، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها ، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد وعامله على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي . " وتعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات " ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع 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 .<sup>21</sup>

#### 2-2 مزايا النمط القيادي الديمقراطي

يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية :<sup>22</sup>

- إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أ أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار عامله القادرين على تقديمها ، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية ، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها .
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .
- إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج .
- إتاحة الفرصة لنمو وتقدم العاملين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل .

يتضح أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية وتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية . ولكن لتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي يجب مراعاة العناصر التالية :<sup>23</sup>

- 1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه .

<sup>20</sup> رضا للاعب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص 417.

<sup>21</sup> دريوش شهباز ، مرجع سبق ذكره ، ص 88-89.

<sup>22</sup> المرجع نفسه ، ص 90.

<sup>23</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 90-91 .

2- الموقف الذي يعايشه القائد ، فقد يكون الطرف يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والانجاز أو يكون ذات طبيعة سرية.

3- نوعية العاملين كما سبق الإشارة إليه في حالات نجاح النمط الأوتوقراطي فإن هناك نوعيات من العاملين الذين لا يتقبلون النمط الديمقراطي من خلال إحجامهم عن المشاركة وتقبل السلطات التي يفوضها هم القائد .

### 2-3 مساوئ النمط القيادي الديمقراطي

بالرغم من كل هذه المزايا النمط الديمقراطي ، لا يمكن التسليم بأنه نمط يقبل بصفة عامة كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف ، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية ، وأن مبالغتها في التركيز على العاملين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية ، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية والمتمثلة في فيما يلي .<sup>24</sup>

- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط العاملين ومملهم ، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملا في الحصول على استراتيجيات جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك ، فقدان الاتجاه ، تضيق الوقت والفرص . بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة ، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية .
- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى العامل
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين عامليه ويؤدي إلى نشوء الصراعات .

ويعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها ، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية ، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف .

### 3- نمط القيادة الحرة<sup>25</sup>

تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم النمط القيادي الحر ومزاياه ومساوئ هذا النمط .

#### 3-1 مفهوم النمط القيادي الحر

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية ، والمتساهلة ، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها ، فهي غير موجهة . وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة ، وممارسة النشاط ، وتحديد المهام ، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل ، وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك ، بل يترك الجماعة لنفسها كلية ، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح " في الاتصالات ، بمعنى أن القائد الإداري أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه ، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح

<sup>24</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

<sup>25</sup> كريد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 53

الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي النمط الحر من أهم صفات هي :<sup>26</sup>

- ضعف الشخصية : هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل وتغطي عليه .
- التذبذب في اتخاذ القرارات : قلة اتخاذ القرار من طرف القائد .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب و الفوضى التي تسود المنظمة .
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور الموضوعات.

### 3-2- مزايا النمط الحر للقيادة

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا ايجابية على العاملين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه ، حيث يؤدي إلى :<sup>27</sup>

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي .
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل .
- يتم التفويض إلى العاملين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء العاملين .
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أف ا رد ذوي مستويات عقلية وعلميه عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث .

### 3-3- مساوئ النمط الحر للقيادة

برى كنعان أن الحرية المطلقة دونما إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين العاملين ، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها ، وافتقارها إلى الضبط والتنظيم ، ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج ووجه بعض الانتقادات التالية :<sup>28</sup>

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد -أحيانا- .
- يعتمد العاملين على الرقابة الذاتية ضعف أداء المنظمة والعاملين
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ .
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والعاملين .
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس .
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله .
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية .
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية .

<sup>26</sup> غريد عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

<sup>27</sup> انواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، 256 .

<sup>28</sup> - دليلة خلاف ، القيادة الإدارية و دورها في تفعيل الإتصال بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص مناجمت عمومي ، جامعة عباس لغرور خنشلة 2013 ، ص 14-15 .

### المطلب الثالث : التصنيف الحديث في القيادة الإدارية<sup>29</sup>

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل من النظريات الثلاثة السابقة ( السمات ، الموقفية ، السلوكية ) في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، إتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة و تحقيق الفعالية الإدارية ، مما أفرز مجموعة من الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية أهمها :<sup>30</sup>

#### 1- القيادة المبادلة :

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابل لمبادلة جهودهم التي يبذلونها بإتجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه ، هذه المبادلة في العمل و الجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة المبادلة هذه ، وفيما عدى نظرية السمات فإن نظرية السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة ، هناك من يعطي لأجل أن يحصل على مقابل له .<sup>31</sup>

#### 2- القيادة التحويلية :

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية ( السلوكية ) و المثل الأحسن وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة ، وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والإحترام نحو قائد المجموعة ، وتحقيق الدافعية لديهم لإنجاز أكثر مما يتصورون ، ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة .<sup>32</sup>

#### 3- القيادة الكاريزمية :

يعتمد هذا النموذج على السمات الشخصية أكثر من إعتياده على المنصب الرسمي في المنظمة ، حيث يركز على مفهوم القوة ( قوة الشخصية ) أكثر من كونه مفهوم سلطة ، فهو يركز بشكل أساسي على ثلاث سمات رئيسية للقائد الكاريزمي : ( الثقة في النفس عالية ، الرغبة في السيطرة ، إيمان قوي بمبادئه ) ، فالقائد الكاريزمي لديه القدرة على تحفيز الأفراد للحصول على أداء يفوق ما هو متوقع وبإمكانه إلهامهم ليستخدموا أقصى طاقاتهم و يلتزم ا تماما تجاه المؤسسة لدرجة تضحياتهم بمصالحهم الخاصة . " <sup>32</sup>

#### 4- القيادة النسائية :

حيث تشير أدبيات الإدارة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها ، وتوضح نتائج الدراسات أن الأداء وتقييمه من قبل المدراء النساء هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصا في بعض المتغيرات الإدارية مثل القدرة على الإنصات و الإصغاء ، تحفيز الآخرين وتشجيع الإتصالات ، وسمي المدخل الخاص بالقيادة النسائية بإسم القيادة التفاعلية .

<sup>29</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة السطيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإجتماع ، التخصصي تنظيم و عمل ، جامعة محمد حيشر ، بسكرة ، 2014 ، ص 62

<sup>30</sup> نوال بوعلاق ، يحيى سعدي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الإقتصادية والنسليم والعلوم التجارية ، العدد 11 ، جامعة المسيلة ، 2014 ، ص 187 .

محمد عزات الحلالة ، أحمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ع 1 ، 1 عمان ، 2010 ، ص 166 .<sup>31</sup>

<sup>32</sup> حضور كاظم حمود الفريجات ، وآخرون ، السلوك التنظيمي سمفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2009 ، ص 251-250 .

### 5- القيادة الإستراتيجية :

تتعلق هذه القيادة بدراسة الناس على مستوى قمة المنظمة و تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علاقات لكن أيضا كنشاط إستراتيجي ونشاط رمزي و تؤكد القيادة الإستراتيجية بأن مديري الإدارة العليا في المنظمة يعدون عاملا حاسما لتشكيل المخ رجات من خلال القرارات المفوضين بإتخاذها ولأنهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يحدث في المنظمة .<sup>31</sup>

### خلاصة الفصل الأول :

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل نلاحظ ان موضوع القيادة واسع و يصعب الإحاطة و الإمامبكل جوانبه , حيث تعد القيادة بإعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم , إنما القدرة على توجيه و تغيير في العاملين , و إقناعهم بأن تحقيق المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم , فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم و ينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية و القدرة على الإتصال .

كما تطرقنا إلى أنماط القيادة و مدى تعددها و إنفراد كل نمط بخصائصه المختلفة , و عليه تعتبر القيادة جزء مكمل للإدارة في تحقيق فاعلية القائد داخل المؤسسة بالنمط القيادي الذي يتبعه .

وقد ساهمت هذه النظريات في توجيه أساليب و أنماط القيادة نحو الأخذ بالأسلوب و النمط القيادي المناسب إلى جانب العديد من العوامل التي تؤثر على هذا الإختيار .

# الفصل الثاني :

أساليب و محلات و فعالية

القيادة الادارية

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

#### تمهيد .

مع بداية عام 1910 ، بدأ تدريس القيادة الإدارية وبحثها بشكل أكثر رسمية وبطرق مختلفة ، ومنذ ذلك الحين ، بدأت العديد من النظريات والمناهج المختلفة في الظهور ، حيث ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على تقديم القيادة الإدارية في شكل جزئي ومحدود ، ولذا فقد تم تحليل القيادة الإدارية ودراسة أساليبها من خلال مداخل مختلفة كمدخل السمات ، السلوك ، الموقف والمدخل التحويلي<sup>1</sup> ؛ وعلى هذا الأساس ستقوم الباحثة بعرض نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي في المبحث الأول من هذا الفصل ، وفعالية القيادة الإدارية في المبحث الثاني منه متعرضة لأوجه القصور في أداء القادة وسبل مواجهة هذا القصور .

#### المبحث الأول : أساليب القيادة الإدارية ومحدداتها .

تتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية ، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة الإدارية للفائد تحدهه متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه ؛ لذا سنخصص هذا المبحث لعرض نظريات القيادة الإدارية ومحددات الأسلوب القيادي من خلال مطلبين ، نتناول في المطلب الأول أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها ، بينما نتناول في المطلب الثاني محدثات الأسلوب القيادي .

#### المطلب الأول : دراسة أساليب نظريات القيادة الإدارية .

نتناول في هذا المطلب أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري ، كما يلي:

#### I- دراسة أساليب نظريات السمات .

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف<sup>2</sup> .

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار " نظرية ال رجل العظيم " ومن أنصارها فرنسيس جالتون<sup>3</sup> F.Galton ، توماس كارليل T.Carlyle ، وغيسيلي Ghiselli ، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن عامليهم ، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق ، الشخصية القيادية فكرا وفعلا ، يميك : القاهرة ، د ط ، 2004 ، ص 41 . الأسلوب القيادي بم عنى النمط القيادي ؛ رغم أن سيد الهواري يفرق بين الأسلوب والنمط ، حيث يقول : " إن النمط يعبر عن سلوك متكرر فهو سلوك مميز للشخص ، أما المعنى السمعي لكلمة أسلوب فيوحي بأنه يتغير من وقت لآخر ، وإن كان كثير من المؤلفين يستخدم النمط بمعنى الأسلوب .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 309 .

<sup>3</sup> عبد الرحمن محمد عيسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، المؤلف : القاهرة ، د ط ، 2000 ، ص 272 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف ، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره ، وقد تبنى الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية<sup>5</sup>؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء ، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد ، ومن بين هذه الدراسات :

### 1- دراسات رالف ستوغديل . Ralph Stogdill

توصل ستوغديل<sup>6</sup> من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا ، أجريت بين عامي ( 1947-1904م ) ، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي :

- **المقدرة** : وتتضمن الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة والعدالة .
- **مهارة الإنجاز** : وتتضمن الثقافة والتعليم ، المعرفة الواسعة ، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .
- **تحمل المسؤولية** : وتتطلب المبادرة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، الرغبة في التفوق والطموح .
- **المشاركة** : وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية ، المساهمة والتعاون ، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهة .
- **المكانة الاجتماعية** : وتتطلب الشعبية ؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه ، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا .
- **القدرة على تفهم الموقف** : وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات العاملين ، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف .

### 2- دراسات كيرك باتريك ولوك . Kirk Patrick & Look

قام كل من كيرك باتريك ولوك<sup>7</sup> بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح ، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي :

- **وجود الدافع** : ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات ، الطموح العالي ، الطاقة والإقدام .
- **الصدق والاستقامة** : ويتمثل في الأمانة .
- **الحافز إلى القيادة** : ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .
- **الثقة بالنفس** : الوثوق في القدرات الشخصية .
- **القدرة العقلية** : ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات .
- **الابتكار والإبداع** : الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال .
- **المرونة** : ويتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات العاملين والظروف المحيطة .

### 3- دراسات براون Brown

توصل براون<sup>8</sup> من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي : أن يكون القائد أكبر سنا ، أنسب صحة ، أحسن مظهرا وأكثر ذكاءا ، أصوب حكما ، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة ، أقدر على التحمل والمثابرة ، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية ، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال .

<sup>5</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ص 312 .

<sup>6</sup> محمود المساد ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

<sup>7</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة : الإسكندرية ، - ط ، 2003 ، ص 338 ،

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

رغم تعدد الدراسات بحثاً عن إتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين , إلا أنه لم يتم بعد إتفاق كامل في هذا الصدد ، لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة .

### II- دراسة أساليب النظريات السلوكية .

نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة ، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن ، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات ، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية العاملين ، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد ، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته ، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على العاملين ، ومن بين هذه الدراسات والنظريات :

#### 1- دراسات أيوا . Iowa

قام بهذه الدراسة كل من رونالد ليببيت ، رالف وايت وكيرت ليفين Ronald Lippitt , Ralph White & Kurt Lewin<sup>9</sup> ، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة ، في أندية الهواة ، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائداً يتبع أسلوباً قيادياً محدداً -وفق تعليمات القائمين على التجربة- فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي :

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي . Autoritaire .
- لأسلوب الديمقراطي Democratique .
- الأسلوب التسبيبي أو الحر Laisser - faire .

في الأسلوب الأوتوقراطي ، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على العاملين، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب ، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

بينما الأسلوب الديمقراطي ، فكان عكس الأسلوب الأول ، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد ، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين العاملين.

أما في الأسلوب التسبيبي أو الحر ، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى ، وذلك نتيجة لوجود قائد بين العاملين يمارس الضغط عليهم .
- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار ، الدافعية ، الثبات في مستوى الأداء ، روح الفريق ، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل ، مقارنة بالمجموعات الأخرى .

<sup>8</sup> نواف كمنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 315.

<sup>9</sup> حسين حريم سبق ذكره ، ص ص 202-203.

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

○ والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة .

### 2- دراسات أوهايو . Ohio

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، بدأت دراسات جامعة أوهايو " من طرف كل من شارتل ، ستوعديل وفلايشمان<sup>10</sup> Shartle , Stogdill & Fleishman ، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل ، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد ، وزعت هذه الاستقصاءات على العاملين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات العاملين ، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما :

● **سلوك الاهتمام بهيكل العمل** : وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل ، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال ، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء .

● **سلوك التعاطف مع العاملين** : وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر العاملين ، وينمي جوا من الصداقة ، الثقة ، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة .

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما ، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمروءه سبه " .

### 3- دراسات ميتشيغان Michigan

قام كل من كاتز ، كان وليكرت<sup>11</sup> " Katz , Kahn & Likert ، بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية ، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين ، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين ؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية ، بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة . ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم ؛ وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي ، بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومروءهين هذه الأفواج . وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية<sup>12</sup> :

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ، ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين ، ولقد سمى بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين ، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر العاملين وراحتهم ، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل ، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة .

وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل ، ولقد سمى بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج ، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل ، الإنتاج ، الإجراءات ، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها ، ولا يترك فرصة للعاملين للاشتراك في حل مشاكل العمل .

<sup>10</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 277 .

<sup>11</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2004 ، ص 270 .

<sup>12</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، دم ، 2003 ، ص ص 308 – 309 .

4- نظرية ( X ) ونظرية ( Y )

قام دوجلاس ماكريجور <sup>13</sup> " Douglas McGregor بتقديم نظرية ( X ) ونظرية ( Y ) ، إذ تفترض نظرية ( X ) أن الإنسان بطبيعته- محدود الطموح والذكاء ، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام ، بينما يهتم بأشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة ؛ ثم طورت هذه النظرية إلى ما سمي بنظرية ( Y ) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي ، محب للعمل وراغب فيه ، مبادر ، مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية ، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية ، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط ، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد .

فالقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإنفراد بصنع القرار تقابل نظرية ( X ) ، بينما تتوافق نظرية ( Y ) والقيادة الديمقراطية المهتمة بالعاميلين والعلاقات الإنسانية .

5- نظرية الشبكة الإدارية .

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون <sup>14</sup> Robert Blake & Jane Mouton ، بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استناداً على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالعاميلين ، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية ، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين ، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالعاميلين -كما يبين الشكل 02 - حيث يشير رقم ( 1 ) على كل محور لأدنى درجة اهتمام بينما يشير رقم ( 9 ) لأقصى درجة اهتمام .

الشكل 02 : الشبكة الإدارية

|                     |   |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|---------------------|---|--------------------------------|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|---|--|
| الإهتمام بالعاميلين | 9 | ( 9 , 1 )<br>إدارة الشاذي      |   |   |   | ( 9 , 9 )<br>إدارة التزيق     |   |   |   |   |  |
|                     | 8 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 7 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 6 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 5 |                                |   |   |   | ( 5 , 5 )<br>الإدارة المعدلة  |   |   |   |   |  |
|                     | 4 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 3 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 2 |                                |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |
|                     | 1 | ( 1 , 1 )<br>الإدارة المتساهلة |   |   |   | ( 1 , 9 )<br>الإدارة السلطوية |   |   |   |   |  |
|                     |   | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5                             | 6 | 7 | 8 | 9 |  |
|                     |   | الإهتمام بالإنتاج              |   |   |   |                               |   |   |   |   |  |

Source : Jean - Luc Charron & Sabine Sépari , Organisation gestion de l'entreprise p60 , Dunod : Paris , 2 éd ,

<sup>13</sup> Carole Hamon et al , Op.cit , p p24-25 .

<sup>14</sup> Michele Myers & Gail Myers , Op.cit , p187 .

- رغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي :
- ✓ **أسلوب القيادة 1.1 :** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي ، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والعاملين ، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة ، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا العاملين ، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي ، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة وعامله ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات .
  - ✓ **أسلوب القيادة 1.9 :** وهو أسلوب القائد الاجتماعي ، الذي يبدي اهتماما عاليا بالعاملين واهتماما ضعيفا بالإنتاج ، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع عامله ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم ، كما يتجنب إعطاء الأوامر لعامله خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.
  - ✓ **أسلوب القيادة 9.1 :** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج ، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتدال والوسائل أكثر من الاهتمام بالعاملين وبمشاعرهم ، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من عامله ، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي .
  - ✓ **أسلوب القيادة 5.5 :** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق ، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والعاملين ، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .
  - ✓ **أسلوب القيادة 9.9 :** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق ، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والعاملين معا ، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للعاملين وإرضائهم في العمل ، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل .

### 6- نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert في القيادة الإدارية .

يرى ليكرت<sup>15</sup> أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها ، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك عامله في عملية اتخاذ القرارات ؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي :

- **أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي : ( Autoritaire )** يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الإنجاز ، ولا يثق بعامله ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات ، ويأخذ بالاتصال النازل فقط ، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر .
- **أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير : ( Paternaliste )** يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات عامله أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية ، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين ، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب ، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع عامله للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم .

<sup>15</sup> Jean - Luc Charron & Sabine Sépari , Op.cit . p p59-60 .

- **أسلوب القائد الاستشاري ( Consultatif )** : يثق القائد الاستشاري بعامله ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية ، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين ، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي .
- **أسلوب القائد المشارك الجماعي ( Participatif )** : يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بعامله ، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد ، ويشجع عامله على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك عامله في اتخاذ القرارات ، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف .

#### 7- نظرية تاننباوم وشميدت . Tannenbaum & Shmidt

اقترح كل من روبرت تاننباوم ووران شميدت<sup>16</sup> Robert Tannenbaum Warren Shmidt ، مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد ، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة العاملين ، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد لعامله ، كما يوضح الشكل 03 .

#### الشكل 03 : نموذج تاننباوم وشميدت .

##### القيادة المتمركزة حول العاملين

##### القيادة المتمركزة حول القائد

| نطاق سلطة القائد                    |                                |  |   |   |  |   |
|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|---|--|---|
| نطاق حرية العاملين                  |                                |  |   |   |  |   |
| القائد يتخذ القرارات ويعلمها لعامله | القائد يقرر ويقنع العاملين به. | القائد يقدم أفكاره ويشجع العاملين على المناقشة و طرح التساؤلات . | القائد يقدم قرارا مبدئيا و يناقشه مع عامله و يكون مستعد لتغييره . | يعرض القائد المشكلة و يحصل على اقتراحات لصنع القرار . | يحدد القائد القيود و الحدود و يطلب من عامله إتخاذ القرار . | يسمح القائد لعامله بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى . |

Source : Michele Myers & Gail Myers , Op . cit , p188 .

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات ، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي :<sup>17</sup> عوامل متعلقة بالقائد ، عوامل متعلقة بالعاملين وعوامل خاصة بالموقف .

✓ **العوامل المتعلقة بالقائد** : وتتمثل في نظام قيمة الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو عامله ودوره في عملية صنع القرار ؛ درجة ثقته بعامله والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائه ؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره ؛ مدى استعدادة لإبداء التسامح تجاه عامله عند وقوعهم في أخطاء .

✓ **العوامل المتعلقة بالعاملين** : وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية ؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار ؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد ؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها ؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها ؛ مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة .

<sup>16</sup> Gilbert J.B.Probst et al . Organisation et management : Gérer le changement d'organisationnel . Editions d'organisation Paris , 2e éd . 1995 , p253

<sup>17</sup> Michele Myers & Gail Myers , Op.cit , p 188-191 .

✓ **العوامل الخاصة بالموقف :** وتتمثل في طبيعة نشاط الشركة وثقافتها التنظيمية ؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل ؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها ؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب.

### III- دراسة اساليب النظريات الموقفية .

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسيا هاما لدراسة القيادة ، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة ، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد ، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي :

#### 1. النظرية الموقفية لفيدلر . Fiedler

قام فريدريك فيدلر<sup>18</sup> Frederick Fiedler بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية ، حيث تبنى فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو و ميتشيغان و هما :

✓ أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل .

✓ أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو العاميلين .

ويقال أسلوب القيادة الإدارية في هذه النظرية بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلا ، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين ، حيث يسأل القائد أن يصف شخص عمل معه ولا يجب أن يكون شخصا يحبه بدرجة أقل ، ولكن يجب أن يكون شخصا يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة ؛ وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عاليا ، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات ايجابية ، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو العاميلين ؛ أما إن كان مجموع النقاط منخفضا ، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات سلبية ، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل<sup>19</sup> . أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف -حسب فيدلر - فهي ثلاثة<sup>20</sup> :

○ **علاقة القائد بعامله :** وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع العاميلين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم ، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من عامليه ، فكلما كانت علاقته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر ، مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح .

○ **هيكل العمل :** عندما يكون هيكل العمل بسيطا ، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيدا لكل العاميلين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة ، حيث يتبع العاملون إجراء روتينيا معروفا لأداء العمل ، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات ، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركبا ، الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة .

<sup>18</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 212 213 .

<sup>19</sup> جاري تيسلر ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة ، دار المرید : الرياض - ط 2002 ، ص ص 545-547 .

<sup>20</sup> Michele Myers & Gail Myers , Op.cit , p 191-193 ,

○ مدى قوة مركز القائد : بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على عامله ؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم ؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو عامله ؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي ، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد ، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف .

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين ، يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه ، حيث وضع نموذجا الجدول 02 - يميز بين ثمانية أنماط من المواقف ، اعتمادا على ما إذا كانت علاقات القائد بالعاملين جيدة أو سيئة ، هيكل العمل واضح أو غامض وهل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة .

### الجدول 02 : نموذج فيدلر .

|                                |               |               |               |                  |                  |                  |                  |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| رقم الحالة                     | 1             | 2             | 3             | 4                | 5                | 6                | 7                | 8             |
| علاقة القائد بالعاملين         | جيدة          | جيدة          | جيدة          | سيئة             | سيئة             | سيئة             | سيئة             | سيئة          |
| هيكل العمل                     | واضح          | واضح          | غامض          | غامض             | واضح             | واضح             | غامض             | غامض          |
| قوة مركز القائد                | قوي           | ضعيف          | قوي           | ضعيف             | قوي              | ضعيف             | قوي              | ضعيف          |
| درجة صعوبة الموقف              | سهل           | متوسط         |               | متوسط            |                  | صعب              |                  | صعب           |
| أسلوب القيادة الإدارية المناسب | المهتم بالعمل | المهتم بالعمل | المهتم بالعمل | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعاملين | المهتم بالعمل |

المصدر : حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 ،

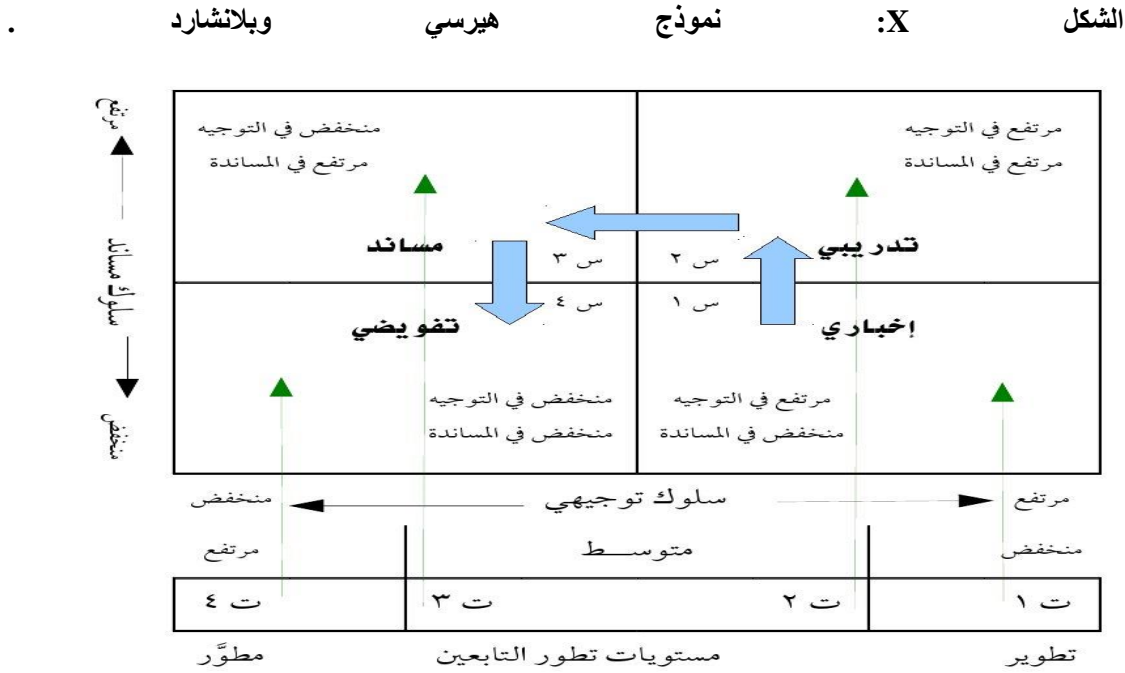
وتبعاً لنموذج فيدلر ، ليس هناك أسلوباً بارزاً في كل المواقف ، فالقائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة ( الموقف 8 ، حيث العلاقة سيئة بين القائد وعامله ، هيكل العمل غامض والقائد ذو نفوذ ضعيف ) ، وكذا في المواقف السهلة ( المواقف 1،2،3 ، حيث العلاقة جيدة بين القائد وعامله و / أو هيكل العمل واضح و / أو القائد ذو نفوذ قوي ) ؛ بينما يتفوق القائد المهتم بالعاملين في المواقف المتوسطة ( المواقف 4،5،6،7 ، حيث العلاقة سيئة بين القائد وعامله أو هيكل العمل غامض أو نفوذ القائد ضعيف ) .

### 2. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد . Hersey & Blanchard

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانت بلانشارد<sup>21</sup> Paul Hersey & Kenneth Blanchard ، اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج العاملين -الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه- إضافة للمتغيرين السابقين ( محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو العاملين ) كما يبين الشكل 04 .

<sup>21</sup> Aubert Nicole , Diriger et motiver , Editions Chihab : Batna , N éd , 1997. p p 66-67 .

الشكل 04 : النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد



- يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد ، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج العاملين ، أي كلما تغير نضج العاملون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم ، كما يلي :
- أسلوب القائد الموجه : ( **Diriger** ) يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالعاملين ، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة ، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام ، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة ، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل ( مستوى نضج منخفض ) .
  - أسلوب القائد المدرب : ( **Entrainer** ) يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والعاملين معا ، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه العاملين ومتابعتهم لتنفيذ المهام ، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة ، ويشرح القرارات التي سيتخذها ، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها ، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم ( مستوى نضج من منخفض إلى متوسط ) .
  - أسلوب القائد المساند : ( **Epauler** ) فيتميز باهتمام مرتفع بالعاملين وضعيف بالإنتاج ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز العاملين وتشجيعهم لإنجاز المهام ، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم ، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية ، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل ( مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع ) . .
  - أسلوب القائد المفوض : ( **Déléguer** ) يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والعاملين معا ، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للعاملين ، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جبدو الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه ، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية ( مستوى نضج مرتفع ) .

### 3. نظرية المسار - الهدف لهاوس . House

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل<sup>22</sup> Robert House & Tirrans Mitchell بتطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية التوقع لـ فروم Vroom ، التي تؤكد على أن دافعية العامل لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك ، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك ، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة .

وباستعمال تعبير المسار - الهدف ( path - goal ) يود هاوس القول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية ، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل العامل على الحافز المرغوب .

وتحدد هذه النظرية أربع أساليب للقيادة الإدارية يمكن أن يستخدمها القائد نفسه ، لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي :

#### ❖ الخصائص الشخصية للعاملين :

وتتمثل في القدرة على العمل ، درجة الانفتاح والثقة بالنفس . خصائص العمل : وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح ، التكرار ، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل .  
أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة فهي :

- **أسلوب القائد الموجه :** ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها ، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من العاملين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه ، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور ؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا العاملين ودافعيتهم للأداء ( توقعاتهم لنتائج الأداء ) ، في المواقف التي يقوم فيها العاملون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض ، أو عندما يتصف العاملون بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي ، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إجلاء هذا الغموض وتحقيق أهداف العامل من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى ؛ بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا العاملين ودافعيتهم للأداء ، في المواقف التي يقوم فيها العاملون بمهام تتصف بالوضوح ، البساطة والتكرار ، أو عندما يتصف العاملون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية ، حيث يميل العاملون لأسلوب القيادة الإدارية الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته .
- **أسلوب القائد المساند :** وهنا يهتم القائد باحتياجات عامله ، مشاعرهم وبراحتهم ، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين ؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا العاملين ودافعيتهم للأداء ، في المواقف التي يقوم فيها العاملون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء ، أو عندما يتصف العاملون بقصور الثقة بالنفس ، حيث يساعد القائد المساند عامله على إدراك أن عملهم له معنى وهدف ، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم ، تدريبهم وتقدير إنجازاتهم .
- **أسلوب القائد المشارك :** وهنا يهتم القائد بأراء عامله ، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات ؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا العاملين ودافعيتهم للأداء ، في

<sup>22</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، سن 309

المواقف التي يشعر فيها العاملون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة ، أما في المواقف التي لا يشعر فيها العاملون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم ، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة ، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودافعية العاملين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية ، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية .

- **أسلوب القائد المهتم بالإنجاز :** وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لعامله ، تمثل تحديا كبيرا لهم ، ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية ، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم ، ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول ؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا ودافعية العاملين ، عندما يقوم العاملون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد ، أو حينما لا يشعر العاملون بتحد يشدز همهم للعمل المثمر .

#### 4. نظرية فروم وبتون Vroom & Yetton لصنع القرار .

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم وفيليب يتون<sup>23</sup> Victor Vroom & Philip Yetton ، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة ، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم ، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب لكل المواقف ، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد ، هما جودته وقبوله ، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء العاملين ، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار ؛ وحدد فروم وبتون خمسة أساليب لصنع القرار ، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب ، وذلك كما يلي :

- **أسلوب القائد الأوتوقراطي I :** يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة .
- **أسلوب القائد الأوتوقراطي II :** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من العاملين ثم ينفرد وحده بصنع القرار .
- **أسلوب القائد الاستشاري I :** يقوم القائد بإعلام العاملين بالمشكلة بصفة فردية ( كل مرؤوس على حدا ) ، ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم ، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات ، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي .
- **أسلوب القائد الاستشاري II :** يقوم القائد بإعلام العاملين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد ، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة ، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي .
- **أسلوب الفريق ( صنع القرار الجماعي ) :** يقوم القائد بإعلام عامله بالمشكلة جماعة ، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها ، ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها ، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار النهائي .

أما الأسئلة التشخيصية التي حددها فروم وبتون فهي سبعة ، وكل سؤال منها يمثل بعدا من أبعاد الموقف ، بالتالي سيساعد القائد على إيجاد أسلوب القيادة الإدارية لذلك الموقف ، حيث تتناول الأسئلة الثلاثة الأولى جودة القرار كما يلي:

- ✓ السؤال الأول : هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما ؟
- ✓ السؤال الثاني : هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة ؟

<sup>23</sup> B. Yvan & G. Christian , Un leader , Revue française de gestion , RFG : Paris , n ° 14 , 1999 , p p45-46 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

- ✓ السؤال الثالث : هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها ؟  
 أما الأسئلة الأربعة الأخرى ، فنتناول قبول القرار كما يلي :
- ✓ السؤال الرابع : هل يعتبر قبول العاملين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار ؟  
 ✓ السؤال الخامس : هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد يصنع القرار سيلقى قبولاً من العاملين ؟  
 ✓ السؤال السادس : هل يتبنى العاملون الأهداف التنظيمية التي ستحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة ؟  
 ✓ السؤال السابع : هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين العاملين نتيجة للقرار المتخذ ؟
- وقد استخدم فروم ويتون شجرة قرارات لتوضيح كيفية اختيار أسلوب القيادة الإدارية المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد ( والذي يتحدد حسب الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة السابقة ) ، كما يوضح الشكل X .

### الشكل 05 : نموذج فروم ويتون .

| السؤال الأول                     | السؤال الثاني   | السؤال الثالث                                      | السؤال الرابع   | السؤال الخامس   | السؤال السادس   | السؤال السابع  |
|----------------------------------|---|--|---|---|---|--|
| هل يمثل معيار كفاءة معيارا هاما؟ | هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟ | هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟   | هل يعتبر قبول العاملين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟    | هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد يصنع القرار سيلقى قبولاً من العاملين؟            | هل يتبنى العاملين الأهداف التنظيمية التي ستحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة ؟ | هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين العاملين نتيجة للقرار المتخذ؟ |
| لا<br>•<br>نعم                   | نعم<br>•<br>لا  | نعم<br>•<br>لا<br>نعم<br>•<br>لا<br>نعم<br>•<br>لا | لا (1)<br>•<br>نعم<br>لا (1)<br>نعم<br>نعم<br>لا (1)<br>نعم<br>*ى<br>لا (2) | نعم (1)<br>•<br>لا (5)<br>نعم (1)<br>•<br>لا<br>لا<br>نعم (2)<br>نعم (4)<br>•<br>لا | نعم (5)<br>•<br>لا<br>نعم (5)<br>•<br>لا (4)                                    | نعم (4)<br>•<br>لا (3)   |

( 1 ) : أسلوب القائد الأوتوقراطي I ، ( 2 ) : أسلوب القات الأوتوقراطي II ، ( 3 ) : أسلوب القائد الاستشاري I ، ( 4 )

( : أسلوب القائد الاستشاري II ، ( 5 ) : أسلوب الفريق .

المصدر : أحمد صفر عاشور ، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية : بيروت ، د ط ،

1983 ، ص 198

## VI . دراسة أساليب نظرية القيادة التحويلية .

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية ، مقابلا للقيادة التبادلية ؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بينه وبين العاملين ، حيث يقدم العاملون إنجاز الأعمال بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات . لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل ، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء ، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله ، وهو هكذا يتابع أداء عامله ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء .

### 1. القائد التحويلي .

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل عامله وإدارته ، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل ، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا ، يحبه العاملون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية ، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة الشركة ودفع العاملين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية ، لصالح مجموعة العمل والشركة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات ، ويدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى " .<sup>24</sup>

### 2. خصائص القائد التحويلي .

- ✓ يرى أن المبرر من وجوده في الشركة هو نقل العاملين من حوله نقلة حضارية ، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير أداء مرتفعة ، ويبيدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها .
- ✓ يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بذاته ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي كبير ، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية ، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه .
- ✓ له حضور ديناميكي ونشاط واضح ، ويقدم للعاملين حولا جذرية غير متوقعة لمشاكلهم .
- ✓ أثناء تكلمه مع العاملين يتصل بعيونهم اتصالا مباشرا وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي ، وهذا ما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستطيعون التعبير عنها .
- ✓ إنه ممثل ممتاز يتصرف دائما وكأنه على خشبة المسرح .
- ✓ إن طريقة تفكيره وتصرفاته تكسبه جاذبية شخصية ، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون موجهة ذاتيا بمعنى إحساسه العالي بالذات ، حيث يركز على قوته وعلى مركزه وقيمه في عيون الآخرين ، بحيث يحبه
- ✓ موجهة نحو المجموعة ، وهكذا يتبعه العاملون للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه (56)

عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة ، تشبيهات مجازية ، شعارات معبرة ومصطلحات الأخرى ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة التي يتبناها ولا يناقشونه فيها ، كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة ، وهكذا يتبعه العاملون للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه .

25

عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة ، تشبيهات مجازية ، شعارات معبرة ومصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب الإلهامية ، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا لموظفي شركته : " نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية " .

<sup>24</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 317 .

<sup>25</sup> سيد الهواري ، القائد التحويلي : للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-52

يستثير عامله عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ، وذلك بتقديم أهداف جديدة ، وسائل جديدة ، وجهات نظر ، بدائل ، رؤية وتحديات فكرية جديدة .

يقدم اهتمام عالي ورعاية كبيرة على المستوى الفردي ، وخاصة للعاملين الذين يحتاجون لرعاية خاصة .  
يرقى برغبات العاملين ، فإذا تكلم العاملون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم .

إن جاذبيته الشخصية ، أساليبه الإلهامية ، استثارتها العقلية لعامله ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية ، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم .<sup>26</sup>

صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالعاملين وبالشركة، فهو محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول ، وشجاع في مواجهة الواقع ، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة ، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال الكتريك " : General Electric Co قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية ، وتحديد بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة .<sup>27</sup>

إن القائد التحولي حساسا لمشاعر الآخرين ، ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية ، ما يؤدي به لخلق ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم .

إن القائد التحولي يتعلم طول العمر ، وينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها ، كما يعتبر نموذجا جيدا في السلوك للاحتذاء به في الشركة .

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكارزماوية والقيادة التحولية ، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماوية للقائد هي بداية القيادة التحولية ، فالقائد التحولي له صفات القائد الكاريزمي إضافة للخصائص السابقة ، مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان : " القيادة التحولية ما بعد الكاريزما " <sup>28</sup> ، وتوافقه في هذا ماجدة العطية في قولها : " القيادة التحولية هي أكثر من الكاريزما " <sup>29</sup> .

### المطلب الثاني : محددات الأسلوب القيادي .

في هذا المطلب سيتم عرض محددات الأسلوب القيادي إجابة عن السؤال التالي : كيف يتشكل سلوك القائد ؟ أو ما هي العناصر والقوى التي تسهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية ؟، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة التفاعل المتواصل بين تلك العناصر والقوى وليس نتاج إحداها منفردة ، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي :

#### I. خصال القائد .

وتتمثل في سماته الشخصية ، اتجاهاته وقراراته العقلية والإبداعية ، فضلا عن الطريقة التي يدرك بها ذاته والتصورات المضمررة التي يتبناها حول خصال عامله ، وفيما يلي سنتناول بعض هذه الخصال على النحو التالي :<sup>30</sup>

#### 1. السمات الشخصية .

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد قد تكون مكتسبة أو مورثة – والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه ، كما تساهم في تكوين الميل اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى ، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه النفسي القائد .

<sup>26</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 319-320

<sup>27</sup> محمد سعيد اور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 346 .

<sup>28</sup> ماجدة العطية ، سلوك الشركة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق : عمان ، ط 1 ، 2003 ، ص 234

<sup>29</sup> مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، (59) دار وائل : عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 49

<sup>30</sup> طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار الغرب ، القاهرة ، د ط . ص 126-134 .

### 2. نسق القيم .

ان القيم حسب باريت Baret تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي معين ، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف ، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم ؛ كما يرى كل من تانباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ، أو بالعمل ، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم ، وبذا يضع نفسه ، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية .

### 3. مستوى الخبرة الفنية .

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ، ومستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي ، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية ، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة عامله وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في فيلاتهم ، كما يقلل من اعتماده على غيره ؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك ، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في الشركة.

### 4. الدافعية للإنجاز

. وتشير إلى الطموح ، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة<sup>31</sup> ، كما يعرفها ماكلياند McClelland بأنها : " المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل " ؛ ولابد للقائد أن يملك دافعية كبيرة للإنجاز لأن من واجبه التحفيز الذاتي ، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في : قبول المخاطرة المحسوبة ، الجدية ، قبول التحدي ، المثابرة ، المراقبة الذاتية ، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي ، وعدم الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتقدونها الآخرون كافية .

### 5. مفهوم القائد عن ذاته .

يرى بيتش Beach أنه لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته ؛ أما عن مفهوم الذات ، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى : " تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته " ، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها ، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع أو يجب أن يكون كذلك- سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع عامله ترجمة عملية لهذا التصور ، ومن ناحية أخرى فإن الاتساق بين السلوك الفعلي للقائد الذي يعبر عن الذات الفعلية وبين ما يريد أن يكون عليه سلوكه أي التصور المأمول للذات ، من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الارتياح النفسي والرضا عن الذات إن كان مرتفعا ، أو يؤدي إلى المزيد من التوتر وعدم الرضا عن الذات إن كان منخفضا .

### 6. التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال عامله .

فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة عامله بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم ، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة العاملين تختلف عن ذلك الذي يدع عامله يؤدي العمل على النحو الذي يناسبهم ؛ وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول طبيعة العامل والتي على أساسها يتبنى أسلوبه القيادي ، قدم دوجلاس ماكريجور نظريته الشهيرة نظرية ( X ) ونظرية ( Y ) التي تم التعرض لها في المطلب السابق.

<sup>31</sup> سعاد نائف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة العاملين ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2004 ، ص 353

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### II. خصال العاملين .

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية ، لأن القائد يتعامل مع العاملين مباشرة ، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم ، وغالبا ما يتحدد أسلوبه القيادي من خلال ما يفعلونه أو ما يفشلون في فعله ، ويشمل هذا المتغير ما يلي :<sup>32</sup>

#### 1. توقعات العاملين .

يرى كل من رايتسمان وديوكس Wrightsman & Deaux أن : " القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه ، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء " ؛ أي أن القائد يتأثر بتوقعات عامله ويعمل على أن يتواكب معها ، وعليه فإن القادة لا يختارون أساليبهم القيادية لمجرد أنها تتوافق مع شخصياتهم أو متطلبات المواقف وطبيعة المهام الموكلة إليهم ، بل أنهم يصيغون ويعدلون أسلوبهم وفقا لرغبات وتوقعات عاملهم .

#### 2. مستوى نضج العاملين .

يعكس مستوى نضج العامل كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه ، فالعامل الناضج هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل ؛ لذا يجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج العاملين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له ، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه ويغيره حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج ؛ مثلما وضحت النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد التي تم التعرض لها في المطلب السابق .

#### 3. سلوك العاملون مع القائد .

عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك عامله ، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " كيفما تكونوا يولى عليكم " ، أي أن أسلوب القائد مع عامله يتحدد - جزئيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه ؛ بالتالي سيكون لدى القائد جعبة فيها العديد من الأساليب القيادية ويمارس مع كل مرؤوس ما يناسبه في مرحلة معينة ، ويقدم زياد الخليفة الأموي ، تصورا نابعا من ممارساته الميدانية للقيادة ، يناهز من خلاله بوجوب تبني أسلوب قيادة مرن حسب اختلاف العاملين حين يقول : سس خيار الناس بالمحبة ، وامزج للعامه الرهبة والرغبة ، وسس سفلة الناس بالإخافة " .

#### 4. مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية .

على أنها حينما يدرك القائد أن العاملين يعتبرون المسؤوليات الإضافية الملقاة على تعبير عن الثقة فيهم ، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوط بهم وحيز المشاركة المتاحة لهم ، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن العاملين يتصلون من تحمل المسؤولية فسليجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة ؛ ومن العوامل التي تحدد مستوى الاستعداد لتحمل المسؤولية : الحاجة للاستقلالية ، الدافعية للإنجاز ومدى الخبرة المتاحة للمرؤوس حول جوانب العمل المتنوعة .

<sup>32</sup> عامر مصباح ، مرجع سبق ذكره ، ص83-8

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### 5. مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها .

إن شعور العاملون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها ، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها ، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا ، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا ، مما يحدو بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى ، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية ؛ أما فيما يتصل بمدى استيعابهم وفهمهم للمهمة فإنه يتوقف على عدد من العوامل أبرزها القدرة على التجريد - والتي تشير إلى إمكانية التعامل مع الرموز والمفاهيم النظرية ؛ فإن منخفضي هذه القدرة يفضلون أن يكون لديهم تعليمات قاطعة من القائد فضلا عن متابعته إياهم في خطوات الأداء بصورة متواصلة ، في حين أن مرتفعي هذه القدرة يفضلون التعليمات العامة غير المفصلة ، ويميلون إلى حرية الأداء والمتابعة غير المباشرة.

### III. الخصائص المهمة

يعرف نيوستروم Newstorm المهمة بأنها : " أفعال العاملين التي من شأنها أن تضع إستراتيجية الشركة موضع التنفيذ في بيئة معينة " ، وهي بهذا المعنى تشير إلى : مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل ، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلها في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية ، تتمثل في <sup>33</sup> :

#### 1. غموض المهمة .

إذا كانت المهمة غامضة وسيل إنجازها غير واضحة ، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء ، كما يزود عامله بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة ، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء ، بالمقابل ، إذا كان القائد والعاملين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك ، حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه و يتيح للعاملين حيزا أكبر من المشاركة ، كما وضح فيدلر بقوله : " حين تصبح المهمة غامضة وخبرات القائد حول كيفية أدائها محدودة ، فإنه يلجأ إلى السلوك المشارك مؤقتا بدلا من السلوك الموجه ، فيطلب المشورة من أفراد الجماعة ذوي الخبرة لإبداء مقترحاتهم حول أفضل السبل لتنفيذ المهمة ، وبذا يصبح الموقف عملية عصف ذهني ( مفاكرة ) وذلك ريثما تتضح أبعاد الموقف ويتم الاتفاق على خطة معينة ، حينئذ يتبنى القائد أسلوب التوجيه لتنفيذ تلك الخطة " ؛ أما إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها ، فإن القائد يترك هامشا كبيرا من الحرية لعامله لاختيار الطريقة التي تناسبهم ، خاصة إذا كانوا مرتفعي الخبرة وتغمرهم حاجة الاعتماد على الذات .

#### 2. قابلية المهمة للتقسيم (تحديد الأدوار) .

يشير هولاندر Hollander إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة ، ليقوم بأدائها عدد من العاملين على نحو يمكن معه تحديد مسؤولية كل منهم بوضوح ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها ، فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته ؛ وفي المقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة ، ويتم أدائها على نحو جماعي بشكل يصعب معه تحديد المسؤوليات بصورة دقيقة ، فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة العاملين يجب يأخذ طابعا مختلفا حيث يعني بتنمية روح الفريق لديهم ، وتعميق الشعور بالمسؤولية لدى كل منهم .

<sup>33</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، من سن 143-147 P.

### 3. الاستقلالية .

يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوس في تنفيذ المهمة ، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها المهمة للمرؤوس ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى الحرية الذي يمنحه القائد للعاملين ، أي أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد ، والعكس صحيح .

### 4. تقديم عائد حول الأداء .

يشير العائد ( Feedback ) إلى كمية المعلومات التي يتلقاها العاملون من العمل ذاته فيما يتصل بكل من مستوى الأداء ، ومدى فعالية جهودهم ؛ وحين يقوم سياق العمل بتقديم ذلك العائد - يحدث ذلك عندما يكون هناك معايير موضوعية واضحة لتقويم الأداء - فهذا من شأنه تقليص دور القائد أو سلوكه الخاص بتقديم العائد والحكم على الأداء ؛ بينما حين يصعب على الفرد الحصول على عائد أدائه من خلال سياق العمل ، فإنه يصبح في حاجة لرأي القائد ومن ثم يتزايد دور ونفوذ القائد بالنسبة له.

### IV. خصائص النسق التنظيمي .

يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من : التكنولوجيا ، أساليب الإنتاج ، تقسيم العمل ، فلسفة الشركة ، البناء التنظيمي وحجم الشركة؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على أسلوب القيادة ، وتسهم في تشكيله وتوجيهه ، وفيما يلي سيتم عرض بعضا منها <sup>34</sup> :

### 1. التكنولوجيا .

التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة ، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات ، وتحدد التكنولوجيا الأسلوب القيادي المتبع ، وفي هذا الصدد يشير وودوارد Woodward إلى أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمطا لصيقا من الإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى ؛ فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا ، فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات عند حدوث مشاكل في نظم الإنتاج ، بينما إذا كان مستوى التكنولوجيا المستخدمة بسيطا ، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة عامله وتوجيههم وبالتالي تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم .

### 2. فلسفة الشركة .

إن للمنظمات مثلما للأفراد- قيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها ، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة الشركة أو ثقافة الشركة، والتي تعرف بأنها : " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين ، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ، تماما كالثقافة الوطنية ، ويكون تغييرها بطى <sup>35</sup> ، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات العاملين بالعاملين بها سيما قاداتها ، فالقائد في كل الحالات عليه أن يستشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على الشركة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها ؛ علما بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة في قاداتها وعاملهم ، تنمي فيهم قيم الإبداع ، المعرفة والتميز ، وتدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة الشركة واستراتيجيتها <sup>36</sup> .

<sup>34</sup> عامر مصباح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-87

<sup>35</sup> سعد نائف برنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 -

<sup>36</sup> مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

### 3. البناء التنظيمي .

تكمُن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل ، اتخاذ القرارات ، تفويض السلطات داخل الشركة، كما أن إنجاز أهداف الشركة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد البناء التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها ؛ ويلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي ، حيث توجد العديد من المستويات الهرمية ، يتسم الإشراف بأنه مباشر ، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على عاملهم ، بينما في المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفقي ، حيث توجد مستويات هرمية قليلة ويتم توزيع السلطة داخل كل مستوى منها على عدد أكبر من العاملين، لذا يصعب على القادة من الناحية العملية ممارسة نمط لصيق من الإشراف ، بالتالي سيلجأ القادة لتفويض مزيدا من السلطات والصلاحيات لعاملهم وللتصرف على نحو أكثر ديمقراطية .

### 4. حجم الشركة .

ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما : حجم جماعة العمل ( صغيرة أو كبيرة ) ، وحجم الشركة ككل ( محدودة أو ضخمة ) ، فيما يخص حجم الشركة ، فقد توصل همفيل Hemphill من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة حجم الشركة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماما بالعمل . أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل الشركة ، فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تمدى القائد في استخدام قوة القسر ، وغلب الطابع غير الشخصي في علاقاته مع عامله ، وانخفض مقدار ما يقدمه إليهم من إيضاحات وتفسيرات وشروح ؛ في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بعامله ، ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية بينهما ، ويتيح فرصة أكبر لهم في التعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بأرائهم .

### V- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالشركة .

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالشركة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل في ما يلي<sup>37</sup> :

#### 1. العقيدة السياسية للدولة .

من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها ، على سبيل المثال ، لا الحصر ، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها الشركة، فسينتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع ، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني مع العاملين ويفسح لهم حيزا من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم ، بينما عند تدني الاهتمام بهذا الجانب ، فإن أسلوب القيادة الإدارية سينحرف إلى تجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية للعاملين .

#### 2. الثقافة المحيطة بالشركة .

تعرف الثقافة بأنها : " ذلك النسق من الرموز والمعاني ، المعارف ، القيم ، العادات ، التقاليد ، الفنون ، النظم المادية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والأخلاقية ، الذي يوجه سلوك العاملين وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة ، ويعرفها مالك بن نبي بأنها : " مجموعة من الصفات الخلقية ، والقيم الاجتماعية ، التي يلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه ، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته " <sup>38</sup> ، وتساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القائد من خلال عدة جوانب منها :

<sup>37</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 156-162 .

<sup>38</sup> نور الدين زمام ، عولمة الثقافة المستحيل والممكن ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة :الجزائر ، العدد 01 ، 2001 ، ص 141 .

- أ. أن الثقافة تتدخل في تشكيل أسلوب القائد ، من خلال تبنيه لذلك النسق من العادات والقيم السائدة فيها ، فضلا عن أنها تحدد كيفية إدراكه وفهمه للمواقف ، وكذا تصوراته وتصرفاته الحالية والمستقبلية .
- ب. تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ، ومن ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي
- ت. حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل الشركة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية ، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي

### 3. معدل التطور التقني والاجتماعي .

أصبح من الصعب أن تبقى الأساليب القيادية ذات الطابع البيروقراطي غير الإنساني على ما هي عليه لعدد من الأسباب من بينها :

- أ. تعقد مستوى التقنية الحديثة ، وظهور أنساق متطورة لتوظيفها في المجالات الإنتاجية والخدمية ، مما يتطلب قادة يتم إعدادهم بأسلوب مختلف ، ومرؤوسين ذوي مهارات خاصة .
- ب. زيادة تقدير الحرية الشخصية وما صاحبه من تغيير في الأساليب القيادية ، حيث أصبح في ظل الاهتمام الراهن بقيمة الإنسان من المحبذ أن يلجأ القائد إلى الإقناع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى عامله لحثهم على إنجاز الأهداف ، بدلا من اعتماده على الأسلوب التسلطي والتلويح بالعقاب .

### 4. الظروف الاجتماعية -الاقتصادية السائدة .

يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة ، ونقص فرص العمل المتاحة ، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تنسم بالتشدد والصرامة ، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظل ظروف مغايرة . يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى ، وعلى القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه ، وفي سلوك العاملين والجماعات التي يتعامل معها ، فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل الشركة وخارجها ، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه ، ويكون قادرا ، أيضا ، على تعديل أسلوبه ، تبعا لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

المبحث الثاني : فعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة .

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس النجاح الإداري ، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم ، هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال ؟ حيث يشير معيار الكفاءة L'efficience إلى القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد<sup>39</sup> ، بينما يشير معيار الفعالية L'efficacité إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقا والنتائج المتوقعة<sup>40</sup> - وهناك من يرى العكس<sup>41</sup> - ؛ بالتالي يختلف القائد الكفاء عن القائد الفعال ، وقد يكون القائد كفاء وغير فعال ، كما قد يكون فعال وكفاء في نفس الوقت ، ومع هذا فإن سيد الهواري يوصي القادة بعدم التضحية بالفعالية على حساب الكفاءة<sup>42</sup> ، كما يؤكد نواف كنعان على هذا بقوله : " إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته ؛ وعليه سنتطرق الباحثة في هذا المبحث لفعالية القيادة الإدارية وأوجه القصور في أداء القادة من خلال مطلبين ، سيتناول المطلب الأول تقييم فعالية القيادة الإدارية بوجه عام ، مع التركيز على الإنتاجية كأحد المحكات الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية بوجه خاص ؛ بينما سيتناول المطلب الثاني أوجه القصور في أداء القادة وسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية .

### المطلب الأول : تقييم فعالية القيادة الإدارية .

سنتناول في هذا المطلب كيفية تقييم فعالية القيادة الإدارية إجابة على السؤال التالي : كيف يتم تقييم فعالية أسلوب القيادة الإدارية للقائد ؟ أو ما هي المعايير أو المحكات التي تعتمد في تقييم فعالية أسلوب القيادة الإدارية ؟؛ حيث تجدر الإشارة أولا إلى مفهوم فعالية القيادة الإدارية وأساليب تقييمها .

#### I. مفهوم فعالية القيادة الإدارية .

تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها : " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها " <sup>43</sup> .

يعرفها بيلوس Bellows بأنها : " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها ، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف الشركة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي ، والعام الذي تعمل في إطاره تلك الشركة<sup>44</sup> .

ويعتبر أحمد صقر عاشور مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي معيارين أساسيين لتقييم فعالية القيادة الإدارية في قوله : فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق العاملين أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل ؛ لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف ، فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا العاملين على اتجاهاتهم النفسية<sup>45</sup> .

<sup>39</sup> Annie Bartoli , Le management dans les organisations publiques , Dunod : Paris , N éd , 1997 , p80

<sup>40</sup> Yves Saulou , Tableaux de bord : pour décideurs qualité , AFNOR : Paris , N ed , 2004 , p153 .

<sup>41</sup> تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها : " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها " .

<sup>42</sup> عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة : الجزائر ، العدد 01 ، 2001 ، ص

108 . 87

<sup>43</sup> نواف كلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 387 . 109

<sup>44</sup> إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب : القاهرة ، د ده د ت ، ص 235 .

<sup>45</sup> أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 160 .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن فعالية القيادة الإدارية تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها ، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها ، وهو سر فعالية القيادة حسب بانو <sup>46</sup> Bannow

### II. أساليب تقييم فعالية القيادة الإدارية .

يعتمد الباحثون في قياس فعالية القيادة الإدارية على العديد من الأساليب المستخدمة في ميدان قياس الوظائف النفسية ، ومن المفترض أن نوع الأسلوب المستخدم في تقييم فعالية القيادة في مجال معين سيحدد تبعاً لطبيعة العمل ، والمهام المطلوب إنجازها ، ومدى إمكانية استخدام هذا الأسلوب ، فضلاً عن مقدار دقته ؛ ويتفق الباحثون على عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية هي <sup>47</sup> :

#### 1. التقرير الذاتي .

تتمثل هذه الوسيلة في الطلب من العاملين سواء كانوا رؤساء أم أتباعاً أم زملاء تقدير مدى كفاءة القائد ، وطبيعة اتجاهاتهم نحوه ، فضلاً عن مدى رضاهم عن عملهم ، و يتم ذلك من خلال تقديم استبيان أو إجراء مقابلة ، وفي كل الأحوال فإن البنود التي يتكون منها الاستبيان أو المقابلة يجب أن تتوفر فيها الشروط السيكمترية التي يجب مراعاتها عند تصميم أدوات الحصول على المعلومات في البحوث النفسية ، ويجب على الباحث أن يتخذ الاحتياطات المنهجية الكفيلة بتقليل الآثار السلبية الناجمة عن بعض العيوب التي تعاني منها ، والتي يعد من أبرزها :

أ. التحيز الشخصي نحو موضوع التقييم ؛ فمن يتبنى اتجاهها محبذاً نحو القائد سيقومه على أنه أكثر فعالية مقارنة بمن يتبنى اتجاهها أقل تحبيذاً نحوه .

ب. أحيانا ما يشكل موقف المواجهة عائقاً أمام حرية تدفق البيانات من المبحوثين ، خاصة حين تتصل تلك البيانات برأيهم في قادتهم وتقييمهم لمدى كفاءتهم .

ت. التباين بين العاملين في طبيعة المعايير التي يستندون إليها في تحديد مفهوم الفعالية ، ومن ثم فإن السلوك الذي يعد فعالاً بالنسبة لفرد ( اهتمام القائد بالعمل لتحقيق أهداف الشركة بغض النظر عن مراعاة ظروف العاملين ) لن يصبح فعالاً لدى آخر ( لأن تلك الأهداف تتم على حساب سعادة العاملين ورفاهيتهم الشخصية والتي تعد في ذهنه معياراً للفعالية ) .

#### 2. السجلات الرسمية .

يمكن الحصول على بعض مؤشرات الفعالية من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالشركة والمدون بها بيانات عن مدة الغياب ، الإجازات المرضية ، الحوادث ، الجزاءات ، معدل الإنتاج الشهري والسنوي ، الحوافز ، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العامل والمشكلات التي يعاني منها الفرد أو يسببها لمن حوله ؛ ومن شأن هذه البيانات أن تقدم مؤشرات تساهم في تقدير مستوى الفعالية ، خاصة إذا تم التعامل معها بشكل متكامل .

<sup>46</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة العاملين ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، د ط ، 1997 ، ص 528 .

<sup>47</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص من 198-202 . 114 .

### 3. المشاهدة .

إن المشاهدة كأحدى أدوات البحث العلمي تنطوي على المراقبة المقصودة لظاهرة معينة لرصد الكيفية التي تحدث بها في الواقع وتسجيلها كما هي بمعزل عن التحيز الذاتي والأحكام التقديرية للقائم بها ؛ وتعد من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في مجال تقييم فعالية القيادة الإدارية ، وبطبيعة الحال لم تسلم من عدد من أوجه النقد الموجهة إليها ، من قبيل صعوبة رصد كل جوانب الظاهرة ، وتفسير بعض السلوكيات على نحو مختلف عما ترمي إليه في الحقيقة ؛ ومن ثم يلجأ الباحثون توكياً للآثار السابقة إلى استخدام الأساليب الأخرى ، بشكل متزامن ، مثل السجلات والتقرير الذاتي.

### III. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية .

يعتمد علماء النفس على العديد من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية ، يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد ، مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيباً تنازلياً يبدأ من أكثرهم فعالية إلى أضعفهم ، وهذه المعايير هي : الإنتاجية ، التطوير والابتكار ، التغيب ، حوادث العمل ، الأمراض النفسجسمية ، الجزاءات ، الاستقالات وطلبات النقل والتظلمات .

### 1. الإنتاجية .

تعد الإنتاجية محصلة عوامل عديدة ، منها ما يتصل بالفرد كالقدر ، التوتر والتعب ، ومنها ما يتصل بالقيادة ، التنظيم ، المهام ، المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة ؛ ولكل طائفة من هذه المتغيرات دوراً في تحديد مستوى الإنتاجية ، كما أن التأثير النسبي لكل منها يتفاوت كدالة لظروف كثيرة ، إلا أن التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي<sup>48</sup> :

- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية : وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للعاملين ، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة ، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل العاملين ، أي أن القائد يرسى دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.
- الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية : حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر ، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل : التوتر ، القدرة والتعب ؛ فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة ارتباطية منحنية بين التوتر ومستوى الإنتاجية ، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية في الإنتاجية ، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية . ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية من عدة سبل منها : أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر العاملين على نحو ينعكس سلباً على إنتاجيتهم ، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط حتى يظل التوتر عنصراً إيجابياً في العملية الإنتاجية .

للتعامل على نحو أكثر شمولاً مع مفهوم إنتاجية العاملين كونه المتغير التابع في هذه الدراسة - فإن هناك جوانب أساسية يجب التطرق لها وهي : مفهوم الإنتاجية ومؤشرات قياسها .

48 طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204-205 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### أ. مفهوم الإنتاجية .

الإنتاجية كمصطلح مشتقة من أنتج ، ينتج ، إنتاجا ، حيث يشير مصطلح الإنتاج Production إلى النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات<sup>49</sup> ، أو يشير للكمية المنتجة من السلع والخدمات<sup>50</sup> ، بينما يشير مصطلح الإنتاجية Productivité للعلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات ، حيث تعرف الإنتاجية بأنها : " حاصل قسمة نتيجة ما على الوسائل المستخدمة للحصول عليها<sup>51</sup> ، ويعرفها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي الأوربي O.E.C.E بأنها : " حاصل قسمة حجم الإنتاج لمنظمة معينة على الحجم الإجمالي للعوامل المستخدمة في عملية الإنتاج هذه<sup>52</sup> ، وطبقا لهذا التعريف فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه " الإنتاجية الكلية " ، بينما جاء في تعريف فنسنت Vincent أن الإنتاجية : " هي نسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه أو بين الإنتاج وبعض هذه العوامل<sup>53</sup> ، وتعريف جون فوراستي Jean Fourasti أن الإنتاجية : " هي حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج " <sup>54</sup> ، وطبقا لهذين التعريفين فالإنتاجية تعني علاقة الإنتاج ببعض أو أحد العناصر التي ساهمت في تحقيقه وهذا ما يطلق عليه " الإنتاجية الجزئية أو النوعية " ، أما وجيه عبد الرسول فيستبعد كل عوامل الإنتاج الأخرى عدا العمل الإنساني ، ليصبح مفهوم الإنتاجية حسب ما هو إلا تعبيراً عن قدرة الإنسان على الإنتاج<sup>55</sup> ، ويؤكد هذا في قوله : " يمكننا القول بأن مفهوم إنتاجية العمل هو المفهوم الصحيح للإنتاجية ، وذلك على أساس أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج ، وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء<sup>56</sup> .

### ب. مؤشرات قياس الإنتاجية .

وعلى أساس المفاهيم السابقة ، يمكن التمييز بين العديد من مؤشرات قياس الإنتاجية كما يلي :

#### - المؤشر الأول<sup>57</sup> :

$$P = \frac{Q}{D}$$

- P : الإنتاجية الكلية .
- Q : حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.
- D : تكاليف العملية الإنتاجية ( المواد ، المعدات ، الوسائل ، العمل ، الطاقة ، الوقت ومصاريف مالية ... ) .

عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجارية إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة : بغداد ، ط 2 ، 2006 ، ص 20 - 49

<sup>50</sup> Bruno Durand et al . Le petit Larousse illustré , Larousse : Paris , N éd , 20 01 , p826 . !!

<sup>51</sup> Claude Alazard & Sabine Sépari , Contrôle de gestion : Manuel et applications , Dunod : Paris , 5 éd . 2001 . p537 . 119

<sup>52</sup> A.R.François , Manuel d'organisation 2 : Organisation de l'entreprise , Editions d'organisation : Paris , N éd , 1983 , p211 .

<sup>53</sup> زكية مقري ، دور التحفيز في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية : حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة في الفترة 90-94 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، غير منشورة ، 1996 ، ص 11 .

<sup>54</sup> المرجع نفسه ، ص 11 .

<sup>55</sup> وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية : مفهومها قياسيا العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة : بيروت ، ط 1 ، 1983 ، ص 32 .

<sup>56</sup> المرجع نفسه ، ص 34

<sup>57</sup> Vincent Plauchu & Nacer - Eddine Sadi , Mesure et amélioration des performances industrielles : Tome II , Office des publications universitaires : Grenoble , N éd , 2006 , p86 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

- المؤشر الثاني : 58

$$P_S = \frac{Q}{I_S} / P_H = \frac{Q}{H} / P_L = \frac{Q}{L} / P_W = \frac{Q}{W} / P_M = \frac{Q}{M} / P_E = \frac{Q}{E} / P_K = \frac{Q}{K}$$

- $P_S$ : لإنتاجية الجزئية
- Q : حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات.
- $I_S$  : أحد المدخلات ( ساعات العمل المبذولة H أو عدد العاملين L أو مجموع الأجور W أو المواد الأولية M أو الطاقة المستهلكة E أو رأس المال K....).

وعلى أساس المؤشر الأول والثاني ، يتضح أن الإنتاجية ترتفع في الحالات التالية<sup>59</sup> .:

- إذا ارتفعت قيمة البسط مع ثبات قيمة المقام ؛
- إذا ارتفعت قيمة البسط مع انخفاض قيمة المقام ؛
- إذا ارتفعت قيمة البسط مع ارتفاع قيمة المقام بنسبة أقل ؛
- إذا انخفضت قيمة المقام مع ثبات قيمة البسط ؛
- إذا انخفضت قيمة البسط مع انخفاض قيمة المقام بنسبة أكبر .

ومهما كانت الصيغة المستخدمة في قياس الإنتاجية ، يشير كندريك Kendrick إلى أن رقم الإنتاجية المتحصل عليه باستخدام أي من صيغ قياس الإنتاجية ، لا يحمل ، في حد ذاته ، أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس الشركة لفترة زمنية ماضية ، وهو ما يعرف باسم المقارنات الزمنية ، أو مقارنته بإنتاجية منظمات أخرى مماثلة داخل أو خارج البلد خلال نفس الفترة ، وهو ما يطلق عليه اسم المقارنات المكانية<sup>60</sup> ، أو مقارنته بمعيار أو هدف كما أشار ميشيل أرمسترونج<sup>61</sup> ، وهذا ما يدخل في إطار حساب الفعالية الإنتاجية - أي مقارنة الإنتاجية المحققة بالإنتاجية المستهدفة - مما أدى بالباحثة لاقتراح المؤشر الثالث لحساب الفعالية الإنتاجية بصفة عامة ، واقتراح المؤشر الرابع لحساب الفعالية الإنتاجية للعاملين - المتغير التابع في هذه الدراسة بصفة خاصة ، كما يلي :

- المؤشر الثالث:

$$EP = \frac{P_a}{P_p}$$

EP : الفعالية الإنتاجية

$P_a$  : الإنتاجية الفعلية أو المحققة

$P_p$  : الإنتاجية المخططة أو المستهدفة.

<sup>58</sup> عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

<sup>59</sup> علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب : القاهرة ، د طه دات ، ص 20.

<sup>60</sup> وجيه عبد الرسول العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

<sup>61</sup> ميشيل أرمسترونج ، ترجمة مكتبة جريب ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، مكتبة جريب : الرياض ، ط 1 ، 2004 ، ص 780

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

- المؤشر الرابع :

$$EP_H = \frac{P_{Ha}}{P_{Hp}}$$

$EP_H$  : الفعالية الإنتاجية للعاملين.

$P_{Ha}$  : إنتاجية العاملون الفعلية أو المحققة

$P_{Hp}$  : إنتاجية العاملون المخططة أو المستهدفة .

سيتم استخدام المؤشر الرابع في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة ، لأنه المؤشر الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

### 2. التطوير والابتكار .

ان قصة الحضارة عادة ما يضع خطوطها العريضة المبدعون ، والإبداع باعتباره جوهر تلك العملية يعرف بأنه : قدرة الفرد على إحداث شيء جديد في صياغته يتصف بالكفاءة والملائمة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل " ، مثلما قال مارسيل بروست " : Marselle Brust إن رحلة الاستكشاف الحقيقية ليست اكتشاف أراض جديدة ، بل في الرؤية بمنظور جديد<sup>62</sup> ؛ وفي المجال الإداري فإن الإبداع يتجسد لدى كل من القائد والعاملين في قيام أي منهم بابتكار الوسائل الكفيلة بتذليل العقبات التي تعترض سبل عمليات الإنتاج ، وتطوير أساليبه ومستوياته ، وإدخال المزيد من التحسينات والتعديلات على كل من المنتج والنظم الإدارية ، واستحداث طرق التواصل الفعال مع البيئة المحيطة بالشركة؛ ويمكن قياس درجة إبداع القائد وجماعته من خلال مؤشرات عديدة منها<sup>63</sup> :

- ✓ إطالة العمر الافتراضي لألة معينة ؛
- ✓ خفض الطاقة المستخدمة في عمليات التصنيع ؛
- ✓ اختصار زمن العملية الإنتاجية ؛
- ✓ تصميم معدات بإمكانات محلية ؛
- ✓ ابتكار نظم فعالة لحفز العاملين ؛ .
- ✓ لتقدم باقتراحات للحد من مشكلات التلوث البيئي ؛
- ✓ التغلب على بعض المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحيط بالشركة.

### 3. التغيب .

يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل ، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا ؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية ، علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 % إلى 6 % باعتباره معدلا عاديا للتغيب ، وإذا زاد المعدل عن 6 % يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية<sup>64</sup> .

<sup>62</sup> كاتي إيفانيسك ، ترجمة ماهر عبد الهادي ، الإدارة المفتوحة : اليات إشراك العاملين في الإدارة ، دار المعرفة للتنمية البشرية : الرياض ، ط 1 ، 2002 ، ص 19 .

<sup>63</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 211-213 .

<sup>64</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية : بيروت ، د ط ، 1993 ، ص ص 104-105 .

ويقترض أن يؤثر أسلوب القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي <sup>65</sup> :

أ. يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة ، على نحو يحد منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فيه ، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد .

ب. قد يعاني العامل من مشكلات سوء التوافق مع القائد ، مما يولد لديه قدرا مرتفعا من السخط يدفع به لاتخاذ قرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيدا عن القائد .

ت. تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر ، في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمؤوس لكي يبذل أقصى جهده ، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها ، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل ، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى ، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهمم ومخيب للأمال تتفاقم في ظل هذه ظاهرة ، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة ؛ وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمؤوس بالحضور بشكل طوعي وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا إيجابيا لفعالية القيادة . وهناك ظاهرة وثيقة الاتصال بالتغيب ألا وهي ظاهرة التزويغ من العمل ، وتتمثل خطورة هذه الظاهرة في أنها تعكس خلا أكثر عمقا مقارنة بالتغيب ، ذلك أن من يتغيب يتحمل بدرجات متفاوتة نصيبا من عواقب هذا التغيب ، في حين أن الشركة أو الدولة والمواطنين وحدهم من يتحمل أو يدفع فاتورة الأضرار الناجمة عن هذه الظاهرة.

#### 4. حوادث العمل .

حوادث العمل هي حدث غير مخطط ينجم عنه إلحاق الضرر بالأشخاص على المستوى البدني أو النفسي ، والأشياء سواء معدات أو خامات ، يعزى في العادة إلى التفاعل بين فئتين من المتغيرات إحداها تتصل بالفرد والأخرى بالظروف الطبيعية لبيئة العمل <sup>66</sup> .

ويعد ارتفاع معدل حوادث العمل داخل جماعة العمل مؤشرا غير مباشر لانخفاض فعالية القائد ، ذلك أن زيادة معدل حوادث العمل ترجع لأسباب كنقص كفاءة العامل ، أو عدم صيانة الآلات ، أو وجود بعض الصعوبات في البيئة الطبيعية للعمل كان من واجب القائد أن يتحسب لها ويواجهها في بدايتها ، كأن يعمل على رفع كفاءة العامل من خلال أساليب التدريب المتنوعة ؛ تحديد المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة ومناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين ، خاصة أولئك الجدد قليلو الخبرة ، إذ أن 28 % من حوادث العمل تسجل ضمن هذه الفئة <sup>67</sup>؛ تطبيق إجراءات السلامة المهنية وقواعد الأمن الصناعي ؛ تحسين خصائص بيئة العمل الطبيعية بالقدر الذي يجعلها مقبولة ويحد مما قد ينجم عنها من أضرار ؛ القيام بالصيانة الوقائية للآلات بصورة دورية ؛ مراعاة الفروق الفردية في معدل التعب بين العاملين ، ومساعدتهم على تنويع المهام والتجديد في طرق أدائها ، وتبصيرهم بمبادئ تحليل الحركة والزمن بحيث يتم أداء المهمة بأقل قدر من الجهد وبأكبر قدر من الحيطة والحذر .

<sup>65</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 214 216 . 132 131 132 .

<sup>66</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 216-217 .

<sup>67</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2006 ، ص ص 304-305 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### 5. الأمراض النفسجسمية .

تنتم هذه النوعية من الأمراض بظهور أعراض بدنية تكون ناتجة عن أسباب نفسية كالقرحة المعدية ، ضغط الدم ، أمراض القلب ، داء السكري ، السرطان والتهابات العظام والمفاصل<sup>68</sup> ؛ ويعد ارتفاع معدل إصابة العاملين بهذه النوعية من الأمراض مؤشرا لظواهر سلبية يجب فحصها وتتصل ببيئة العمل بما فيها أسلوب القيادة الإدارية .

### 6. الجزاءات .

يلجأ القائد في تعامله مع عامله ، إلى استخدام سياسات الجزاء بشقيها ، الثواب والعقاب ، وكثرة لجوء القائد إلى الشق الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفعاليتيه ، وذلك لسببين ، أولهما وجود مناخ غير صحي تنتشر فيه العوامل التي تستدعي استخدام العقاب ، وثانيهما أن القائد يعتمد على عقاب عامله حين يفشلون في أداء مهمة معينة أو يرتكبون خطأ ما ، بدلا من البحث على المعوقات والأسباب الحقيقية التي تفق دون أداء المهام ، لمواجهتها والقضاء عليها<sup>69</sup>.

### 7. الاستقالات .

طلبات النقل والتظلمات . قد يعاني العامل من مشاكل عديدة في بيئة العمل سواء كانت راجعة لسلوك القائد بشكل مباشر ، أو إلى عناصر أخرى في بيئة العمل قد يعجز القائد عن مواجهتها ، مما يدفع بالعامل لإصدار استجابات عديدة من أبرزها<sup>70</sup> : الاستقالة ، طلبات النقل والتظلمات والشكاوي .

أ. **الاستقالة** : إن تقدم العامل باستقالته من عمله يمكن اعتباره مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة ، في حالة ما إذا كانت تلك الاستقالة تعود إلى أسباب تتصل بمشكلات في العمل تثقل كاهله- يعجز القائد عن التعامل معها ، أو يتجاهلها ، أو يكون القائد ذاته سببا رئيسيا في نشوئها ، أما إن كانت تعزى لأسباب خاصة كالسفر أو بعد موقع العمل عن محل الإقامة فلا يوجد مبرر لأن تحسب كنقطة سلبية لفعالية القيادة .

ب. **طلبات النقل** : حين يتقدم العامل بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس الشركة ، أو لمنظمة أخرى ، فقد يكشف هذا الطلب عن اتجاه سلبي نحو عناصر عديدة ، قد يكون القائد من بينها ، خاصة إذا أسهم في صنعها بشكل مباشر أو فشل في مواجهتها حين يصنعها الآخرون ، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد .

ت. **التظلمات والشكاوي** : إن إقدام العامل على التقدم بشكوى أو تظلم ضد رئيسه في العمل ، مع وعيه بما يمكن أن يثار ضده من ردود أفعال انتقامية ، في حالة عدم بلوغ شكواه للرؤساء الأعلى أو عند تقاعسهم عن نصرته ، يعد دليل عما يعانيه بالفعل من مشكلات جوهرية لدرجة أنه لم يعد يبالي بأي ردود فعل انتقامية لاحقة من القائد ، مما يجعل مجموع التظلمات الرسمية التي يتقدم بها العاملون ضد قائدهم مؤشرا سلبيا لفعاليتيه.

### IV. المعايير الذاتية لتقييم فعالية القيادة الإدارية .

تتضمن هذه الفئة أربع معايير لتقييم فعالية القيادة هي : الرضا عن العمل ، الاتجاه نحو القائد ، تماسك الجماعة والدافعية للعمل .

<sup>68</sup> جمعة سيد يوسف ، عرض كتاب علم نفس الصحة لشيلى تايلور Shelley Taylor ، دراسات عربية في علم النفس ، دار غريب : القاهرة ،

العدد 01 ، المجلد 01 ، 2002 ، ص ص 153 154

<sup>69</sup> ابراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

<sup>70</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 217-219.

### 1. الرضا عن العمل .

الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الشخصي ، الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة والتي تشمل : القيادة ، الزملاء ، ظروف العمل ، السياسات الإدارية ، الأجور ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، فرص الترقى ، أساليب الاتصال ؛ ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد ، يمثل مختلف التوقعات المستقبلية ، التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من مجهودات ونشاطات مختلفة أثناء العمل<sup>71</sup>. إن الرضا على العمل يعكس على نحو غير مباشر مدى فعالية القائد ، على اعتبار أن دور القائد يتمثل في تنظيم بيئة العمل وإرساء مناخ يحث العامل على الأداء ، ومن ثم فإن انخفاض رضا العامل عن قائده وعن جوانب معينة في عمله قد يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القائد ، في حين أن رضا العامل عن قائده وعن مختلف جوانب عمله يعد مؤشرا إيجابيا لفعالية القائد .

### 2. الاتجاه نحو القائد .

يتمثل الفارق الجوهرى بين الرضا عن القائد والاتجاه نحو القائد ، في أن الأول يتمثل في رأي العامل في أسلوب القيادة المتبع من طرف قائده ومدى كفاءته في تحقيق أهداف الشركة، في حين أن الثاني يتعلق بتصورات العامل حول شخص القائد ورأيه فيه كفرد ، مشاعره نحوه ، سلوكه وتصرفاته حياله ؛ ويعد الاتجاه نحو القائد مؤشرا لفعالية القائد ، من حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة مع عامله ، وحثهم على تبنى مشاعر إيجابية نحوه ، فضلا عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم.<sup>72</sup>

### 3. تماسك الجماعة .

يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق العالية بين العاملين أثناء قيامهم بالعمل وإلى مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها<sup>73</sup> ، أي أنه حالة تكون فيها القوى الحاتة على البقاء في الجماعة أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها ، نتيجة لتوافر العناصر التالية<sup>74</sup> :

- أ. نمو شعور قوى لدى أفراد الجماعة ، بوجود هدف عام يجمع بينهم ويعملون على تحقيقه.
- ب. إحساس الفرد بأن الآخرين يؤازرونه ويعينونه على مواجهة العقبات ، التي تعترض سبيله سواء في مجال العمل أو على مستوى الحياة الاجتماعية خارجه .
- ت. لجوء الفرد لأعضاء الجماعة للحصول على عائد حول مستوى أدائه .
- ث. إدراك كل فرد من الجماعة على أن الفرد الآخر يتبنى ويتمسك ويلتزم بمعايير الجماعة ، ويعمل على تحقيق أهدافها ؛ وفي هذا السياق يجب على القائد لكي يكون فعالا ، أن يبين أنه أكثر أعضاء الجماعة تمسكا بتلك المعايير وأكثرهم التزاما بها في ممارساته القيادية .
- ج. تفضيل الفرد البقاء داخل الجماعة ، واختيار صداقاته من بين أعضائها ، والاندماج معهم في العديد من الأنشطة العامة والهوايات داخل وخارج مجال العمل .

71 بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر ، مستوى رضا الأسئلة الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية ، ورقة عمل مقدمة في إطار الأيام الوطنية الثلاثة لعلم النفس وعلوم التربية 25-26-27 ماي 1998 ، منشورات جامعة الجزائر : الجزائر ، الجزء 02 ) ، 1998 ، ص 633 .

72 طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 227-229 .

73 حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : انجليزي - عربي ، مكتبة لبنان ناشرون : بيروت ، ط 1 ، 2003 ، ص

وتضائل حجم ومعدل حدوث الصراعات داخل الجماعة والتخفيف من حدتها ، والعمل على إنهاؤها في أسرع وقت ممكن حال حدوثها ؛ كون الصراع أحد مظاهر انخفاض تماسك الجماعة ومؤشرا سلبيا لفعالية القائد إذا تجاهله أو تعامل معه بأسلوب التهذئة والحل الوسط ، في حين أن قدرة القائد على حسم الصراعات ومواجهتها في أطوارها الأولى ، يعد مؤشرا إيجابيا لفعاليتها .

ويعد التماسك مؤشرا لفعالية القيادة من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تسهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة ، من خلال ممارساته القيادية ، قد يعمل على زيادة أو تقليل التماسك ، ومن ثم فإن وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشرا إيجابيا لفعاليتها في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشرا سلبيا لها .

#### 4. الدافعية للعمل .

إن استثارة دافعية العاملين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد ؛ وتتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي ، وللقائد مصدران يسترشد بهما لخوض هذا التحدي هما <sup>75</sup> :

- الخبرة الشخصية التي يكتسبها عبر الأعوام ، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أحرز نجاحاً ، ويتجنب الأسلوب الفاشل .
  - التدريب المنظم الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية الموثقة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات ، الندوات ، اللقاءات الدورية مع ذوي الخبرة ومن خلال قراءاته الخاصة أيضا .
- وتتحدد فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثيره لدى العامل فيما يخص العناصر التالية :

- أ. **الدافع للانتماء** : ويشير إلى جاذبية العمل بالنسبة للفرد ، ومدى ارتباطه بجماعة العمل ، وتبنيه قيماً تتشابه وتلك التي يتبنونها ، ويعد هذا الدافع أحد العناصر المؤدية لتماسك الجماعة .
- ب. **الدافع للإنجاز** : ويشير إلى رغبة العامل في تحقيق أهداف الشركة، وسعيه لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك ؛ كمحاولاته لتطوير أدائه ، حرصه على صيانة معداته بنفسه دون أن يطلب منه ذلك ، سعيه لتبوأ مراكز متقدمة بين زملائه والاستمرار في العمل في غير الأوقات الرسمية حين يستدعي الأمر ذلك .
- ت. **الدافع للتفوق** : ويشير إلى حاجة الفرد لبلوغ النجاح في مختلف الأنشطة التي يمارسها <sup>76</sup> ، فتبعاً لهذا الدافع يهتم العامل بتحصيل المزيد من المعلومات عن عمله ، اكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من النجاح فيه وابتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها ، فضلاً عن تطوير أساليب الإنتاج .

<sup>75</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 233-235.

<sup>76</sup> حبيب الصحاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 ، 143

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

المطلب الثاني : أوجه القصور في أداء القادة وسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية .

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية ، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب ، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل وتسمى بأمراض القيادة الإدارية ، وتتمثل أهمية تناولها كونها تصيب جهاز التحكم في الشركة، فتحد من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة ؛ وفي هذا المطلب سيتم تناول أمراض القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية : الآثار الناجمة عن أمراض القيادة ، وصف أمراض القيادة ، الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض ، سبل مواجهتها وتنمية مهارات القيادة الإدارية .

### I. الآثار الناجمة عن أمراض القيادة .

تتجسد أهمية دراسة أمراض القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه في حالة وجودها - من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت تلك الأمراض شدة ، ويتسع مداها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف ، وثمة أمثلة عديدة لتلك الآثار ، منها ما يتعلق بالعاملين ، أو بالشركة أو بالمجتمع ككل ، كما يلي :<sup>77</sup>

#### 1. الآثار المتعلقة بالعاملين .

فيما يتصل بالعاملين ، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي ، قد تؤدي إلى : انخفاض درجة رضا العاملين ، ضعف الإنتاجية ، نشوب صراعات داخل جماعات العمل ، ارتفاع معدلات التغيب ، زيادة معدلات حوادث العمل ، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية .

#### 2. الآثار المتعلقة بالشركة.

أما بالنسبة للمنظمة فإن تلك الأمراض تنعكس عليها في صور شتى من أبرزها : عدم بلوغ الأهداف المتوقعة ، زيادة نسبة المنتجات المعيبة ، تكديس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظرا لانخفاض جودته أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية ، زيادة الأعطال ، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها ، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة .

#### 3. الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل .

من أبرزها انخفاض الناتج القومي ، تضاعف إمكانيات التصدير ، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية العاملين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على الشركة والمجتمع ككل .

### II. وصف أمراض القيادة .

قبل الوصف المفصل لأمراض القيادة ، ثمة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار وهي :<sup>78</sup>

تتسم بعض تلك الأمراض بطابع الخصوصية الثقافية ، بمعنى أنه قد لا يوجد مثيل له في ثقافة أخرى ، مما يوحي بأهمية تجنب نقل حلول جاهزة ، حتى وإن ثبت نجاحها في ثقافات أخرى ، بل يجب تحليل عناصر الموقف الذي تنشأ فيه واستخلاص سبل التصدي لها في ضوء ذلك التحليل .

<sup>77</sup> حبيب الصحاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

<sup>78</sup> صلاح صالح معمار ، ثقافة إدارية : فن طرح السؤال ، مجلة المعرفة ، العدد 97 ، 2004 ، سنوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

ترتبط فئات الأمراض بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد ، فعلى سبيل المثال توجد فئة من الأمراض التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ، التي تعد بدورها أحد الأبعاد السلوكية المركزية للقائد ، وأخرى بعملية التواصل والتي تعتبر من المهام المحورية والمجالات الرئيسية لنشاطاته ، وهكذا تنتظم هذه الأمراض في فئات ثمان هي :

1. أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل ؛
2. أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار ؛
3. أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية ؛
4. أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين ؛
5. أمراض خاصة بإدارة الوقت ؛
6. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات ؛
7. أمراض خاصة بعملية التواصل ؛
8. الفساد والانحراف الأخلاقي .

وضمن كل فئة من الفئات السابقة توجد مجموعة من الأمراض الفرعية على النحو التالي :

### 1. أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل .<sup>79</sup>

أ. العجز عن حل المشكلات الفنية : من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل ، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد ، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات ، فمنهم من يتجاهلها ، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه ، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة ، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة ؛ وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية ، ضعف قدراته الابتكارية حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية ، وطرح أفكار كفيلة بالتغلب على المشكلة ، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ

ب. عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل : تتعلق النقطة السابقة بالمشكلات حين تحدث ، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها ، وقد عبر هنري فايول عن أهمية هذه النقطة بقوله : " إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها " ؛ ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل التي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما لم يحط به خيرا .

<sup>79</sup> صلاح صالح معمار ، ثقافة إدارية : فن طرح السؤال ، مجلة المعرفة ، العدد 97 ، 2004 ، ستوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع

ت. **عدم تنمية كوادر تالية :** إن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى جهد لإثباتها ، ومع ذلك فهناك نوعا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي ، بل الوحيد ، للخبرة ، فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن رؤوس حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته ، وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة ، لأنهم حينئذ سيصبحون في غير حاجة إليه ، ومن ثم يصعب عليه قيادتهم ؛ إن مثل هذا القائد لا يعمل على تنمية كوادر تخلفه حين يغيب ، وتخفف عن كاهله بعض المسؤوليات في حضوره ، إنما يحرص على أن يخلق لديهم حالة من الاعتماد عليه ، بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابيه ، ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أقل ثقة في أنفسهم.

ث. **عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة :** إن عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها العامل ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية ، والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف ، بيد أنه فعال ، يقلل من رغبته في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعل ، فضلا عما يجره عليه ذلك التميز من عداوات ؛ فهناك العديد من المبدعين الذين لا يستمع قادتهم إلى أفكارهم الأصيلة ، وإن استمعوا إليها لا يأخذون بها ، وإن أخذوا بها فإنهم قد يشاركونهم إياها ، أي يجعلون المبدع مقاولا للأفكار من الباطن حيث يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها ، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيبا أو ترهيبا ، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش والتدليس ، مما يحرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطوير والتقدم .

ج. **عدم تفويض السلطة :** التفويض Délégation هو أن يعهد القائد الإداري Le délégant إلى أحد العاملين Le délégataire وواجبات معينة ، مصحوبة بقدر من السلطة لاتخاذ القرارات التي تخوله القيام بواجباته على أتم وجه<sup>80</sup> ؛ ويميز الباحثون بين المشاركة والتفويض ، على أساس أن التفويض يعتمد على تنمية الفرد من خلال تدريبه على استخدام مهاراته وتحمل المسؤولية والاستقلالية ، في حين أن المشاركة تعد من قبيل السماح للفرد باستخدام أحد حقوقه<sup>81</sup> ؛ ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على المسائل البسيطة ، وألا يسمح به حين يكون المدير مشغولا ومثقلا بالأعباء فقط ، بل يجب أن يكون جزءا من عملية مستمرة تهدف إلى إفساح المجال لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية . وإن ما يجعل التفويض عملية ضرورية أن المهام المطلوبة من الجماعة كثيرة ويتطلب إنجازها تكاتف جهود مجموعة من العاملين ، ومن ثم فإن محاولة القائد القيام بالجانب الأكبر منها أو الإشراف على كل صغيرة وكبيرة فيها يعد عملية عسيرة ، فعلى القائد أن يتمثل النصيحة التي أهداها أبو إسحاق الشيرازي التي يقول فيها : " إنما الأمور كلها أمران صغير لا ينبغي أن يباشره ( القائد ) بنفسه ، وكبير لا ينبغي أن يكله ( يفوضه ) إلى غيره ، فمتى باشر صغار الأمور شغلته عن كبارها ومتى وكل كبارها إلى غيره أضاع أكثر مما حفظ " ؛ وبعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى الشركة ، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات ، الخوف من أن يشتت عامله على حسابه ، الخوف من فقد النفوذ والاعتبار ، رغبة القائد في العمل وحده ، الخوف من مسؤولية تحمل أخطاء العاملين ونقص الثقة في كفاءتهم .

<sup>80</sup> Pierre Thépaud , Le kit du manager opérationnel , Editions d'organisation : Paris , 2e éd , 1999 , p30 .

<sup>81</sup> طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، من ص 262-.

### 2. أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار.<sup>82</sup>

- أ. **التردد** : إن تردد القائد في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتا أطول ، لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم ، مما يقلل من كفاءته ؛ كما يعتبر التردد من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار ، وترداد خطورة هذه الآفة حين يصبح القائد مترددا في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا ، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة لرؤسائه ؛ ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعا ، والتي تشكل ملامح البيئة المواتية لتفاقمه : عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق ، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق .
- ب. **التسرع** : يعد التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد ولا يقل ضررا عنه ؛ إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة ، وما يتطلبه ذلك من عقد مقارنات ، التنبؤ باحتمالات عديدة ، الموازنة بين الآثار السلبية والإيجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين وتلقي آرائهم ، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة ، إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بهذه الجوانب مجتمعة ، مما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار ؛ ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة : ضغط الوقت ، إعجاب القائد برأيه ، ازدرائه لآراء الآخرين مما يدعوه لتجنب مشورتهم اعتقادا منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت والتصلب الفكري الذي يدفع به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لإعمال الفكر فيها ؛ ويمكن توفي ضرر هذه الظاهرة بتنمية البنية الأساسية الفكرية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد ، بحيث يتمكن من اتخاذه بسرعة دون الإخلال بمقتضيات الكفاءة .
- ت. **العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات** : يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها ، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات ؛ بيد أن بعض القادة يعتبرهم إبان هذه الأزمات يشبه الانهيار ، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يساهم في تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار ، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالعامليين أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة ، وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها ؛ وقد يعزى انهيار القائد إلى عدة عوامل منها : عدم اعتياده على مواجهة الأزمات ، ضعف تماسكه النفسي ، انخفاض عتبة تحمله للإحباط والمشقة فضلا عن نقص تدريبه على كيفية التصرف أثناء الأزمات .
- ث. **الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل ( إيثار السلامة )** : إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة ، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة ، حيث إن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ ، حتى وإن لم يكن في صالح الشركة؛ كما قد يلجأ البعض منهم إلى تجنب اتخاذ القرار حتى يطلب منهم المسئول الأعلى ذلك ، ويحرصون على أن يقدموا البدائل ترضيه وتتوافق مع توجهاته الرئيسية .

<sup>82</sup> Jean - Michel Plane , La gestion des ressources humaines , Economica : Paris , N éd . 2003 , p39 .

### 3. أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية .<sup>83</sup>

أ. العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية : إن القائد في حاجة دائمة حين يتعامل مع عامله لأن المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم ، والمجال الذي عليه أن يتحرك في أرجائه ، وفي هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بهذه المهمة ، فهناك القائد الذي تتلاشي المسافات النفسية بينه وبين عامله ما يسمى رفع الكلفة ، مما يؤدي إلى تقشي مناخ من التسبب ، يصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف الشركة؛ في حين يوجد القائد الذي تكون المسافة بينه وبين عامله شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب ، على نحو يصبح فيه الاتصال به بشكل مباشر أمرا عسيرا ، مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى عامله عبر مدرج القيادات الوسيطة ، فضلا عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدث اختناقات في عملية نقلها .

ب. فقدان الدور : تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثرا ، سواء كان هذا الفقد إراديا أو قسريا ، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض العاملين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولا على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها ، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للحصول على المزيد ، حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها ، ومن ثم تنحسر صلاحياته وينكمش دوره وتنخفض فعاليته ، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح الشركة.

ت. تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة : لكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة ، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته ، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة . د. الفشل في مواجهة الصراع : أشار بيرك Pirk من خلال دراسة أجراها على ( 74 قائدا ) ، حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات إلى هذه الطرق تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية ، التهذئة ، الحل الوسط ، والمواجهة وهو الأكثر فعالية ؛ وتقشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته ، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز ، ألا وهو الاستقرار ؛ مما يوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه .

### 4. أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين .<sup>84</sup>

أ. الخنوع : تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة ، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الانتماء الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف الشركة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتباعها مع سياسة الشركة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قاداته ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية : الرغبة في الحفاظ على المنصب ، صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التذليل على صحة وجهة نظره ، نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة .

<sup>83</sup> صلاح صالح معمار ، مرجع سبق ذكره ، ستوفر غير شبكة الانترنت على الموقع

<http://www.almarefah.com/article.php?id=463>

<sup>84</sup> إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 246-247 . 149

ب. **مناخة الرؤساء :** القائد في هذه الحالة يعتمد تحدي قادته والخط من مكانتهم ، وتسفيه آرائهم أمام عامله دون وجه حق ، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف ، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية تجنبها ؛ : يعزى نشوء هذه الحالة المرضية لأسباب عديدة منها : شعور القائد بالتفوق من على رؤسائه ، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها ، ضيق أفاقه واندفاعه في الحكم على الآخرين .

ت. **بخس جهود القادة السابقين ( البدء من الصفر ) :** حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا ، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق ، ويقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد ، تمهيدا لإكمالها ، لا أن يبخسها وينعتها بالنقص ليكون هذا سببا لتجاهلها ، بما ينطوي عليه هذا من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة ، واعتباره نموذجا لعدم الوفاء ، فضلا عن تكراره لأخطاء الآخرين نظرا لعدم استفادته من تجاربهم .

### 5. أمراض خاصة بإدارة الوقت<sup>85</sup>

أ. **الاستغراق في التفاصيل :** على القائد أن يضع موازنة للوقت بين المهام العامة للقيادة ، والتي يجب أن يخصص لها جزءا كبيرا من وقته ، وبين المهام النوعية التي يخصص لها الجزء الأقل من وقته تبعاً لأهميتها ، إلا أن بعض القادة يفشلون في هذا ، حيث تستغرقهم المهام النوعية الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية ، مما ينجم عنه خلل كبير في البيئة الإدارية ، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة هذه المشكلة بالاستنادة من الأوقات المخصصة لراحته ليتمكن من انجاز المهام المطلوبة ، مما يزيد من مشقته ويقلل من قدرته على التركيز ومقاومة المحيطة به ؛ وإن وقوع القائد في شرك الاستغراق في التفاصيل قد ينتج عن عدة أسباب من بينها : ضعف قدرته على التخطيط ، عدم وضوح الأولويات لديه ، عدم تفويض بعض صلاحياته لعامليه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت .

ب. **عدم الوعي بمرور الوقت :** قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه ، ويستغرق وقتا أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهمة ، بفعل العديد من مديدات الوقت من بينها : المقابلات التليفونية ، قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلا ، فضلا على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه .

ت. **العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية :** إن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات ، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني ، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد ، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة : ضعف مهارات القائد الاجتماعية ، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات ، ضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعب وبالتالي تطول المقابلة وإساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح .

### 6. أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات .<sup>86</sup>

أ. **الحرفية** : وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف ، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات ؛ وتؤدي هذه الأفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة ، فضلا عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والعاملين .

ب. **عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة** : يتجنب العديد من القادة المبدأة باتخاذ قرار ليس له سابقة ، كونه مغامرة يجب تجنبها ، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة ؛ ومن الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية : خوف القائد من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الأصيلة .

ت. **كثرة الرجوع للقيادة دونما مبرر** : كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما ، فضلا عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسؤولية والمبدأة باتخاذ القرار والاستقلالية ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية : خوف القائد من تحمل المسؤولية منفردا وغموض تعليمات قادته .

ث. **العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة** : يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة ، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية ، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها ، مما يعرض مصالح الشركة والعاملين للضرر .

### 7. أمراض خاصة بعملية التواصل .<sup>87</sup>

أ. **العجز عن الإقناع** : إن عجز القائد عن إقناع عامله يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم ، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد وعامله وانخفاض دافعيتهم للأداء ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز : ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه ، ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تنفيذ حجج العامل التي يتحصن بها للهروب من القيام بمهامه .

ب. **العجز عن الإنصات** : إن إنصات القائد لعامله يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره ، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة ، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل .

ت. **عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها** : إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها ، مما يجعل من الصعب على العامل أن يفهم مراده بالتحديد ، ويترتب على هذا قيام العامل بالمهمة على النحو الذي يفهمه ، وليس على النحو الذي قصده القائد ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة : ضعف القدرات الخطابية للقائد ( فن

<sup>86</sup> صلاح صالح معمار ، مرجع سبق ذكره ، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع

<http://www.almarefah.com/article.php?id=463>

<sup>87</sup> حمد بن عبد الله اللحيان ، أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية ، جريدة الرياض اليومية ، العدد 14116 ، 16/02/2007 ، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع

<http://www.alriyadh.com/2007/02/16/article225528.html>

( الكلام ) ، انخفاض حصيلته اللغوية وعدم إحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لعامليه .

ث. **التشبث بالرأي :** يميل بعض القادة إلى تبني رأيا واحدا ، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا ، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه ، مما ينجم عنه ميل العاملون إلى عدم التعبير عن آرائهم وإدراكهم ألا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة : التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس .

### 8. الفساد والانحراف الأخلاقي .<sup>88</sup>

أ. **المحاباة :** تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من العاملين دون وجه حق ، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام ، خاصة لدى العمال المجتهدين ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية : الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد ، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها ، الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية ، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى .

ب. **إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عيها ولي عنقها :** يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره ولي عنقه ، لتحقيق منافع شخصية لهم أو لآخرين على حساب الشركة ، أو إلحاق الأذى بآخر تصفية الحسابات معينة معه ، مما يوجب الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود العاملين عن الأهداف الأساسية للمنظمة .

ت. **استغلال النفوذ :** ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته ، جهود عامليه وإمكانيات الشركة في خدمة مصالحه الخاصة ، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية ، مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال عامليه وعلاقاته المستمدة من العمل ، مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانات الشركة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقضية المال العام ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية : ضعف الوازع الديني ، شيوخ الرغبة لدى العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيل مريحة عدا الإنتاج ، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية .

ث. **خفض الطاقة والافتتان بالمنصب :** إن طول البقاء في المنصب ، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها ، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل ، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه ، ومن ثم نقل محاولات التجديد والتطوير ، ويخيم الجمود على الشركة؛ ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه ويتضخم شعوره بهيبته وسطوته ، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله ، لتيقنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه

ج. **القضاء على الكوادر الواعدة :** وتتضمن هذه العملية قيام القائد بإزاحة الكوادر الواعدة ( الصفوف التالية ) ليتفرد بالمكانة والمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة ، فيقوم القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشراك وإثارة التنافس المؤدي للصراع بين العاملين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم ، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية لآخري بها مزايا قد تكون أكبر حتى يتخلص من منافستهم ، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات ، وكبح الباقون من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم ، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث النظم الإدارية للمنظمة ؛ ومن بين

<sup>88</sup> إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 249-250.

الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة : سعي القائد للاستئثار بالسلطة ، شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بعامله ، فضلا عن خوفه من خوض المنافسة معهم .

ح. **استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه** : ويقوم القائد في هذه الحالة ، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق ، أو يستميلهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه ، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكر حق استخدامها ، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في الشركة؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة : ضعف القدرات الإبداعية للقائد ، اعتقاده بأن المجتهدين من عامله سيهددون مكانته ، ضعف الوازع الأخلاقي ، فضلا عن ضعف العامل وعدم إصراره على حقه .

خ. **الإقناع المغلوط ( السفسطة )** : تعد السفسطة بمثابة النقيض المقابل للعجز عن الإقناع ، حيث أن القائد في هذه الحالة ، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة عامله لما يريد بغض النظر عن مدى صواب أو صحة ما يقنعهم به ، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع عامله بالأمر ونقيضه في نفس الوقت ، مثلما كان يفعل السوفسطائيون اليونانيون ، مما يصعب عليهم دحض إدعاءاته وتفنيد حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها .

### III. الأسباب المسؤولة عن أمراض القيادة الإدارية .

انطلاقا من وصف أمراض القيادة الإدارية ، يمكن حصر الأسباب عن هذه الأمراض : يلي :

#### 1. نقص الخبرة .

إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة ، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك العاملين والجماعات وعملية التفاعل بينهما ، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها ، وهي ذات طابع تقني في الأساس ، ومن شأن نقص الخبرة بهذه العناصر أن يسلب القائد أحد مظاهر القوة التي تجعله أكثر فعالية ، ويؤدي إلى ظهور العديد من الآفات والأمراض التي تم عرضها فيما سبق ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد : انخفاض قدراته العقلية والإبداعية ، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه ، ضعف الدافع للتعلم ، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة ، فضلا عن التغيير السريع في نظم الإنتاج على نحو يصعب عليه ملاحقته .

#### 2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد .

إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما :

أ. **ضعف مهارة توكيد الذات** : ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتيه ، والعجز عن وضع العلاقة معهم في و إطار متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره ، فضلا عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينهم وفشله في إدارة وقته ؛ نظرا لانخفاض ثقته بذاته ، التحييد الاجتماعي لهذا النمط من السلوك وعدم ممارسته للسلوك المؤكد للذات .

ب. **ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين** : ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع عامله وزملائه ، تفشي احتمالات سوء الفهم المتبادل معهم ، عدم تمتعه بمهارة الإنصات لهم وعدم الوثوق بهم .

#### 3. الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة .

لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل ، يجب أن يكون لديه القدرة على والرغبة في تحمل المسؤولية ، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة ؛ وقد يكون القائد قادرا على تحمل المسؤولية ، بيد أنه غير راغب فيها أو خائفا منها ، نظرا لما شهده أو سمع به من أضرار لحقت بنظرانه نتيجة ترحيبهم

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

وإصرارهم على تحملها ، وما يلقاه من مضايقات وما يواجهه من معوقات تنظيمية عديدة مما يدعو للعزوف على تحملها مستقبلاً ، فضلاً عن عدم وجود تصورات واستراتيجيات محددة لديه لإدارة وتحمل ما يترتب على المسؤولية من عواقب .

### 4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف .

إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعاً لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص ، فإدراك القائد العناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه ؛ وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف هذه القدرة : ضعف قدرته التجريدية ، انخفاض قدرته الاستدلالية الذي يجعله غير قادر على التحليل ، تصلبه الفكري وعجزه عن النظر للموقف من جوانب متعددة .

### 5. القيود والمعوقات التنظيمية .

لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط ، بل إن بعضها يعزى إلى الشركة أيضاً ، وتتمثل تلك العناصر في:

أ. نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد ، مما يحد من مجال حركته ويجعله مكتوف اليدين إزاء ما يواجهه من مشكلات.

ب. نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التي تتبعها الشركة، مما يجعله أكثر تردداً وهو بصدد تطبيقها ، أو يسعى لإحالتها إلى المستويات الأعلى .

ت. ثقافة الشركة وما تخطه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد ، فضلاً عن طبيعة إدراكه الذاتي لتلك الثقافة ، العرفية غير المدونة عادة ، والذي من شأنه أن يدخل مزيداً من التغييرات عليها .

ث. معدل التغيير السريع للوائح والقوانين الشركة للعمل في الشركة، مما يحول دون قدرة القائد على متابعتها ومواكبتها

### 6. نقص مرونة السلوك القيادي .

يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي ، حيث يفشل في إحداث أي تعديل في سلوكه يواكب التطورات التي تطرأ على جوانب الموقف ، ومن ثم يصبح سلوكه غير ملائم ، مما يدفع الشركة للتركيز على تنمية قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة ، وتبني خطط وأساليب تتسم بالمرونة . فالمرونة في مجال الإدارة ، تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف ، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على العاملين لإنجاز عمل معين ؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن ضعف مرونة السلوك القيادي : ضعف القدرات الإبداعية للقائد مما يحول دون قدرته على التجديد في النظم الحالية أو في أسلوبه القيادي الذي لم يعد ملائماً ، من العسير عليه النظر لآراء الآخرين نظرة نقدية من زوايا عديدة ، فضلاً عن عدم تحمل ظروف المشقة وتفضيل الاسترخاء والاستمرار في الفشل .

### 7. عدم تبني إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والعاملين.

إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى ، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية ، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية ، يتصرف بناء عنها ؛ وقد يؤدي غياب أو تشوش هذه الاستراتيجيات إلى صعوبة تعامله مع العاملين على نحو متسق ، عدم وجود خطط واضحة لديه لتنمية الكوادر ومتابعتها ، عززه عن استثمار أفكار عامله نظرا لعدم وجود أطرا لاستيعابها وليس لديه إستراتيجية محددة حول أهداف الشركة.

### 8. امتصاص القيم الثقافية السلبية .

لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية ، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها ، فحين يتمثل القيم الإيجابية للثقافة ويكون واعيا بدورها في خدمة أهداف الشركة ، فإنه سينجح في استثمارها لزيادة فعاليته القيادية ، وفي المقابل ، عند امتصاصه منظومة من القيم السلبية فإنها تقلل من فعاليته القيادية ؛ ومن بين هاته القيم السلبية : عدم احترام الوقت ، التسامح مع المخطئ ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي ، انخفاض الوعي البيئي ، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي .

### 9. أسباب أخرى .

إلى جانب المتغيرات والأسباب السابقة لحدوث أمراض القيادة الإدارية ، هناك أسباب أخرى تتعلق بسمات شخصية القائد كإخفاض ثقته بعامله ، أو الثقة المفرطة بالذات ، الخوف من نجاح الآخر ، العجز عن تحمل المشقة ، انخفاض مرونته الفكرية وقدراته الاستدلالية ، غياب التحدي ، انخفاض الوعي وضعف الوازع الديني .

بعد أن تم عرض بعض الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة الإدارية وتدني فعاليتها ، أصبح من الممكن عرض طريقة لمواجهة هذه الأمراض ، تنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم القيادية.

### IV. سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية وتنمية المهارات القيادية .

لمواجهة أمراض القيادة الإدارية وللتغلب على الأسباب التي تقلل من فعالية القادة ، ينبغي تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة ، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية ؛ لذا يجب أن تأخذ هذه الإستراتيجية بالشروط التالية :

- يجب أن تتسق أهداف الإستراتيجية مع النسق الاجتماعي والثقافي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ذلك أن أي تعارض سيحول دون نجاح هذه الإستراتيجية .
- يجب أن تتبع محتويات البرامج التدريبية من العناصر التراثية والبيئة السائدة والمحيطية بالمتدربين فضلا عن خبراتهم الشخصية وخبرات القادة السابقين أو الحاليين في نفس المجالات ، حتى ينشأ الشعور بالألفة بين المتدرب والبرنامج التدريبي ومن ثم تزداد فعالية العملية التدريبية .
- يجب أن تصاغ عناصر الإستراتيجية تبعا لمفهوم الدائرة بمعنى أن تكون أصعب الأهداف في المركز وأبسط الأهداف في المحيط ، لأن الأهداف الصعبة ستواجه بمقاومة شديدة لتحقيقها في حين أن البسيطة ستلقى مقاومة بسيطة .

كما يجب أن تتوافر هذه إستراتيجية على العناصر الجوهرية التالية :

### 1. المهارات والقدرات المطلوب تنميتها .

وتتمثل هذه المهارات في : التدريب على عملية اتخاذ القرار ، تنمية مهارة إدارة الوقت ، تنمية مهارات التواصل ، تنمية القدرة التفاوضية سواء مع العاملين أو الهيئات أو الجماعات ، تنمية القدرة على التدريب الذاتي ، شحذ القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتيا ، تنمية التفكير النقدي ، التدريب على مهارة تقديم الذات وخلق الانطباعات الإيجابية لدى الآخرين ، إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين ، توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء ، المرونة الفكرية والاجتماعية ، الطلاقة اللغوية والفكرية ، ابتكار حلول أصيلة للمشكلات النمطية أو المتفردة ، التحصين ضد الشعور بالمشقة والاسترخاء .

### 2. أساليب التنمية الإدارية .

لقد نشط الباحثون النفسيون في ابتكار وتطوير العديد من الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات والقدرات ، ومن بينها :

أ. **التناوب الوظيفي** : ويستهدف هذا الأسلوب تنقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة بالشركة<sup>89</sup> .

ب. **التدريب من خلال منهج إعداد البديل** : وفقا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله ، ومن ثم يصبح مسئولا عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة ، لضمان وجود شخص آخر يقوم بواجبات الوظيفة في حالة تقاعد الرئيس أو ترقيته أو نقله أو فصله<sup>90</sup> .

ت. **التعلم بالممارسة** : وهو أسلوب يعطي الفرصة لكل المتدربين قادة ومروسين - لتحليل وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في الشركة؛ ويقضي هذا الأسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل مجموعات تتكون من 4-5 أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة<sup>91</sup> .

ث. **طريقة دراسة الحالة** : تقوم هيئة التدريب بطرح مسألة معينة ، ثم يقوم المتدرب بوصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأنها ، ويفضل أن تكون المسألة المدروسة من واقع العمل في الشركة وبالتالي يكون المتدرب أقدر على فهمها ؛ حيث يمنع أي محاولة للهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة التدريب ، بينما يسمح له أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة الخاصة به .

ج. **المباريات الإدارية** : وفقا لهذه الطريقة يقسم المتدربون إلى مجموعات ، في كل مجموعة من 5-6 أفراد يمثلون منظمة وهمية ، وباستخدام الحاسبات الإلكترونية يتم برمجة مباراة معينة أي طرح مشكل معين يمس مجال ما من عمل الشركة ، وعلى أساس هذه المباراة المبرمجة يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل المشكلة المطروحة ، وفي الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها وهكذا يتم تحديد مركز المجموعة<sup>92</sup> .

<sup>89</sup> جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ : الرياض ، د ط ، 2003 ، ص 283 (121) جاري ديسلر ،

مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

<sup>90</sup> المرجع نفسه ، ص 285 . 17 محمد سعيد سلطان ،

<sup>91</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

<sup>92</sup> المرجع نفسه ، 232 .

- ح. **المؤتمرات وحلقات البحث :** وتعتبر من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة ، وتقوم عادة على دراسة موضوع معين يدلي كل متدرب برأيه فيه ، وهكذا يتسنى للمتدرب أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بأرائهم واحترامه لوجهات نظرهم ، كما ينمي في عقله إطارا تحليليا واتجاها تساؤليا ، كما يتعلم أن هناك أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة مهما كان تعقيدها ومهما بلغت درجة صعوبتها.
- خ. **البرامج الدراسية بالجامعات :** تقوم العديد من المنظمات بإرسال عدد من قاداتها إلى الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم المستمر في مجال القيادة الإدارية ، لربطهم دائما بالتغييرات السريعة في مجالات تخصصهم ولإمدادهم بالعلوم والفنون المتطورة التي تساعد على القيام بعملهم<sup>93</sup>.
- د. **تمثيل الأدوار :** يستهدف هذا الأسلوب خلق موقف مصطنع يمثل نوعا معينا من الصراع ويمنح المتدربين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف ، ويتم تمثيل الأدوار تحت توجيه وإرشاد المدرب ، كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج لأن يساهموا بأرائهم ؛ وهكذا يقوم القادة بنقل المبادئ التي تعلموها إلى المواقف الحقيقية للعمل.<sup>94</sup>
- ذ. **نمذجة السلوك :** يستهدف هذا الأسلوب إكساب المتدرب العديد من المهارات الإدارية والقيادية ، من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم ، ويمر هذا الأسلوب بالمراحل التالية<sup>95</sup> :
- **النمذجة :** حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية .
  - **تمثيل الأدوار :** وفي هذه المرحلة يتم إيجاد موقف مشابه وعلى المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقا لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم .
  - **تقديم التعزيز الاجتماعي :** والذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما قدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف .
  - **نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل :** وذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها .
- ر. **أساليب أخرى للتنمية الإدارية :** هناك العديد من الأساليب الأخرى المستعملة في تنمية المهارات الإدارية والقيادية منها<sup>96</sup> :
- **العصف الذهني ( Brain Storming )** وتشير إلى ثارة أكثر من عقل نفس ل طرح العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة ، مهما كانت بسيطة وغريبة
  - **التأليف بين الأشتات :** هي عملية حفز المتدرب على اكتشاف أوجه الشبه بين أشياء تبدو للوهلة الأولى متنافرة وليس بينها أدنى علاقة للجمع بينها .
  - **التغيير في الخصائص :** أي محاولة إكساب المتدرب خصائص جديدة ، كإكتساب مفردات لغوية جديدة ومتنوعة وتوظيفها في تنمية الطلاقة اللغوية والفكرية مثلا .

<sup>93</sup> المرجع الفسه ، 233 .

<sup>94</sup> محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، 230 .

<sup>95</sup> جاري دبيلر ، ترجمة محمد سيد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 289

<sup>96</sup> ابراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 256-258

وتستخدم هذه الأساليب إما مفردة أو مجتمعة في تنمية القدرة على توكيد الذات والتعبير التلقائي عن المشاعر والآراء ، المرونة الفكرية والاجتماعية ، الطلاقة اللغوية والفكرية ، ابتكار حلول أصيلة للمشكلات .

● **الاقتداء التخيلي** : أي أن يتعلم المتدرب سلوك ما من خلال تخيل وجود نموذج أو استعادة صورة لنموذج معين من الذاكرة .

● **التسميع السلوكي** : قيام المتدرب بتكرار سلوك معين بطريقة إرادية .

● **الدعم الذاتي** : أن يقوم المتدرب بعملية الإثابة للنفس ذاتيا حين يصدر منه سلوك ما يرغبه . وتستخدم هذه الأساليب بشكل عام في تنمية مهارة القائد للتحكم في علاقاته وتفاعلاته مع زملائه وعامله ، وتقبل النقد ، الإنصات للغير والتعبير عن الذات .

● **السيناريوهات البديلة** : تخيل المتدرب لكافة الاحتمالات الممكنة من ردود الأفعال المترتبة على سلوك معين والتحسب لها سلفا . ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية القدرة على اتخاذ القرار ، وتنبع قيمتها في أنها تجعل القائد على ألفة بالمواقف الحقيقية قبل أن يواجهها بالفعل ، ومن ثم يتم من خلالها تقييم أدائه وتلافي أوجه القصور فيها .

● **الإيجاز** : تمكين القائد المتدرب من عرض أكبر عدد من الأفكار بأقل عدد من الكلمات .

● **القراءة النقدية** : تمكين القائد المتدرب من اكتشاف مواطن الضعف فيما يقرأ ، فضلا عن قراءة ما .

● **المحاجة** : أي تنمية قدرة المتدرب على تفنيد الحجج وقدرة إقناع الآخرين بالحجج التي يعرضها تجنب الكاتب ذكره . عليه قاداته

● **التفاوض** : أي تمكين المتدرب من أساليب الدخول في مساومات مع الآخر وتعظيم الفائدة التي تعود على الشركة في نهاية عملية التفاوض .

وتهدف هذه الأساليب في تنمية قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين سواء في مواقف المواجهة الشفهية ، أو حين يقرأ ما يكتبون أو يكتب لهم ما يقرءون.

إن هذه الأساليب لن توتي ثمارها ، إلا إذا كان القائد راغبا في عملية التنمية ، معتقدا أنها ستعود عليه بالنفع ، لديه القدرة على تمثلها وتطبيقها على الواقع المتغير الذي يتعرض له ، من خلال عمليات القياس والابتكار وتراكم العائد الذي سيحدث لديه الرغبة في الاستمرار في عملية التنمية الذاتية .

### المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في تحسين الفعالية الإنتاجية للعاملين

#### ثالثا : دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في العاملين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف الشركة ، وبما أن أداء العامل بعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف ، سنتناول الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في الشركة لرفع أداء في الشركة ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في الشركة: تحفيز العاملين مساعدتهم في إنجاز العمل ، خلق روح الفريق بينهم ، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم ، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والشركة.

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

### 1- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين

أ- دور القائد في تحسين أداء العاملين : بما أن أداء العامل يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله ، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال<sup>97</sup> :

- **التدريب والتعليم** : يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب عامليه ، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة ، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين العاملين .
  - **التوزيع** : يعني توزيع العاملين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم ، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها .
  - **الملائمة** : أي يبقى العامل في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداره مرتفعا فيها ، هذه التوليفة تشمل : المعدات ، الآلات ، العاملين، النفوذه ... الخ .
  - ✓ **توفير الموارد** : يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها العامل في أداء العمل ، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع العاملين أثناء العمل ، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد ، فيسارع لتوفيرها لهم<sup>98</sup> .
- ب- مقومات التحفيز الفعال :

- بعد عرضنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز عامليه العمل من خلال تحسين قدرتهم ، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل ، تتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره وحتى تجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها ، ألا وهي رفع أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في<sup>99</sup> :
- يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحا ، معروفا ومحددا ، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة ، إذ يصعب تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد .
- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية ، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز .
- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم ، حتى يكون القائد على بنية من النتائج التي تحقق منه .
- بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز العاملين ، هناك من يضيف إليها شروط أخرى لعل أهمها ما يلي :
- التعرف على العاملين ، حاجاتهم ، مجالات اهتماماتهم ، أنواع الحوافز التي تؤثر عليهم ومن ثم استخدامها لتحفيزهم .
- يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون العامل مدفوعا لبذل الجهد لرفعه أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد .

<sup>97</sup> انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ص 287

<sup>98</sup> نفس المرجع ص 287 .

<sup>99</sup> نواف كنفان ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 240 .

## الفصل الثاني : أساليب ومحددات وفعالية القيادة الإدارية

○ حاجات العاملين أحيانا تكون متناقضة فيما بينها . لذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية ، وينجح ذلك إذا أقتنع العاملين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل الأهداف الفردية .<sup>100</sup>

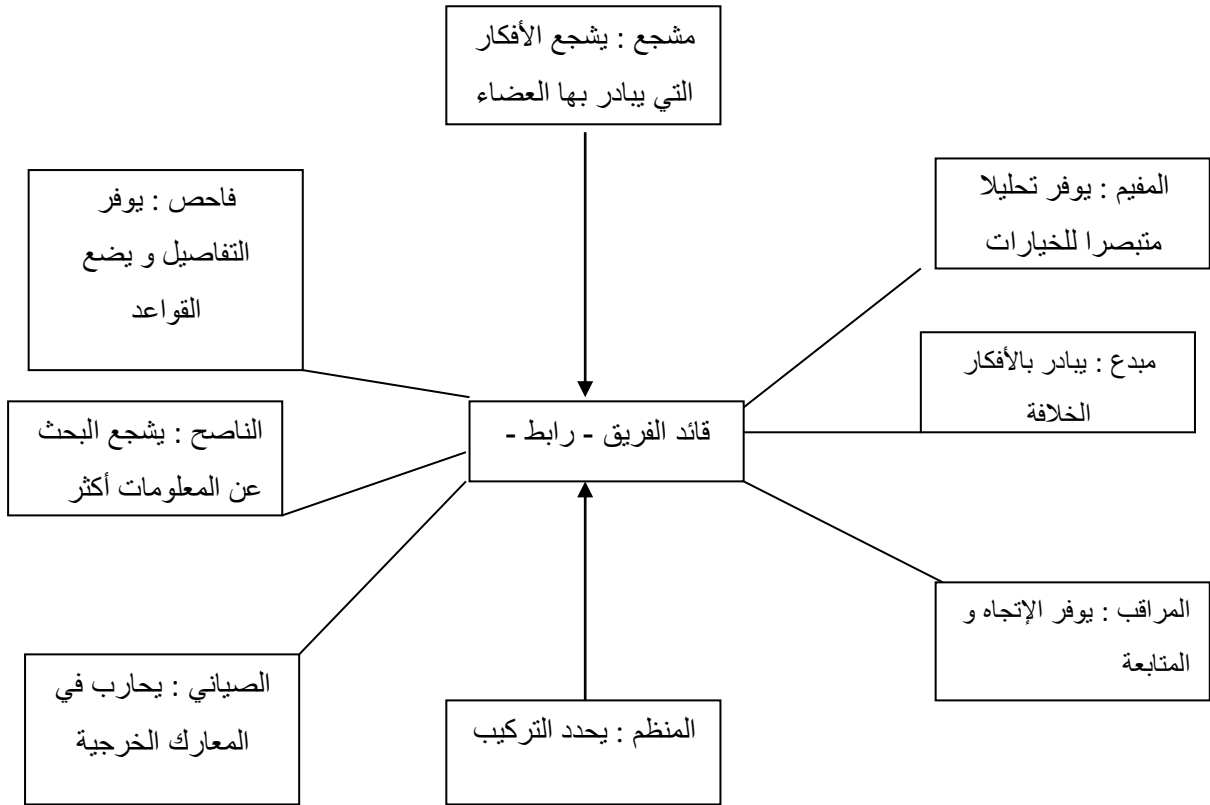
### 1. دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل :

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل ، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها ، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات ... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق ، نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات ، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات .<sup>101</sup>

لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك ، وهذا ما

يوضحه الشكل التالي :<sup>102</sup>

الشكل رقم 06 : دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الرابط , يتمكن من الإستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة ، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من العاملين في فريق متوازن وبصورة جيدة .

<sup>100</sup> نواف كنفان ، مرجع سابق ، ص 240 .

<sup>101</sup> ماجدة عطية ، سلوك الشركة سلوك الفرد و الجماعة ، درا الشروق : عمان ، 2003 ،

<sup>102</sup> نفس المرجع ، ص 158 .

### ○ دور القائد في تحسين أداء الفريق :

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

- ✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية ، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق .
- ✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية ، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها .
- ✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق ، وتشمل طرح الأفكار والآراء بحرية ، النقد الموضوعي للأداء ، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها .

### 2. دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات العاملين:

يقصد باتجاهات العاملين في العمل تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو العاملين الذين يتم التفاعل معهم أثناء العمل ، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل أداء العمل ، التغيب ، ترك الشركة ، الصراعات مع الآخرين .<sup>103</sup>

لذلك تعتبر دراسة اتجاهات العاملين موضوعاً هاماً للقيادة الإدارية ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها ، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية ( الالتزام ، الولاء للمنظمة ، احترام الآخرين ) وتغيير وتعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاخلاقية في العمل ( التهاون ، النفاق ، التآمر ، رفض قرارات القادة )

### أ / - شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين :

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات العاملين في الشركة ، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف الشركة ، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية :<sup>104</sup>

- التعرف على خصائص العاملين المراد تغيير اتجاهاتهم .
- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم .
- تهيئة معلومات صحيحة عن وضع الشركة ومستقبلها .
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد .

### ب /- أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين :

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

105:

<sup>103</sup> احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص 209

<sup>104</sup> عايد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ط 2 ، دار كليوباترا ، القاهرة ، 2000 ، ص 111 .

<sup>105</sup> زاهد محمد دايري ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 117

### • التغيير من أعلى لأسفل :

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير ، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات العاملين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها ، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط ، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل الشركة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات العاملين نحوها .

### • التغيير من أسفل لأعلى :

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا ، فالعاملون عندما يجدون أن بقائهم في الشركة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء الشركة والزملاء فيها ، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، وهذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية . وعلى القائد هنا أن يعمل على معرفة هذه الاتجاهات وميول العاملين لسلوكيات معينة بهدف تعديلها وتماشيا مع الأهداف المؤسسة مما يساهم في تحسين أدائهم .

### • التغيير بالمشاركة :

تكون مسؤولية تغيير اتجاه العاملين مشتركة بينهم وبين القائد ، وهذا بأن يعمل مع عامله على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها ، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها ، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة ، الاتصال ، والتعليم التي تعرضنا لها ؛ الفصل الثاني ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة العاملين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها .<sup>106</sup>

### خلاصة الفصل الثالث :

يعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات القيادية الموروثة التي يتمتع بها فرد معين ، والتي تجعل منه قائدا ناجحا في كل المواقف كما تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون ؛ ونظرا لإخفاقها في تقديم تفسير مقبول لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى السلوك القيادي بدلا من السمات ، فظهرت النظريات السلوكية ومعها العديد من الأنماط السلوكية للقائد ، كسلوك الاهتمام بهيكل العمل وسلوك التعاطف مع العاملين حسب " دراسات جامعة أوهايو " ، أو أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي ، أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير ، أسلوب القائد الاستشاري وأسلوب القائد المشارك حسب " نظرية ليكرت في القيادة الإدارية " ، وكذا أساليب القيادة الإدارية التي أفرزتها نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج واهتمامه بالعاملين ؛ وبناءا على المدخل الأول والثاني ظهرت النظريات الموقفية ، التي تقوم أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه ؛ وبالمقابل للقيادة التبادلية الممثلة في المداخل الثلاثة السابقة ظهر مدخل القيادة التحويلية ، التي تسعى لتحويل الشركة من وضع إلى وضع أفضل ونقل المعاملين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية أفرزت النظريات السابقة العديد من أساليب القيادة الإدارية ، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعد محصلة تفاعل مجموعة من العناصر والقوى والتي يمكن أن نطلق عليها محددات الأسلوب القيادي ومنها : السمات الشخصية للقائد ، مستوى خبرته الفنية ، الدافعية للإنجاز ، التصورات المضمره التي يتبناها حول خصال عامله ، مستوى نضج عامله ، التكنولوجيا ، فلسفة الشركة ، العقيدة السياسية للدولة والظروف الاجتماعية الاقتصادية السائدة ....

يشير مفهوم فعالية القيادة الإدارية إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها ، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها ؛ حيث يعتمد الباحثون على العديد من المعايير الموضوعية لتقييم فعالية القيادة الإدارية ، يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد ، مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيبا تنازليا يبدأ من أكثرهم فعالية إلى أدناهم ، وهذه المعايير هي : الإنتاجية ، التطوير والابتكار ، التغيب ، حوادث العمل ، الأمراض النفسجسمية ، الجزاءات ، الاستقالات وطلبات النقل والتظلمات ؛ وكذا على مجموعة من المعايير الذاتية هي : الرضا عن العمل ، الاتجاه نحو القائد ، تماسك الجماعة والدافعية للعمل . يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية ، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب ، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل وتسمى بأمراض القيادة الإدارية ، ومنها : العجز عن حل المشكلات الفنية ، عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل ، عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة ، عدم تفويض السلطة ، التردد ، التسرع ، العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات ، العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية ، الاستغراق في التفاصيل ، العجز عن الإقناع وإساءة تفسير القوانين والاحتيال عليها ولي عنقها .

ولمواجهة هذه الأمراض ينبغي تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة ، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية ، ومن بين الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات والقدرات ما يلي : التناوب الوظيفي ، التدريب من خلال منهج إعداد البديل ، التعلم بالممارسة ، طريقة دراسة الحالة ، المباريات الإدارية ، المؤتمرات وحلقات البحث ، البرامج الدراسية بالجامعات ، تمثيل الأدوار ، نمذجة السلوك ، العصف الذهني ، الإيجاز ، القراءة النقدية ، المحاجة والتفاوض.

# الفصل الثالث :

دراسة حالة الشركة الجزائرية

التأمينات CAAT

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

### الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين والعلاقة بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في وزارة السياحة والصناعة التقليدية، وذلك للقيام بتطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها سابقا( أسلوب القيادة الإدارية و علاقته بالفعالية الإنتاجية للعاملين)، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من خلال العمال الإداريين في مديرية الإدارة العامة والوسائل، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال إجراء مقابلات مع عينة من عمال المديرية (مديرين، رؤساء أقسام، منفيين،...)، وتسجيل إجاباتهم وتحليلها.

وتشمل منهجية دراستنا الميدانية مباحث التالية:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول التأمين و المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT
- المبحث الثاني : الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT 271 وكالة خنشة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسة الميدانية و تقديم الاقتراحات.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

### المبحث الأول : نظرة عامة حول التأمين و المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

تعتبر المؤسسة الوطنية للتأمينات CAAT كيانا ومساهما رئيسيا في سوق التأمين الجزائرية، حيث تساهم في تطوير النشاط التأميني بفضل خبرتها في تسيير الأخطار.

وبين وكالاتها "وكالة خنشة 271" التي تعد محل دراستنا، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا المبحث للتطرق إلى مختلف أبعاد المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT الأم، والمؤسسة محل الدراسة الفرع.

### المطلب الأول : التطور التاريخي للتأمين في الجزائر

إذا أخذنا عقود التأمين في الجزائر تاريخيا، فإنه يمكن التمييز بين فترة الاحتلال وفترة الاستقلال، لأن كل فترة لها نصوصها ولها مميزاتها الظرفية والاقتصادية والسياسية وهو ما سنتطرق إليه:

#### أولا : الفترة الاستعمارية : فترة الاحتلال

طبقت فرنسا عدة نصوص تتعلق بالتأمين، لكن أهم هذه النصوص هي النابعة من قانون التأمين الصادر في 13 جويلية عام 1930، وهو ما يقتضي تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين : ما قبل صدور ذلك القانون، ومرحلة ما بعد صدوره.

- **المرحلة الأولى :** مرحلة ما قبل قانون 1930 : المصطلح للنصوص التي صدرت عن المشرع الفرنسي قبل 1930 يلاحظ وجود مؤسستين هامتين لهما علاقة مباشرة بالتأمين في الجزائر، أولها تلك المؤسسة المنشأة بتاريخ 1861 والمسماة مؤسسة التأمين التبادلي ضد الحريق Mutuelle incendie التي كانت تمارس عمليات التأمين في الجزائر وبالمستعمرات الواقعة تحت السلطة الفرنسية آنذاك، وثانيها تلك المؤسسة المنشأة بفرنسا عام 1907 تحت إسم الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي في المجال الفلاحي La Caisse Centrale Mutuelle de Réassurance Agricole ومن خلال هاتين المؤسستين نلاحظ أن التأمين المطبق في الجزائر كان محدود المجال، فقد كان هناك تأمينات في المجال البري وبالذات في المجال الفلاحي، حيث حرصت سلطة الاحتلال الفرنسي على إيلاء أهمية لهذا القطاع لإرتباطه بمصالح العمرين آنذاك وتشجيعهم، والملاحظة الأخرى أن التأمين الاجتماعي الذي كانت تمارسه شركات التأمين العادية في ذلك الحين لم يكن مطبقا في الجزائر إلا في وقت متأخر، رغم وجود قانون يتعلّق به وتطبيقاته بفرنسا<sup>1</sup>.

- **المرحلة الثانية :** مرحلة ما بعد صدور قانون 1930 : إن القانون المتعلق بعقد التأمين في المجال البري الصادر في 13 جويلية 1930 لم يطبق في الجزائر مباشرة إلا في عام 1933، وذلك بمقتضى مرسوم خاص صدر عن السلطات الفرنسية بتاريخ 10 أوت 1933، يقضي بذلك.

ولقد صدرت عدة نصوص تتعلق بعقود التأمين البري في وقت لاحق للقانون الفرنسي المؤرخ في 13 جويلية 1930، ولعل أهم النصوص المكملّة للأحكام الواردة في مرسوم قانون مؤرخ في 14 جوان 1938 وأهميته تتمثل في تنظيم رقابة الدولة على قطاع التأمين البري.

ثم المرسوم المكمل المؤرخ في 30 ديسمبر 1938 يتعلّق بإنشاء شركات التأمين و القواعد التي تخضع لها في تسييرها. بالإضافة إلى تلك النصوص، كانت هناك نصوص أخرى تنظم عقود التأمين بالجزائر في مجالات معينة كالتأمين الإلزامي على السيارات، المؤرخ في 27 فيفري 1958، والتأمين الاجتماعي بمقتضى قانون 10 أوت 1943، والتأمين

- معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص، 13-14.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

على المؤسسات الاستشفائية العمومية، وفق المرسوم المؤرخ في 17 أبريل 1943، والتأمين على المحلات العمومية (قاعات السينما و الملاعب الرياضية مثلا) بمقتضى الأمر المؤرخ في 14 أوت 1945<sup>1</sup>.

وهكذا نلاحظ أنه في مرحلة الاحتلال توجد العديد من النصوص التي كانت تحكم عقود التأمين في فرنسا كما في الجزائر، وأن هذه النصوص تعرضت إلى أكثر من مرة إلى التكملة والتعديل.

### ثانيا : مرحلة ما بعد الاستقلال

عرف التأمين في الجزائر بعد الاستقلال ثلاث مراحل هامة وهي:<sup>2</sup>

#### - المرحلة الأولى : من الاستقلال إلى غاية صدور قانون التأمين 1966:

في هذه المرحلة سادت نصوص القانون الفرنسي، كما أن الشركات الأجنبية للتأمين هي التي كانت تضمن عمليات التأمين عبر إقليم الوطن ماعدا بعض أعمال الرقابة من الدولة الجزائرية على تلك الشركات الأجنبية، وبذلك صدر القانون رقم 201/63 في 08/06/1963 لتطبيق الرقابة على تلك المؤسسات حماية لمصالح الدولة والمواطنين.

#### - المرحلة الثانية : مرحلة احتكار الدولة لنشاط التأمين :

هذا ولو أن قانون التأمين في 1966 وضع قاعدة احتكار الدولة لنشاط التأمين غير أن القواعد المطبقة قواعد خاضعة للقانون الفرنسي إلى صدور القانون المدني الجزائري في 26/09/1975 الساري المفعول في 05/07/1975. وبذلك استمر احتكار الدولة لنشاط التأمين حتى بعد صدور قانون التأمينات في 09/08/1980 رقم 07/80، حيث نصت المادة الأولى من احتكار الدولة لنشاط التأمين عبر شركات تابعة للدولة.

#### - المرحلة الثالثة : مرحلة إنهاء احتكار الدولة لنشاط التأمين :

بصدور الأمر 07/95 المؤرخ في 25/01/1995، اعتبر نهاية لاحتكار الدولة لعملية التأمين، بما أن هذا القانون سمح بظهور متواز لهيئات خاصة جديدة لممارسة عمليات التأمين، وبذلك فصفة المؤمن لم تعد حكرا على الدولة، بل يلاحظ عودة النظام السائد سابقا ما قبل الاستقلال والمرحلة الأولى من الاستقلال، وهكذا أصبحت بعض الوكالات الخاصة تمارس جنبا إلى جنب عمليات التأمين، فنجذ الأمر 07/95 المؤرخ في 25/01/1995 يخصص بايدين اثنين لتنظيم إنشاء شركات المساهمة أو التعاقدية لعمليات التأمين، كما اعتمد نظام السماسرة والوكلاء العاملين في ميدان التأمين.

### المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT الرئيسية

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى تعريف المؤسسة.

#### ○ التعريف بالمؤسسة:<sup>3</sup>

لقد ظهرت المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT في ظل محيط يتميز باحتكار الدولة لنشاط التأمين وتخصص شركات التأمين، فقد تأسست في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 82/85، وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR". هذه الأخيرة التي كانت متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل، ونظرا لأهمية نسبة رقم أعمال تأمين النقل بالمقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين، تم توليد هذه المؤسسة عن شركة "CAAR" وقد كانت تدعى عند إنشائها بالمؤسسة الجزائرية لتأمينات النقل، لتتخصص بذلك في أخطار النقل سواء تعلق ذلك بالنقل البري، أو البحري أو الجوي.

<sup>1</sup> - معراج جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- بن وارث محمد، دروس في قانون التأمين الجزائري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2011، ص، 61-62.

<sup>3</sup> - Document interne de la CAAT, Rapport annuel 2010, service comptabilité.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

ومع بداية الإصلاحات والانتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في إطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر للتوجه نحو اقتصاد السوق تحولت المؤسسة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPE) وذلك في أكتوبر 1989 حيث يقدر رأسمالها الاجتماعي 3700.000.000 دج، ونتيجة لهذا التوجه نحو الاستقلال الذاتي في تسيير المؤسسة قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 إلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع بذلك في محافظتها التقنية لتشمل جملة من فروع التأمين الأخرى المتمثلة فيما يلي:

- تأمين ضد أخطار الحريق، الحوادث والأخطار المختلفة "IARD".
- تأمين الأشخاص كتأمين الحياة والتأمين في حالة الوفاة وغيرها.
- التأمين ضد الأخطار البسيطة.

وبهذا أصبحت المؤسسة CAAT تسمى بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات برأسمال قدره 1.5 مليار دينار جزائري، ولتعزيز قدراتها المالية قامت برفعه مرات عديدة، إذا انتقل إلى 2.9 مليار دينار جزائري، ثم إلى 3.7 مليار سنة 2003 ليقتز إلى 7.49 مليار سنة 2006، ليصل حاليا إلى 11 مليار دينار جزائري.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة الجزائرية للتأمينات:

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن التشكيلة الإدارية للمؤسسة CAAT تتكون مما يلي<sup>1</sup>:

**1. المديرية العامة :** ويرأسها الرئيسين المدير العام وكذلك أربع نواب يشاركونه في إصدار الأوامر قصد السهر على تسيير الشركة تسيرا منظما وفعالا وتنقسم المديرية العامة إلى :

أ- **الدائرة التقنية :** تتمثل مهمتها في الإلمام بجميع وسائل المتاحة وظروف استخدامها إلى جانب الإشراف على العمليات المتعلقة بطلبات الدوائر الجهوية وتنظيمها، وكذلك المديرية الجهوية والوحدات.

ب- **الدائرة الإدارية :** وتقوم بالتنسيق مع الدوائر الأخرى، لمتابعة أعمال الدوائر وما تحققه من إنتاج (عقود التأمين) وتنظيمها وتلبية حاجيات الزبائن.

ج- **الدائرة المالية والمحاسبية :** تقوم هذه الدائرة بالمراقبة والمتابعة المالية لإنتاج الشركة وكذلك كل المصاريف المتعلقة بالأجور والضرائب، ومراجعة كل العمليات المالية القائمة على مستوى نقاط البيع التي تبلغ 128 وكالة موزعة على التراب الوطني.

ح- **دائرة الموارد البشرية :** تهتم هذه الدوائر بالعامل الذي يعتبر الركيزة الأساسية لسير عمل المؤسسة حيث تعمل هذه الدوائر على تسيير الملفات الخاصة بالعمال إلى جانب عدة مهام أخرى نذكر منها :

- إنتقاء طلبات العمل للمناصب الجديدة

- تكوين المتربصين وتكوين وترقية العمال

- المحافظة على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

- إقتناء اللوازم والتجهيزات المكتبية...إلخ

**2. المديرية الجهوية :** تنقسم إلى 07 وحدات أو فروع تتوزع على التراب الوطني حيث يرأس كل فرع مدير عام خاص بها بتفويض من رئيس المديرية ونوابه الأربعة وهي : (أنظر الملحق رقم 01)

<sup>1</sup>-WWW.CAAT.DZ

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

- فرع الجزائر I
- فرع قسنطينة
- فرع الجزائر II
- فرع وهران
- فرع الجزائر III
- فرع غرداية
- فرع عنابة

وتنقسم هذه الفروع بدورها إلى وكالات عامة، وعلى سبيل المثال نأخذ فرع عنابة، الذي يضم تقسيمها وكالة خنشلة -271- والتي تعد محل دراستنا والتي أنشأت عام 2009.

الدوائر الجهوية : وتنقسم إلى 03 دوائر، حيث يرأس كل دائرة مدير خاص بها وهي كالاتي :

أ-الدائرة المركزية : تهتم بكل ما يخص فروع الجزائر العاصمة الثلاث وكل ما يحيط بها من وكالات.

ب- الدائرة الشرقية : تهتم بكل ما يخص فرعي قسنطينة وعنابة، وكل ما يحيط بهما من وكالات.

ج- الدائرة الغربية : تهتم بكل ما يخص فرعي وهران وغرداية وكل ما يحيط بهما من وكالات.

### المبحث الثاني : الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT 271 وكالة خنشلة

كل مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري تهدف إلى توسيع شبكتها لأسباب عدة أهمها إبراز مكانتها في السوق و كذا زيادة رقم الأعمال و لهذا قامت الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بانشاء وكالة خنشلة رمز 271 و ذلك بعد عدة دراسات ميدانية.

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بوكالة خنشلة وكذا هيكلها الوظيفي.

### المطلب الأول : التعريف بوكالة خنشلة -271- CAAT :

سننظر في هذا المطلب إلى التعريف بوكالة خنشلة<sup>1</sup>

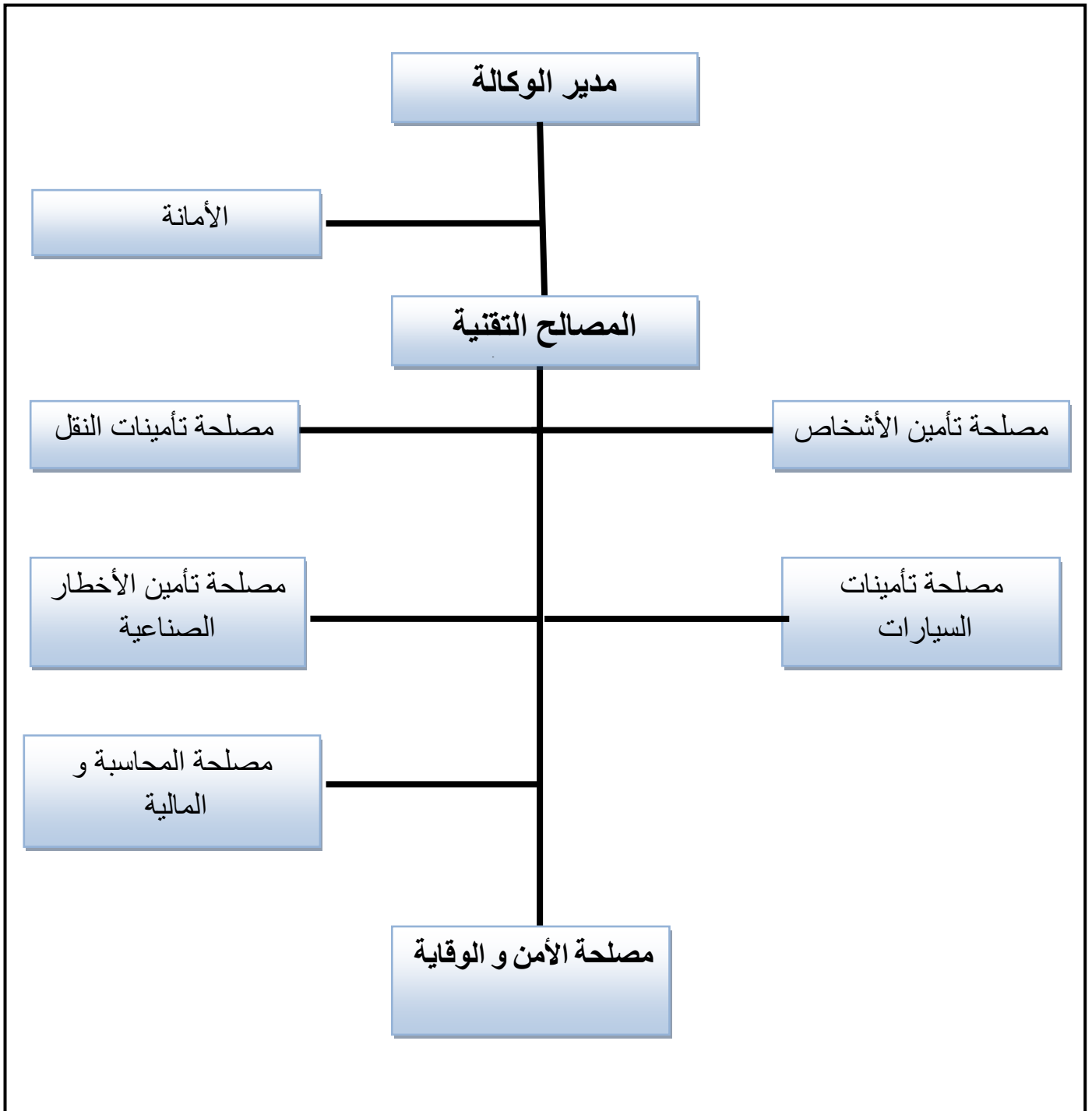
تعتبر وكالة خنشلة خلية حية قادرة على التعمق في الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية بشكل جيد، ولها هيكل تنظيمي يوضح أهم المصالح الموجودة بها، فهذه الأخيرة تقوم بنشاط التأمين كخدمة هامة وأساسية.

وتعتبر هذه الوكالة فرع من الفروع المنتشرة في كافة أرجاء البلاد فهي وكالة تجارية خاصة رمزها -271-

أنشأت في 01 سبتمبر 2009، يقدر رأسمالها لسنة 2012 بـ: 40.866.656.24 دج، مقرها الحالي متواجد بحي النصر – طريق الوزن الثقيل بخنشلة، وهي بمثابة عنصر أساسي للإنتاج بالنسبة لمؤسسة التأمين الرئيسية لأنها مصدر للمداخل، وذلك عن طريق قيامها بإبرام العقود، وتسجيل الحوادث، ودراسة هذه الأخيرة وتسويتها يتم من طرف خبراء معتمدين لدى الوكالة، تعمل هذه المؤسسة كل أيام الأسبوع ما عدى يوم الجمعة.

تحتوي هذه الوكالة على 08 عمال مقسمين كمايلي :

- 01 مدير الوكالة
- 05 عمال مصلحة تأمين السيارات
- 03 عمال في مصلحة الأخطار الكبرى
- 02 مصلحة المحاسبة
- 02 أعوان أمن
- 01 عاملة نظافة



المصدر: مصلحة المستخدمين

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

### المطلب الثالث : التنظيم الوظيفي لوكالة CAAT 271 خنشلة:

مثل أي وكالة التأمين خنشلة لها عدة مصالح تسهر على تقديم خدمة جيدة للزبائن اللذين يقصدونها لإبرام مختلف أنواع عقود التأمين، وتتمثل هذه المصالح الرئيسية فيما يلي :

1. **مدير الوكالة :** وهو الممثل الرئيسي والمشرف على الوكالة بالداخل والخارج بياشر عدة مهام تتمثل فيمايلي:
  - يتولى كل الشؤون الإدارية والمتمثلة في إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر للموظفين.
  - من الجانب المالي فهو الأمر بالصرف : صرف الرواتب، وعلاوات المستخدمين وصرف تعويضات المؤمن لهم.
  - يقوم بالتنسيق بين المصالح ومراقبة أعمالها، وبعد التأكد من صحة هذه الأخيرة يقوم بوضع ختمه وتوقيعه.
  - يقوم بتوجيه المؤمنين (شركات التأمين الأخرى المتعامل معها)، والمؤمن لهم والأشخاص الراغبين في ذلك.
  - يقوم بمراسلة هيئات الداخلية والخارجية، ويعالج جميع القضايا.
  - تعيين العمال وتوزيع المهام عليهم.
  - التنسيق الداخلي للوكالة والتنسيق مع المديرية والوكالات الأخرى.
  - له السلطة التأديبية حيث يقترح العقوبات إلى المديرية الجهوية فيما يخص موظفيه.

2. **مصلحة تأمين السيارات :** تعتبر الوظيفة الأولى والأساسية للوكالة، فهي مصدر تمويلها، وهي التي يلتقي فيها المؤمن له بالمؤمن لتقديم كل الشروحات والتوضيحات اللازمة للاستفادة من الخدمة المتمثلة في عقد التأمين، وكل الوثائق المطلوبة منه قصد إنشاء عقد يلتزم كلا الطرفين بينوده سواء بشروطه العامة أو الخاصة والمتمثلة فيما يلي:

- أ- **الشروط العامة :** وهي تلك النصوص التي تحدد الضمانات وحدودها، واستثناءاتها وهكذا الالتزامات المتبادلة مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام التشريعية والتنظيمية.
- ب- **الشروط الخاصة :** وهي كل ما يتعلق بوثيقة التأمين :
  - ذكر اسم ولقب المؤمن له وعنوانه سواء كان الشخص طبيعى أو معنوي.
  - ذكر مدة صلاحية العقد أي تاريخ الشريان أو الانقضاء.
  - تاريخ تحرير العقد.
  - الإتفاق على القسط الذي يجب دفعه من قبل المؤمن لهم.
  - إمضاء العقد.
  - بعد إطلاع المؤمن له على العقد والموافقة على شروطه يوقع ويدفع القسط المستحق عليه.

وأيضا يوجد في هذه المصلحة قسم آخر يسمى ب : قسم التعويضات، وهو من أهم أقسام وكالة التأمين حيث أن اسمها مقترن بالحوادث وتختص بتسيير هذه الأخيرة بكل أنواعها وفروعها، حيث أنه من هنا تزداد ثقة المؤمن لهم حسب كفاءات التعويض ونوع الخدمات المقدمة.

○ **مهامها :** (مصلحة تأمين السيارات) : لهذه المصلحة مهام كثيرة نذكر منها :

- إعداد ومسك عقود تأمين السيارات
- مسك و إعداد عقود التأمين المتعددة الأخطار المتعلقة بالسكن المصانع...
- إرسال جدول إيرادات كل شهر إلى الوحدة الجهوية مع التنويه بكل بوليصة على حدى.
- فتح ملفات للحوادث بنوعها (المادية والجسمانية)، وتسجيلها في سجل الحوادث.
- حساب قيمة التعويضات لكل حادث على أساس الضمانات المكتتبه .
- مسك سجلات بأتعاب كل من الخبير، المحامي، الطبيب، والقاضي.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

3. **مصلحة المحاسبة المالية** : هي المصب الرئيسي لكافة العمليات التي تقوم بها الأقسام الأخرى بالوكالة حيث يقوم هذا القسم بحصر وتسجيل إجمالي القيود المركزية لكافة عمليات الإيرادات والمصروفات في الوكالة (للملاحظة هذه الوكالة تطبق النظام المالي المحاسبي الجديد SCF في تسجيل أو تثبيت عملياتها، وذلك كان ابتداء من سنة 2010).

○ **مهامها** : من مهامها نذكر :

- مسك السجلات والدفاتر المحاسبية لإثبات العمليات التي تزولها أقسام الوكالة
- تحويل موجودات الصندوق إلى البنك
- ترصيد الحسابات كتحويل العقود إلى قيود محاسبية
- دراسة ومراقبة وتدقيق ملفات التعويض الموجهة من مصلحة الحوادث وتحويلها إلى قيود محاسبية. "المحاسب بالوكالة هو نفسه المدقق الداخلي"
- مقارنة المبالغ الموجودة في الدفتر البنكي مع الكشف البنكي، حيث ترسل هذه المقارنة كل شهر إلى الوحدة الجهوية.
- مطابقة الحسابات الجارية للعملاء "المؤمن لهم" مع سجلات الشركة، وتحصيل الأقساط المستحقة.
- تحديد الأسلوب المناسب لإعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية.

4. **مصلحة الأخطار والنقل** : كذلك فهي تعتبر من أهم مصالح الوكالة فإسئامها مقترن بالأخطار الحاصلة، وهي تخص بدراستها تقييم الأضرار اللاحقة بالمؤمن لهم وتمثل في :

- تأمين الأشخاص
- الأخطار الصناعية المتعددة
- النقل (البضائع، البري، الجوي، البحري).

### المبحث الثالث : تحليل الإستبيان والمقابلة المتعلق بأسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين

سيتم في هذا المبحث تقديم المنهج المستخدم في الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات أساليب المعالجة الإحصائية ، بالإضافة الى تحليل الإستبيان .

#### المطلب الأول : منهج الدراسة

يخضع منهج الدراسة الى طبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه ، ويعرف على أنه : الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل ، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة . وللتعرف في الجزء التطبيقي من الدراسة على علاقة أسلوب القيادة الإدارية بالفعالية الإنتاجية للعاملين في مؤسسة التأمينات محل الدراسة تم استخدام منهجين هما :

- **المنهج الوصفي** : تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تصوير الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة عن الموضوع محل الدراسة ، وبالتالي إعطاء صورة وصفية عن أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين.
- **المنهج التحليلي** : تم اللجوء إليه من أجل تحليل المعلومات المتحصل عليها لإبراز الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة الإدارية والفعالية الإنتاجية للعاملين، والذي يركز على الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل .

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع : الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه .

يتمثل مجتمع الدراسة في بحثنا في كل مستخدمي مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمينات.

ثانيا : عينة الدراسة

تشمل العينة دراستنا جميع المصالح في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT أي ورؤساء المصالح، والأعوان المنفذين....، أجرينا مقابلات مع سبعة أشخاص في بداية شهر مايو، وذلك للحصول على أقصى قدر من الإجابات الصحيحة والموثوقة لتحليلاتنا.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية

يمكن تقسيم هذا المطلب الى عنصرين هما :

أولا : أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول الى

معلومة لازمة ، بحيث يستطيع بواسطته معرفة واقع ميدان الدراسة ، وعلى هذا الأساس تم استخدام :<sup>1</sup>

1- الإستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الازمة، حيث وجه لعينة من عمال المؤسسة وهذا

للكشف عن مواقف وآراء العمال حول دور التدقيق الاجتماعي في تقييم أداء الموارد البشرية.

وقد شملت الإستمارة مجموعة من الأسئلة التي سلمت لأفراد العينة لتسجيل اجاباتهم ثم اعادتها ثانية ونشير هنا أن

ملئ الإستمارة تم بحضور الباحث مع المبحوث مما استلزم وقتا وجهدا كثيرا حيث سلمنا 26 استمارة لإستخدامها كمعايير

في معرفة آراء العمال .

2- المقابلة :

بالإضافة إلى الإستبيان تعد المقابلة أيضا من بين الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات، وعلى هذا الأساس قمنا

بإجراء مقابلة مع بعض المسيرين، أين ترك لهم المجال مفتوحا للحديث عن واقع تسيير المعارف في المؤسسة، والذي أفادنا

كثيرا في جمع المعلومة التي تخدم بحثنا هذا.

3- الملاحظة :

وهي أيضا تلعب دورا مهما في جمع البيانات حول حقيقة الظاهرة موضوع الدراسة ، وقد برزت أهمية

المقابلة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم تتمكن من جمعها باستخدام الإستمارة والمقابلة .

حيث تركزت ملاحظتنا سواء مباشرة أو تلقائيا على سلوك الأفراد أثناء أداء مهامهم وردات فعلهم إثر الإجابة على

أسئلة الاستبيان وكذا مواقفهم أثناء الحوارات التي تدور بينهم وبين رؤسائهم أو مرؤوسيههم، بالإضافة الى فعالية الأنظمة

الرقابية في المؤسسة ومدى دورها في تحسين أداء العمل .

1. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، منهج وأساليب البحث العلمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 82 .

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة من خلال ماييلي:

○ برنامج SPSS :

هو من بين البرامج الإحصائية الشائعة الإستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات ، يرمز الى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، وهي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية الأصلية Package For Social ScienesStatistical ، وهو يعمل تحت نظام النوافذ (Windows) .

يعد SPSS برنامج بمختلف إصداراته ، من البرامج المهمة والأساسية في التطبيقات الإحصائية للبيانات ، كان يعمل في بداية إصداره تحت نظام التشغيل (Ms .Dos) ، ثم تطور بعد ذلك عبر سلسلة من الإصدارات ، خاصة بعد اختراع نظام التشغيل لآلي (Windows) .

إن إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية يسمح للباحث بخرن المعطيات في ملف خاص وإجراء تحويل في صيغة المعطيات وكذلك رسم الأشكال البيانية المختلفة ، بالإضافة للهدف الرئيسي المتمثل في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة ، وهو يستعمل بشكل واسع في شتى العلوم الإجتماعية ، خاصة الإقتصادية والإدارية منها .

تم استخدام في بحثنا هذا ، الإصدار رقم 19 لبرنامج Spss (Spss Version 19) حيث يعتبر الأكثر تطورا بالمقارنة مع الإصدارات السابقة له .

تم إستخدام بعض المؤشرات الإحصائية ( الوصفية التحليلية ) المتوفرة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية Spss الإصدار 19 نذكر منها :

- التكرارات والنسب المئوية .
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

### المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدأ بالمنهج المتبع في الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من ميدان الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها، وأدوات الدراسة ومدى دقتها للوصول إلى نتائج صادقة، بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

من أجل تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول أسلوب القيادة الإدارية وعلاقته بالفعالية الإنتاجية للعاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، سنقوم بتحليل إجابات العمال وهذا باستخدام المنهج الوصفي، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، تحليل نتائج المقابلة، وإعطاء بعض الملاحظات عن هذه النتائج.

### المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة (L'entretien)

من أجل دراسة أكثر كفاءة، قمنا بتوجيه أسئلة المقابلة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة، فقد قمنا باختيار عينة تشمل مختلف العاملين حسب التسلسل الإداري (le niveau hiérarchique) بعد القيام بتسجيل المقابلات مع الأشخاص المعنيين، وجدنا أنفسنا أمام مجموعة من النصوص الغنية بالمعلومات النوعية، هذه المجموعة تشكل الجسم الذي يستند عليه التحليل في سياق دراستنا.

### تحليل القسم الأول من دليل المقابلة Guide de l'entretien

يناقش القسم الأول من دليل المقابلة أسلوب القيادة الإدارية لدى العاملين، فقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من خلال الإجابة عليها وتحليلها يمكننا معرفة مستوى الالتزام التنظيمي.

- **تحليل السؤال الأول:** إذا عرض عليك منصب في مؤسسة أخرى بمزايا أفضل، هل تتخلى عن منصبك الحالي؟ وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، نجد أن معظم إجابات العاملين كانت متشابهة، حيث أجاب اثنان من أصل سبعة أفراد الذين أجريت معهم المقابلة بأنهم يقبلون بمنصب جديد لو عرض عليهم وخاصة إذا كان يقدم لهم مزايا كتوفير النقل مثلا أو إذا كان يساعدهم في حياتهم الشخصية.

○ **فقد أضاف العون التابع لمصلحة الأخطار الكبرى:** " أقبل ولكن على حسب ما تقدمه لي المؤسسة التي عرضت العمل من ضمانات، فأنا حاليا أفضل القطاع الحكومي فهو يضمن لي الاستمرارية في العمل على عكس القطاع الخاص الذي قد يتخلى عنك في أي لحظة، أو مثلا في حالة إفلاس الشركة، أصبح أنا بدون عمل". نستنتج من هذه الإجابة، أن شعور الموظف إيجابي نحو منظمته على الرغم من أنه قد يتخلى عن منصبه في حالة وجود منصب أفضل، غير أنه يبدي رغبته في البقاء داخل المنظمة، بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو في حالة تحسين حالتهم.

○ **رئيس مصلحة الأخطار الصناعية فقال:** " لا أقبل، فأنا مرتاح وراضي عن مناصبي، كما أنني أتطلع للوصول إلى منصب أعلى مما أنا فيه، بالإضافة إلى أن المصلحة التي أديرها تعتبر من أهم المصالح في قطاع التأمينات".

○ **فيما رئيس مصلحة تأمين السيارات:** " ممكن أن أقبل ولكن ما يمنعي وجود ارتباط شخصي بعلمي الحالي، فبيئة العمل هنا مريحة، فقد عرض علي الانتقال من وكالة إلى أخرى في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بمنصب أعلى و لكن رفضت وذلك لوجود جو عائلي هنا".

توضح هذه الإجابة لنا، درجة ارتباط العامل بمكان عمله أي ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع العاملين الوكالة.

○ **العون التنفيذي التابع إلى مصلحة الأخطار الصناعية فأجاب:** وحتى إن عرض لي منصب آخر، لا أقبل فأنا مرتاحة في عملي الحالي وأصبحت معتادة عليه".

في هذه الإجابة، تمسكت العاملة بمنصبها نظرا لاعتياده على المهام التي يؤديها، فأحيانا العامل لا يحب التغيير فتصبح وظيفته جزء من روتينه اليومي.

○ **الموظف الثاني التابع إلى مصلحة الأخطار الصناعية:** "أنا شخصيا دائما ما أربط الجانب المادي مع الجانب الإنساني، إذا وجدت منصب عمل بدخل أفضل ومناخ عمل سبب فمن الأحسن أن أتمسك بمنصبي فأنا مرتاحة فيه نفسيا".

في هذه الإجابة، إتضح أن كل ما يهم هذا العامل راحته النفسية أكثر. وهذا مرتبط بالعامل نفسه، أي شخصية الفرد العامل وثقافته.

- **تحليل السؤال الثاني:** هل يهتمك نجاح وتحقيق أهداف في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT ؟

وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، وجدنا أن جميع العاملين الذين أجريت معهم المقابلة يهتمهم أن تحقق أن الوكالة أهدافها، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المرجوة من مناصبي وصولا إلى أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

○ حيث أشار رئيس مصلحة المحاسبة و المالية: " يهمني تحقيق أهداف الوكالة أكثر من أي شيء آخر، فأهداف هذه الأخيرة عندي بالدرجة الأولى، فبتحقيقها أكون قد حققت أهدافي الشخصية". يتضح من خلال هذه الإجابة، أن العامل يحرص بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها واعتبارها أهدافه الشخصية.

- تحليل السؤال الثالث: هل تشارك في اتخاذ قرارات تخص العمل؟

كانت جميع الإجابات متشابهة، أن القرار الأول والأخير يعود للمسؤول عن الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فهناك قرارات لا تأخذ إلا بعد اجتماع لجنة تسمى باللجنة متساوية الأعضاء. فقد أضاف مدير الوكالة: "أحيانا نأخذ بآراء العاملين في موضوع معين ولكن نحن من نتخذ القرار في الأخير". ومن هنا نستنتج أنه يتم أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات شبه تبدو حاضرة، وهذا يمكن من زيادة الثقة في أنفسهم خلال العمل.

- تحليل السؤال الرابع: هل يوفر عملك الذي تؤديه الإحساس بمكانة وظيفية واجتماعية مرموقة؟

وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، استنتجنا أن معظم العاملين فخورين كونهم ينتمون لهذا القطاع، فقد أكسبتهم الوظيفة مكانة وظيفية مرموقة، وهذا الشعور يزيد من مدى ارتباطهم بمكان عملهم و رغبتهم في البقاء عضوا فيها.

### 📌 تحليل القسم الثاني من دليل المقابلة ( Guide de l'entretien ) :

يناقش القسم الثاني من دليل المقابلة الفعالية الإنتاجية للعاملين ، فقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من خلال الإجابة عليها وتحليلها يمكننا معرفة مستوى أداء العاملين.

○ السؤال الأول: هل منصبك مرتبط باختصاصك الدراسي؟

كانت لدينا إجابات متشابهة نوعا ما عن هذا السؤال فكل موظف حسب منصبه، فقد أوضح العون العامل في مصلحة الأخطار الصناعية أن منصبه الحالي ليس مرتبط بتخصصه الدراسي.

● بالنسبة للمكلف بالدراسات: " أن مناصبي الحالي ليس مرتبط بما درس، حيث كنت في بادئ الأمر محاسب رئيسي وهذا حسب تخصصي ثم تمت ترقيتي وأصبحت مساعدة متصرفة".

● رئيسة فرع الحوادث و التعويضات التابعة لمصلحة تأمين السيارات: " مرتبط بدرجة صغيرة، فمن حيث قراءة المقررات القانونية والمراسيم فهذا الجزء مرتبط بتخصصي، فأنا درست قانون".

بعد تحليل إجاباتهم، وجدنا أن أغلبية العاملين يشغلون مناصب لا تتوافق مع تخصصهم الدراسي وهذا قد يؤثر على أدائهم الوظيفي.

○ السؤال الثاني: هل أنت راض بالمنصب الذي تشغله؟

لقد كانت جميع الإجابات متشابهة، فعندما قمنا بطرح هذا السؤال على الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، أجابوا جميعا بأنهم راضين عن مناصبهم وأنهم مرتاحين فيه، فقد قام البعض بربط إجابة السؤال الأول بالثاني، فحسب ما قال المسؤول X فبالرغم من أن منصبه الحالي ليس مرتبط باختصاصه الدراسي، إلا أنه مرتاح فيه.

بالنسبة للموظف العامل إلى مصلحة المحاسبة: " لست ارض على مناصبي وذلك غير مرتبط بظروف وظيفية أو بيئة العمل ولكن لأسباب شخصية وواحدة من هذه الأسباب مستوى دراستي الذي لم يسمح لي بتغيير المنصب".

لاحظنا خلال طرحنا لهذا السؤال على الموظف ، أن عدم رضاه عن منصبه لم يكن لظروف وظيفية، بل لظروف أخرى وهي مؤهله العلمي الذي لم يسمح لها بالعمل في منصب أحسن.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

### ○ السؤال الثالث: هل تنجز عملك في الوقت المحدد؟

بعد تحليل إجاباتهم، وجدنا أنهم في معظم الأحيان تسلم أعمالهم في الوقت المحدد، ثلاثة كانت إجاباتهم متشابهة، بأن عملهم يسلم في الوقت المحدد والمطلوب منهم دون تأخير.

وثلاثة منهم قالوا بأن هناك عمل يكون طارئ يجب تحضيره في الوقت المحدد، فأحيانا نعمل ساعات إضافية وذلك لتسليم العمل في الوقت المطلوب وهناك أعمال تتطلب منا دراسة دقيقة قد تأخذ منا وقت.

وعندما قمنا بطرح السؤال على مدير الوكالة أجاب بأنهم دائما مقيدون بوقت لتسليم الملفات والأعمال في وقتها المحدد، فأضفنا له سؤال فرعي إذا ما كان يراقب أداء العاملين الذين تحت فقال: "أقوم بمراقبة أدائهم ومع الوقت تلك المراقبة تصبح آلية أي هم المراقبين لأنفسهم".

من خلال إجاباتهم، نستنتج أن هناك انضباط لدى العاملين، وأنهم يبذلون جهدهم لأداء المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.

### ○ السؤال الرابع: إذا لم تستطع المنظمة تقديم حوافر ملائمة أو إشباع حاجياتك، هل هذا يؤثر على أسلوبك القيادي؟

تحصلنا من خلال إجاباتهم، على في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT لا تقدم لهم أي حوافر، هذا يؤثر أحيانا على إنتاجيتهم.

قال العون التنفيذي التابع لمصلحة تأمين السيارات: تقدم لنا حوافر ولكن هذا لا يؤثر على أدائنا لمهامنا، فنحن نعمل بضميرنا، فإرضاء الضمير يكون قبل الأجر.

من خلال هذه الإجابة، نستنتج أنه على الرغم من أهمية الحوافر و تأثيرها الإيجابي على العمال، وأن عدم تقديمها قد يؤثر سلبا على أدائهم، غير أن هناك ما يسمى بالضمير المهني الذي لا يسمح لهم التقصير في أدائهم للمهام المطلوبة منهم.

مدير الوكالة أضاف في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT تقدم حوافر للعاملين، هناك مكافأة (prime) تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، بغض النظر ما إذا كان أداءه جيد أو سيء، وهذا له تأثير على أدائهم".

لقد أكد مدير الوكالة، في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT تقدم حوافر للعاملين فيها، فأهمية هذا العنصر داخل أي منظمة عمومية كانت أو خاصة، يؤثر على نفسية العاملين وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

### المطلب الثاني : الإستنتاج عام

- معظم العاملين الذين تمت المقابلة معهم قد يوافقون على العرض ولكن يوجد شعور إيجابي يربطهم بعملهم الحالي، إضافة إلى بيئة العمل الجيدة التي تمدهم بالراحة النفسية.
- من أولويات العاملين الوكالة هو تحقيق أهداف وكالتهم خاصة وأهداف في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT عامة، فأهداف المديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT والوسائل تعتبر أهدافهم الشخصية ومستعدين للعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف.
- نستنتج أن المشاركة في التنظيم تزيد من الولاء وأسلوب القيادة الإدارية للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.
- استنتجنا أن معظم العاملين راضين عن مناصبهم وقد يكون هذا راجع إلى بيئة العمل المناسبة لهم أو إلى ارتباطهم بمكان عملهم، مما يجعلهم يبذلون مجهود لأداء وظيفتهم.

## الفصل الثالث..... دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

- ومن هنا نستنتج أن التحفيز يعتبر عامل رئيسي على الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT الاهتمام به وذلك للرفع من معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي. فالتحفيز قد يكون سبب من الأسباب التي تدفع العاملين إلى تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

### المطلب الثالث: الملاحظات

- خلال دراستنا الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وبالأخص في وكالة خنشلة رمز 271 لاحظنا:
  - نضباط العمال أثناء أدائهم لمهامهم وكذا حرصهم على تسليم العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد، دون الحاجة إلى المدير.
  - فيما يخص المكافآت، تقدم مكافأة (prime) واحدة لجميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي بذلوه، وهذا قد يؤثر سلبا على مردوديتهم، بحيث في هذه الحالة يكافئ كل من الموظف المقصر والموظف المجتهد في عمله بنفس الطريقة.
  - فيما يخص أيضا نظام الحوافز فهو شبه معدوم وهذا ما أدى إلى استياء العاملين في القطاع، فهذا له تأثير على أدائهم الوظيفي، وكذا يفقدون الثقة في التنظيم.
  - تعتمد الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT على نظام ترقية مناسب وحسب ما لاحظنا أنه يرضي العاملين، حيث تتم عملية الترقية إما عن طريق امتحان مهني أو ترقية اختيارية على أساس الأداء

### خلاصة الفصل الثالث :

أجرينا خلال دراستنا الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بعض المقابلات استنادا على دليل المقابلة، (Guide de l'entretien) مما سمح لنا بملاحظة أن مستوى التزام العاملين منخفض و هذا قد يؤثر على أدائهم الوظيفي، كما قمنا بتقديم استبيان لعينة للتمكن من قياس أسلوب القيادة الإدارية لدى العاملين و مدى تأثيره على أدائهم الوظيفي. ونتيجة لذلك، فإن التوصيات التي قمنا باقتراحها ليست مثالية، ولكنها تمثل محاولة من جانبنا لتحسين والرفع من أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.



تعتبر القيادة الإدارية سر نجاح مختلف المؤسسات ، فنجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على قدرة قادتها على توجيه وتحفيز العاملين وكسب ثقتهم وتعاونهم سواء من خلال التأثير والاستمالة أو عن طريق استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة ، إلا أن القيادة المبنية على التأثير والحوار تساهم أكثر في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الشركة بكفاءة وفعالية ، وذلك أنها تساهم في تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم وتحفز لديهم حالة الانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي سعيهم جاهدين للتحقيق أهدافها باعتبارها جزء من أهدافهم .

وسعى من القائد الإداري لتحسين الفعالية الإنتاجية التي تحقق بدورها أهداف الشركة بالنمط القيادي المناسب وهو عبارة عن سلوك متكرر يعتمد على القائد عند تعامله مع عامليه حتى يستطيع كسب تعاونهم لتحقيق ما تصبوا إليه الشركة، هذا بالإضافة إلى اختيار أسلوب وطريقة مناسبة للتعامل مع العاملين. من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج وسنحاول ذكرها فيما يلي :

#### نتائج عامة للدراسة :

- للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في دفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف الشركة من خلال التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة الرسمية .
- تكمن فعالية القيادة الإدارية فيما يملكه القائد الإداري من صفات ومهارات قيادية تمكنه من توجيه وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية .
- الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية من الأساليب الأكثر تأثيراً على العاملين، لما له من قدرة على زرع الثقة والإطمئنان في نفوس العاملين مما يحقق ولائهم للمؤسسة وبالتالي تحقيق الفاعلية الإنتاجية .
- للقيادة الإدارية تأثير إيجابي في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين من خلال عمليات الإتصال الدائمة ورفع معنوياتهم والسهر على توفير البيئة الآمنة من خلال حل مختلف الصراعات .
- تتحقق الفعالية الإنتاجية من خلال عمل القيادة الإدارية بتشجيع الإبداع والابتكار والسهر على التجديد باستمرار ولابد المفاهيم الإدارية التي لم تعد تواكب العصر .
- لرفع الفعالية الإنتاجية يتطلب قيادات إدارية فعالة تعمل على تحديد أهداف واضحة ، ووضع معايير عالية للأداء لكل أفراد الشركة مع وضع خطة مسبقة لكافة أعمال الشركة بهدف التميز .

#### نتائج الدراسة التطبيقية :

- توفر الشركة على قيادة إدارية لها قدرة على التأثير في عاملها .
- تعتمد القيادة الإدارية في الكلية على الأسلوب غير الرسمي في تعاملها مع العاملين، إضافة إلى اعتمادها النمط الأوتوقراطي في التسيير .
- إنفراد القيادة الإدارية في الشركة باتخاذ القرارات ، إلا أنها تلجأ في بعض الأحيان إلى تفويض بعض المهام للعاملين.
- تحتم القيادة الإدارية بالعمل ، إلا أن هذا الإهتمام غير كافي لتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- للتحفيز سواء الإيجابي أو السلبي تأثير كبير على تحسين ورفع أداء العاملين، إلا أن الشركة لا تعتمد أي نوع من التحفيز.

## الخاتمة

- بالرغم من توفر الشركة على وسائل تكنولوجية وكفاءات عالية إلا أن خدمات الشركة ضعيفة وغير مرضية .

### الإقتراحات والتوصيات :

- بناء على ما تقدم من نتائج وملاحظات ستحاول تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات كما يلي :
- ضرورة إعتقاد القيادة الإدارية في الشركة على النمط الديمقراطي لقدرته الكبير على التأثير في العاملين وكسب ولائهم .
- ضرورة إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات للإستفادة من تعدد الآراء والخبرات .
- ضرورة تركيز الشركة على التجديد المستمر وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار كضرورة من ضروريات تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- ضرورة الإعتقاد على أسلوب التحفيز سواء الإيجابي أو السلبي كأسلوب لرفع وتحسين الأداء .
- لتحقيق الكفاء الإنتاجية من الضروري الإلتزام بالتغيير والتخلص من الأفكار والأساليب الإدارية القديمة .
- من الضروري تحديد أهداف واضحة والعمل على وضع الخطط المناسبة لتحقيقها بفعالية وكفاءة .
- على الشركة توفير كافة الوسائل التكنولوجية التي تسهل عملية التسيير ، بالإضافة إلى توظيف الأكفاء وأصحاب المواهب ، لضمان السير الحسن للوظائف .
- العمل على تقديم خدمات إدارية مرضية والعمل على تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة .
- على الشركة تعزيز عملية الإتصال بين القيادة الإدارية والعاملين والإستماع إليهم .

قالوا يا ايها  
الذليل انزلنا  
الكتاب بالبينات  
والانوار

1. بطرس حلاق , القيادة الادارية ( الجامعة الافتراضية السورية .
2. كريد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقاة نادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة ( 2015/2014 ) .
3. وفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ( الجزائر : دار الغرب للطباعة والنشر ، 1998 ) ، م . 17 . .
4. طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الثانية ( عمان ، الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون ،
5. نواف كنعان ، القيادة الادارية(عمان : دار الثقافة 1999) .
6. رضا صاحب أبو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوية الادارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
7. المصدر : فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 .
8. مصباح عامر, خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم .دار هومة الجزائر 2003 .
9. مصطفى أبو زيد فيمي ، علم النفس الصناعي ، مكتبة أنجلو مصرية ، القاهرة .
10. احمد عزت الراجح ، علم النفس الصناعي ، مؤسسة المطبوعات الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1961 م 385 .
11. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية مصر ، ط 5 ، 1995 .
12. فاطمة على محمد عثمان ، القيادة النسائية في مجتمع متغير ، الملتقى المصري للإبداع والتنمية ، الإسكندرية مصر . 1998 .
13. رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ( عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2006 ) .
14. لعامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ( عمان ، الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 ) .
15. لحسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ( 2010 م ) .
16. رضا للاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، .
17. دليلة خلاف ، القيادة الإدارية و دوروها في تفعيل الإتصال بالمؤسسة , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير , تخصص مناجمت عمومي , جامعة عباس لغرور خنشلة 2013 .
18. نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة السظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإجتماع ، التخصصي تنظيم و عمل ، جامعة محمد حبشر ، بسكرة ، 2014 .
19. نوال بوعلق ، يحيى سعدي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية والنسيم والعلوم التجارية ، العدد 11 ، جامعة المسيلة ، 2014 .
20. محمد عزات الحلالة ، أحمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ع 1 ، عمان ، 2010 .

## قائمة المراجع

21. حضور كاظم حمود الفريجات ، وآخرون ، السلوك التنظيمي سمفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2009 .
22. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، المؤلف : القاهرة ، د ط ، 2000 .
23. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة : الإسكندرية ، - ط ، 2003 .
24. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2004 .
25. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، دم ، 2003 .
26. Gilbert J.B.Probst et al . Organisation et management : Gérer le changement d'organisationnel . Editions d'organisation Paris , 2e éd . 1995 .
27. جاري تيسلر ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة ، دار المرید : الرياض - ط 2002 .
28. Aubert Nicole , Diriger et motiver , Editions Chihab : Batna , N éd , 1997.
29. B. Yvan & G. Christian , Un leader , Revue française de gestion , RFG : Paris , n ° 14 , 1999 .
30. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل : عمان ، ط 1 ، 2005 ،
31. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق : عمان ، ط 1 ، 2003 .
32. طريف شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة , دار الغريب , القاهرة ، د ط .
33. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2004 .
34. نور الدين زمام ، عولمة الثقافة المستحيل والممكن ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة : الجزائر ، العدد 01 ، 2001 .
35. (Annie Bartoli , Le management dans les organisations publiques , Dunod : Paris , N éd , 1997 .
36. Yves Saulou , Tableaux de bord : pour décideurs qualité , AFNOR : Paris , N ed , 2004 .
37. تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين Reddin بأنها : " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها " (76) .
38. عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة : الجزائر ، العدد 01 ، 2001 .
39. إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون ، علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب : القاهرة ، د ده د ت .
40. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، د ط ، 1997 .
41. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجارة إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة : بغداد ، ط 2 ، 2006 .
42. Bruno Durand et al . Le petit Larousse illustré , Larousse : Paris , N éd , 20 01 , .
43. Claude Alazard & Sabine Sépari , Contrôle de gestion : Manuel et applications , Dunod : Paris , 5 éd . 2001 .

## قائمة المراجع

44. A.R.François , Manuel d'organisation 2 : Organisation de l'entreprise , Editions d'organisation : Paris , N éd , 1983 .
45. زكية مقري ، دور التحفيز في رفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية : حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة في الفترة 90-94 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، غير منشورة ، 1996 ، .
46. وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية : مفهوما قياسي العوازل المؤثرة فيها ، دار الطليعة : بيروت ، ط 1 ، 1983 .
47. Vincent Plauchu & Nacer - Eddine Sadi , Mesure et amélioration des performances industrielles : Tome II , Office des publications universitaires : Grenoble , N éd , 2006 .
48. علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، دار غريب : القاهرة ، د طه دات ،
49. ميشيل ارمسترونج ، ترجمة مكتبة جرير ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، مكتبة جرير : الرياض ، ط 1 ، 2004
50. كاتي ايفانيسك ، ترجمة ماهر عبد الهادي ، الإدارة المفتوحة : اليات إشراك العاملين في الإدارة ، دار المعرفة للتنمية البشرية : الرياض ، ط 1 ، 2002 .
51. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية : بيروت ، د ط ، 1993 .
52. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل : عمان ، ط 2 ، 2006 .
53. جمعة سيد يوسف ، عرض كتاب علم نفس الصحة لشيلي تايلور Shelley Taylor ، دراسات عربية في علم النفس ، دار غريب : القاهرة ، العدد 01 ، المجلد 01 ، 2002 .
54. بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر ، مستوى رضا الأسئلة الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية ، ورقة عمل مقدمة في إطار الأيام الوطنية الثلاثة لعلم النفس وعلوم التربية 25-26-27 ماي 1998 ، منشورات جامعة الجزائر : الجزائر ، الجزء 02 ) ، 1998 ،
55. حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : انجليزي - عربي ، مكتبة لبنان ناشرون : بيروت ، ط 1 ، 2003 ،
56. صلاح صالح معمار ، ثقافة إدارية : فن طرح السؤال ، مجلة المعرفة ، العدد 97 ، 2004 ، ستوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع <http://www.almarefah.com/article.php?id=463>
57. Pierre Thépaut , Le kit du manager opérationnel , Editions d'organisation : Paris , 2e éd , 1999 .
58. Jean - Michel Plane , La gestion des ressources humaines , Economica : Paris , N éd . 2003 .
59. حمد بن عبد الله اللحيدان ، أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية ، جريدة الرياض اليومية ، العدد 14116 ، 16/02/2007 ، متوفر عبر شبكة الانترنت على الموقع : <http://www.alriyadh.com/2007/02/16/article225528.html>
60. جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ : الرياض ، د ط ، 2003 .
61. انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 .

## قائمة المراجع

---

62. احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 .
63. عايد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ط 2 ، دار كليوباترا ، القاهرة ، 2000 .
64. زاهد محمد دايري ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .

## الملخص

إن التطوير السريع الحاصل اليوم في مجال التأمينات يفرض علينا تقديم أحسن أداء وظيفي من قبل القادة والعاملين للحفاظ عليه وكسب رهان التنافسية والبقاء ، لهذا أصبح بقاء الشركة ونموها يعتمد بشكل كبير على زيادة فعاليتها و الإنتاج في حركة الإقتصاد العالمي ، أي العمل على تحسين الفعالية الإنتاجية للعاملين . وهذه الأخيرة لا تتم إلا من قائد يمتاز بشخصية قيادية قوية تتبع أحسن أساليب القيادة الإدارية . فلقد خلصت دراسة الميدانية بأن الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT و كأى شركة من العالم الثالث عموما والواقع العربي خصوصا تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير لا بد أن تحضى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة في ما يخص توضيح أساليب القيادة الإدارية الفعالة في تحسين الفعالية الإنتاجية عند العاملين .

**الكلمات المفتاحية :** التغيير ، الشركة ، القيادة ، الإنتاج ، الفعالية الإنتاجية.

## Résumé

Le développement rapide qui se passe aujourd'hui dans le domaine de l'assurance nous oblige à fournir les meilleures performances du travail par les dirigeants et le personnel pour maintenir et gagner un pari compétitif et séjour, cela est devenu la survie et la croissance de l'entreprise dépend en grande partie sur l'augmentation de son efficacité et la production dans le mouvement de l'économie mondiale, toute action visant à améliorer l'efficacité des travailleurs productifs.

Ce dernier est non seulement le leader de l'avantage d'une forte styles de leadership charismatique meilleur suivi de la gestion. Il a l'étude sur le terrain a conclu que l'Algérie assurance CAAT de la société et comme toute entreprise du tiers monde en général et la réalité arabe, en particulier profiter de la culture organisationnelle flexible doit être modifiée Thoudy un grand intérêt avant, surtout en ce qui concerne de clarifier efficace pour améliorer la conduite de gestion des styles de leadership l'efficacité de la productivité lors du travail.

**Mots clés:** changement, l'entreprise, le leadership, la production, l'efficacité de la productivité.

## Abstract

The rapid development happening today in the field of insurance requires us to provide the best performance of the job by the leaders and staff to maintain it and gain a competitive bet and stay, this has become the company's survival and growth depends largely on increasing its effectiveness and production in the movement of the global economy, any action to improve the efficiency of productive workers .

The latter is not only the leader of the advantage of a strong charismatic leadership styles best management tracking. It has field study concluded that the company's Algerian Insurance CAAT and as any company of the third world in general and the Arab reality, especially enjoying organizational culture flexible changeable must Thoudy great interest before, especially in regards to clarify leadership styles management effective in improving driving productivity efficiency when working.

**Key words:** change, company, leadership, production, productivity efficiency