

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة
- دراسة حالة ADE ، SONELGAZ -

من طرف

أحمد دروم

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	رزيق كمال
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	طواهر محمد التهامي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "ب" ، جامعة البليدة	فلاح محمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة الجزائر	علي عبد الله

البليدة ، فيفري 2010

للقيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها

كما أن حل المشاكل والحد من العراقيل التي تواجه عمل القادة والمسيرين ، ومن ثم نجاح الإدارة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية القيادة الإدارية ، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ،

وتقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه ، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه .

تَشْكُرَات

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَ عَظِيمِ التَّقْدِيرِ وَالْإِمْتِنَانِ لِأَسْتَاذِ طَوَاهِرِ مُحَمَّدِ التَّهَامِيِّ
لِتَفَضُّلِهِ بِالْإِشْرَافِ عَلَى هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ وَلِصَبْرِهِ الْجَمِيلِ .

كَمَا أَشْكُرُ كُلَّ إِطَارَاتِ وَحَدَتِي الشَّرِكَةِ الْوَطْنِيَّةِ لِلْكَهْرِبَاءِ وَالْغَازِ وَمُؤَسَّسَةِ الْجَزَائِرِيَّةِ
لِلْمِيَاهِ بِالْجَلْفَةِ

أَحْمَدُ دَرُوم

2009

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01 أسلوب القائد	17
02 وسائل التأثير	22
03 مقارنة بين القائد و المدير	25
04 أشكال القيادة	28
05 الهياكل المركزية للجزائرية للمياه	107
06 المناطق والوحدات	108
07 توزيع المبحوثين حسب السن	116
08 توزيع المبحوثين حسب الجنس	17
09 توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	118
10 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	118
11 توزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل المؤسسة	119
12 توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة	120
13 توزيع المبحوثين حسب الترقية	121
14 توزيع المبحوثين حسب التكوين	122
15 دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد	123
16 متابعة القائد الاداري لنشاطات العمال	123
17 التقصير في العمل	124
18 الصعوبات في العمل	125
19 العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	125
20 الذكاء	126
21 طريقة توجيه الافراد	126
22 القدرة على الاتصال	127
23 تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية	128

128	24 المشاركة في اتخاذ القرار
129	25 التوجه نحو العمل كفريق
130	26 التحلي بالقيم والأخلاق
130	27 ملائمة الفرد مع الوظيفة
131	28 أثر العلاوات والمكافآت
131	29 المشاركة في إتخاذ القرار
132	30 تفويض السلطة
133	31 معاملة القائد مع الافراد
133	32 بناء العلاقات الاجتماعية
134	33 توزيع المبحوثين حسب السن
135	34 توزيع المبحوثين حسب الجنس
135	35 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
136	36 توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة
137	37 توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الترقية
138	38 توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من التكوين
139	39 دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد
140	40 متابعة القائد الإداري لنشاطات العمال
141	41 التقصير في العمل
141	42 الصعوبات في العمل
142	43 العلاقة بين الرئيس والمرؤوس
143	44 الذكاء
143	45 طريقة التوجيه
144	46 القدرة على الاتصال
144	47 المهارة الإنسانية
145	48 التوجه نحو العمل كفريق
145	49 التحلي بالقيم والأخلاق
146	50 ملائمة الفرد مع الوظيفة
146	51 أثر العلاوات والمكافآت
147	52 المشاركة في اتخاذ القرار

148

148

149

53 التفويض

54 العلاقات الإنسانية

55 معاملة القائد للأفراد

قائمة الاشكال

الصفحة	الرقم
24	01 المدراء والقادة
39	02 مصفوفة أوهايو للقيادة
40	03 أسلوب الشبكة الإدارية
42	04 نموذج " تاننباوم ، شميدت " للقيادة"
43	05 الصفات القيادية لـ"فيدلر"
44	06 مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف
45	07 مضمون نظرية " هيرسي و بلانشارد "
47	08 مضمون نظرية المسار-الهدف
54	09 عملية الدفع الاساسية
58	10 أنواع الحوافز
63	11 مضمون نظرية هرمية الحاجات
66	12 محتوى نظرية هيرزبرغ
67	13 مقارنة بين مضمون نظريات المحتوى
98	14 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (ش ذ ا)
104	15 توزيع العمال حسب الدرجة
104	16 توزيع العمال حسب التأهيل
105	17 توزيع الافراد حسب الجنس
105	18 توزيع الافراد حسب الاقدمية
110	19 توزيع العمال حسب الدرجة
110	20 توزيع العمال حسب المستوى
111	21 توزيع العمال حسب التاهيل
111	22 توزيع العمال حسب الجنس
116	23 توزيع المبحوثين حسب السن
117	24 توزيع المبحوثين حسب الجنس

118	25 توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية
119	26 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
119	27 توزيع المبحوثين حسب الاقدمية داخل المؤسسة
120	28 توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة
121	29 توزيع المبحوثين حسب الترقية
122	30 توزيع المبحوثين حسب التكوين
134	31 توزيع المبحوثين حسب السن
135	32 توزيع المبحوثين حسب الجنس
136	33 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
137	34 توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة
138	35 توزيع المبحوثين حسب الترقية
139	36 توزيع المبحوثين حسب التكوين

الفهرس

مقدمة

1- دور القيادة الإدارية في العملية الإدارية

- 02 1-1 التطور الفكري في القيادة الإدارية
- 02 1-1-1 الفكر القيادي في الحضارات القديمة
- 04 2-1-1 الفكر القيادي عند المسلمين
- 06 3-1-1 الفكر القيادي في النظريات الكلاسيكية
- 10 4-1-1 القيادة في ظل النظريات الحديثة
- 13 2-1 أساسيات القيادة الإدارية
- 14 1-2-1 الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
- 23 2-2-1 اساليب القيادة الادارية
- 26 3-2-1 متطلبات القيادة الادارية ووظائفها
- 28 4-2-1 معوقات القيادة الادارية
- 29 3-1 مداخل دراسة القيادة
- 30 1-3-1 المدخل التقليدي
- 32 2-3-1 المدخل السلوكي
- 37 3-3-1 المدخل الموقفي
- 46 4-3-1 الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية

2- التكامل بين القيادة الادارية والتحفيز بالمؤسسة

- 51 1-2 التحفيز / مفاهيم ، انواع و نظريات
- 52 1-1-2 مفاهيم اساسية
- 55 2-1-2 انواع الحوافز

58	3-1-2 المسار النظري للتحفيز
70	2-2 شروط القيادة الادارية في منظومة التحفيز
71	1-2-2 بناء نظام التحفيز
76	2-2-2 الشروط القيادية لتحفيز الافراد
83	3-2 اليات القيادة الادارية لتحفيز الافراد
83	1-3-2 التحفيز من خلال تصميم الوظيفة و المكافآت
87	2-3-2 التحفيز من خلال تصميم المشاركة و التفويض
90	3-3-2 بناء العلاقات الانسانية

3- مساهمة القيادة الادارية في تحفيز الافراد (دراسة حالة)

94	1-3 تقديم عام للمؤسستين
112	2-3 الاطار المنهجي للدراسة
112	1-2-3 المنهج المستخدم و ادوات التحليل
114	2-2-3 العينة و مجالات الدراسة
116	3-3 عرض و تحليل البيانات
116	1-3-3 عرض و تحليل الاستمارة الخاصة بالقيادة الاداريين
134	2-3-3 عرض و تحليل الاستمارة الخاصة بالافراد
	الخاتمة العامة
	الملاحق

مقدمة عامة

يشهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين تحولات و تغيرات سريعة و متلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية تركت كثيرا من التحديات الملحة أمام المجتمعات التي تتطلع إلى استشراف المستقبل ، و ألفت على الإدارة في القرن الحادي و العشرين مسؤولية الإعداد لمواكبة هذه التغيرات باعتبارها عملية مستمرة .

لعل من أهم ما أحدثته هذه التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر التسييري . هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية، و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية .

إن الاهتمام بالموارد البشرية لا يعتبر أمرا حديثا ، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري ، من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية،.....الخ). و التحولات التي عرفتها المؤسسة و ظروف الأفراد الاقتصادية و الاجتماعية.... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع و مكانة إستراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية.

يعتبر العنصر البشري مكونا رئيسا في البناء التنظيمي للمنظمات المعاصرة ، لذا فان السلوك القيادي للمدير و السلوك الفردي للموظف يشكلان أحيانا عوامل بناء و أحيانا أخرى عوامل هدم في منظومة العمل التنظيمي و من هنا برزت ضرورة التناغم الايجابية بين أهداف التنظيم و مصالح الأفراد و بين السلوك القيادي و السلوك الفردي من اجل تعزيز الكفاءة و الفعالية التنظيمية باعتبارها عوامل حاسمة في نجاح المنظمات أو فشلها

غير انه في كثير من الأحيان تركز المنظمات الإدارية علي المديرين بصفة خاصة ، و تغفل اهتمامها بالقادة الإداريين ، على الرغم من أن القيادات الإدارية في التنظيمات الحديثة ، تعد المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة ، و الوسيلة الفعالة لانجاز مهامها و تحقيق أهدافها، من جهة أخرى يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدا الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين عن العمل بكفاءة و بما يكفل

الانجاز الفعال لأهداف المنظمة ، حيث أن الحوافز تلعب دورا فعلا و مهما في إنتاجية العاملين ، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات و انجازات ، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد و يعتبر وجود نظام للحوافز أمرا مهما ، فمهارة الأفراد و قدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالمية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم .

أولاً: إشكالية البحث

من خلال ما سبق تتبلور إشكالية البحث فيما يلي:

كيف تساهم القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى إشكاليات أخرى فرعية :

- 1- ما هو دور القيادة الإدارية في العملية الإدارية ؟
- 2- ما هي الكفاءات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري لتحفيز الأفراد ؟
- 3- ما هو الوسائل والآليات التي يتم عن طريقها تحفيز الأفراد بالمؤسسة ؟
- 4- ما واقع القيادة الإدارية في تحفيز الافراد بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ثانياً: فرضيات البحث

- 1- تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية .
- 2- تتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات والقدرات القيادية لتحفيز الأفراد .
- 3- يعتبر البناء العادل لنظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتصميم الوظائف والمكافآت من الآليات الفعالة لتحفيز الأفراد بالمؤسسة .
- 4- تساهم القيادة الادارية بدرجة متوسطة في تحفيز الافراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

ثالثا : مبررات اختيار الموضوع

- طبيعة التخصص المدروس، و الرغبة في التعمق في هذا المجال .
- الاهتمام المتزايد و المتنامي لدى المنظمات بالموارد البشرية باعتبارها السلاح الأقوى للمنافسة.
- الرغبة في فهم و تحليل العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية و تحفيز الأفراد في المؤسسة

رابعاً: أهمية البحث

يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف عن طريق تفعيل التحفيز داخل المؤسسة، و تمكين العاملين بتشجيعهم على العمل.

خامساً: أهداف البحث

- 1- عرض الإطار النظري و التطبيقي لمفهوم القيادة الإدارية .
- 2- التعرف على واقع ومدى استخدام القيادة الإدارية للتحفيز في المؤسسات الاقتصادية .
- 3- التعرف على آثار استخدام التحفيز و كذا المعوقات التي تحول دون ذلك .
- 4- كشف أهم العقبات والمشاكل التي تعيق القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد ومحاولة اقتراح بعض الحلول المناسبة التي تساهم في تفعيلها
- 5- محاولة إضافة مرجع جديد إلى المكتبة الجامعية.

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل القيادة الإدارية والتحفيز منها:

1- أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية من إعداد الطالبة / سميرة صالح ، قسم تنظيم الموارد البشرية ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، 2008/2007 ، تناولت الدراسة القيادة الإدارية و أهميتها في الفكر الإداري بالإضافة إلى نظريات القيادة الإدارية و كذا تقييم فعالية القيادة الإدارية و سبل تنمية مهارات القائد ، كما تضمنت دراسة حالة لمؤسسة سونطراك ، وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي ، كما تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة

2- اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالب / الصالح جيلح ، جامعة الجزائر 2006 ، تناولت الدراسة مفهوم القيادة الإدارية من حيث تعريفها ، عناصرها و تطورها عبر الفكر الإداري و كذا تفسيرها و تحليل السمات اللازمة للقائد الإداري الناجح بالإضافة إلى دراسة حالة مجمع صيدال .وتوصلت الدراسة ان ظروف البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تعقيدات وتغييرات متسارعة، فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة والصراع من أجل البقاء والنمو، وهذا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية عالية ومتنوعة للنجاح في قيادة الأفراد وإدارة النشاطات، وهو ما يفسر عودة مدخل السمات من جديد ، كما ان توافر القادة الإداريين على السمات القيادية واستخدامهم الأساليب المناسبة للمواقف في القيادة، يجعلهم يؤثرون كثيرا في محددات أداء العاملين ومن خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين تبين أن أكثر من نصف المستجوبين يعتبرون أن قادتهم يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، كما أن أغلبهم يرون أن قادتهم يفضلون الالتزام الصارم باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع لحل المشكلات، إضافة إلى أن قادتهم نادرا ما يشاركونهم في صنع القرارات، كما أن أكثر المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون قدوة حسنة ومثلا يحتذي به.

3- مقومات و شروط القيادة الإدارية ، مذكرة ماجيستر من إعداد الطالب / محمد شويح ، المدرسة العليا للتجارة ، 2001 ، يتضمن البحث على دراسة دور القيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية . وإعطاء مفهوم القيادة الإدارية ومقوماتها وشروطها مع

إبراز أهم التجارب في هذا المجال وقد وقع الإختيار على أمريكا و اليابان ، فرنسا ، ألمانيا وأما بالنسبة للجانب الميداني فقد تطرق الباحث فيه إلى واقع وآفاق القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية وقد وقع الإختيار على أكثر من مؤسسة إقتصادية جزائرية . وفي الأخير قدم أهم النتائج التي توصل إليها والأفاق الدراسية المرتبطة بالموضوع.

4- فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي ، مذكرة ماجستير من إعداد الطالب / بوسام بوبكر، كلية العلوم القانونية والإدارية بجامعة الجزائر 2001 ، تناولت الدراسة سمات الإداري الناجح ، كما تطرق الباحث إلى أساليب القيادة الإدارية في الفكر الوضعي الغربي ، و مقارنتها بالفكر الإسلامي ، ثم قام بالتعرف على أهم نظريات القيادة الإدارية و أنماط من المنظور الغربي و المنظور الإسلامي ، و اكتفى الباحث بالجانب النظري دون تعزيزه بدراسة تطبيقية .

تاسعا : التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث

القيادة الإدارية: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني ، ويقصد بها في هذا البحث مدراء الوحدات ورؤساء المصالح

التحفيز : ممارسة إدارية يقوم بها القائد الإداري للتأثير في الافراد العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات ، لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لإظهار الطاقات الكامنة لديهم ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة

المؤسسة: يقصد بها في هذا البحث المؤسسة الإقتصادية سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة و قد تكون إنتاجية أو خدمية ، والمهم وجود قيادة إدارية ونظام للحوافز

عاشرا : هيكل البحث

ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول هي :

الفصل الأول وهو عبارة عن مدخل عام للموضوع، يحتوي نظرة شاملة على تطور القيادة الإدارية، و مفهومها، و مختلف نظرياتها.

بينما يتضمن الفصل الثاني صلب الموضوع وهو مساهمة القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد ، ونستعرض فيه مفهوم التحفيز وأنواعه ونظرياته ، وكذا المتطلبات و الكفاءات الواجب توافرها في القائد الإداري للقيام بعملية التحفيز وشحن الهمم ، بالإضافة إلى كيفية بناء نظام للحوافز واليات القائد الاداري لتحفيز الافراد .

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية ، وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري المتناول في الفصلين السابقين في مؤسستين اقتصاديتين (سونلغاز و الجزائرية للمياه)

وأنهينا البحث بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث ، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات

الفصل الأول

دور القيادة الإدارية في العملية الإدارية

تعتمد الإدارة الحديثة على النموذج الفكري الذي يسمح للقيادة الإداريين أن يتعرفوا على سلوك الإنسان في بيئة عمله وذلك بقصد تعديل سلوك الأفراد العاملين بحيث يتفق سلوكهم وتصرفاتهم مع السلوك المستهدف، و بالتعرف على سلوك الأفراد العاملين في أية مؤسسة خدمية أو إنتاجية، تستخدم التنظيمات الإدارية والمؤسسات وسائلها الخاصة، من حوافز ايجابية وسلبية ، لخلق التأثير المطلوب كما تلجئ إلى توعية الأفراد وتدريبهم وتبيان المزايا التي تعود على العاملين بالفائدة في حالة التزامهم بالسلوك الذي تستحسسه الإدارة .

و إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة ، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية ، لذلك فإن جذورها عميقة وتتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه ، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم .

وبناء على ما سبق نتطرق في هذا الفصل إلى :

1-1 التطور الفكري القيادة الإدارية

2-1 أساسيات القيادة الإدارية

3-1 مداخل دراسة القيادة الإدارية

1-1 التطور الفكري القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة إنسانية و اجتماعية ، قديمة قدم المجتمعات البشرية ذاتها تبرز كلما وجدت جماعة تتفاعل فيما بينها و تسعى لتحقيق أهداف معينة ، حيث يظهر شخص من بين أعضاء الجماعة يتميز عن غيره لتوجيه أفكار و تغيير سلوكيات الآخرين على نحو يوصل إلى الغايات المراد بلوغها، إلا أن تناول القيادة كموضوع للبحث لم يظهر إلا بظهور حقل علمي جديد هو علم الإدارة مع بداية القرن العشرين . و نتناول بالذكر تطور الفكر القيادي ، بدأ بالحضارات القديمة و إنتهاءا بالأفكار والنظريات الحديثة .

1-1-1 الفكر القيادي في الحضارات القديمة

رغم أن القيادة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أنها كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثا مقارنًا بعلوم أخرى كثيرة ، غير أن دراسة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة تبين أن الواقع العملي و الممارسة الفعلية للقيادة كانت قائمة منذ قيام هذه الحضارات . فلم تقم أي حضارة في العالم إلا و كانت القيادة أحد الركائز الأساسية في نجاحها و استمرارها ، و كانت أيضا أهم الأسباب التي أدت إلى تدهورها ، ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة [1] 50 ، ونحاول أن نعطي لمحة مركزة حول التطور التاريخي للقيادة في الحضارات القديمة .

1-1-1-1 الفكر القيادي عند المصريين القدامى

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، حيث كان الملك الملقبّ فرعونّ يترأس حكومة مركزية ، ويساعده وزيره الأول الذي يشرف على عدد من المصالح كالخزانة والزراعة والأشغال العامة ، ومما يدل على التنظيم وفعالية القيادة العثور على مدونة تتضمن بيانًا بمهام الوزير وواجباته على جدران مقبرة أحد الوزراء الذين عاصروا الملك [2] 26

كما أن النظام الحكومي آنذاك يعتمد على المركزية ، وإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة ، حيث أن للملك السلطة المطلقة في اتخاذ القرار وهذا ما تدل عليه الآية الكريمة { إن فرعون علا في الأرض وجعل أهلها شيعا يستضعف طائفة منهم ويذبح أبناءهم ويستحيي نساءهم إنه كان من المفسدين } [سورة القصص الآية4] وكان كبار الموظفين ممن يعينهم الملك في المراكز القيادية يتم تدريبهم وتوسيع مداركهم وتنمية استعداداتهم وقدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي على أحسن وجه.

1-1-1-2- الفكر القيادي عند الصينيين

شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي من التنظيم في عهد الإمبراطور " شن الكبير " ، وهذا ما يتجلى في الجهاز الحكومي الذي يتكون من الحاكم ويساعده تسعة من المستشارين يشرفون على الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطة العامة ، بالإضافة إلى إيجاد أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات للقبول والذي يراعي الخبرة والمؤهلات العلمية للمتقدمين للوظيفة [3] 26

وفي فترة ما بعد القرن السابع ظهر فلاسفة الصين العظام وعلى رأسهم "كونفوشيوس" الذي وضع مجموعة هامة من القواعد ترشد الإداري لممارسة دوره بنجاح ومن بينها تفهم ظروف البلد و المجتمع و تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية و اختيار الموظفين و انتقائهم من ذوي الكفاءات ، "كونفوشيوس" إن الشخص الذي يتولى القيادة إلا و أن يتوفر على المعرفة والمؤهلات العلمية لأنه بفضلها يستطيع إتباع الخطوات السلمية لانجاز العمل [2] 30

1-1-1-3- الفكر القيادي عند اليونان

شهدت الإدارة عند اليونانيين تقدماً وازدهاراً وهذا ما يبينه وجود بعض التنظيمات الإدارية مثل "الكومولث" لاسيما الجهاز الإداري للمدينة الذي يرأسه إداريون يتم انتخابهم عن طريق الاقتراع الشعبي، و النمط التسييري السائد في الإدارة هو النمط الديمقراطي ، حيث يقول "بيركليس" في وصفه للجهاز الإداري { إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة }

و الوظيفة في الفكر اليوناني لا تباع و لا تهدي ، لكن المقدره الإدارية هي المحدد الرئيس لشاغل الوظيفة وتبرز أهمية القيادة عند اليونانيين من خلال تعريف سقراط للإدارة (469,399 ق.م) إذ يقول { الإدارة مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية و الخبرة } فالإدارة من خلال هذا التعريف ركزت على أهمية المواهب و المهارات الذهنية بالسنة للمدير .

أما "أفلاطون" (427-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة في كتابه الجمهورية الفاضلة، فينظر للقائد انه شخص لا يلزم بالعمل و مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ لديه و تقوم أفكار أفلاطون على فكرتين :

1- إن الناس يختلفون في المواهب و من ثم يقوم بعضهم بعمل أحسن من غيرهم.

2- إن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل العمال على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي كما

نادي مبدأ يقسم العمل و التخصص في القيام بالمهام. [2] 30

4-1-1-1 الفكر القيادي عند الرومانيين

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة (87 ق.م، 306 م) الكثير من التغيرات فأصبح شغل الوظائف العليا يقتصر على المؤهلين من ذوي القدرات الذهنية والعلمية ، وكان تعيين الولاة يتم من طرف الإمبراطور الحاكم ، وكان يسمح لهؤلاء الولاة يتولى وظائفهم لمدة طويلة ، حتى يتسنى لهم التعرف على المشاكل بدقة ، وكانت تدفع لهم أجور ونفقة كحوافز على الجهد المبذول في العمل كما طبقت الإدارة في عهد " دقلديانوس" (285-306 م) أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء لكل منها حاكم .

وبلغت الإدارة الرومانية في فترة (306،373 م) درجة عالية من التنظيم الإداري الكفاء و من ابرز المبادئ التي طبقتها في مجال القيادة مبدأ الهيئات الاستشارية [2] 30

2-1-1 الفكر القيادي عند المسلمين

عرف المسلمون نظم الإدارة منذ فجر الإسلام وحتى العصور المتأخرة تاريخيا ، وقد تميز التنظيم الإداري في عهد الرسول بمركزية السلطة في شخصه عليه الصلاة والسلام فكان هو المشرع والقاضي والقائد ، وقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم على حتمية القيادة ، عن ابي سعيد عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم " -إسناده حسن رواه أبو داود- [4] 26، لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف .

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتتها الإدارة، القدوة الحسنة والصدق والأمانة في العمل ، وهذا مصداقا لقوله تعالى " والذين هم لأمانتهم وعهدهم راعون " [سورة المؤمنون، الآية8]

وإتقان العمل لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " [4]

140 والبر والرحمة، صفتان من شأنهما جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة وهذا من كمال الخلق بل من كمال الإيمان. يقول صلى الله عليه وسلم " أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا " - رواه الترميذي عن أبي هريرة- [4] 26 والإيثار والتواضع ، والرقابة الذاتية لقوله تعالى " يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا إليه الوسيلة " [سورة المائدة، الآية35]

كما حث الرسول صلى الله عليه وسلم رجاله الذين يختارهم للولاية بالالتسام باللين والرفق والأمانة ، ويختار الذين تتوافر فيهم القدرة على الولاية ، حيث أنه رفض طلب أبي ذر الغفاري للولاية وقال صلى الله عليه وسلم " يا أبا ذر إنني أراك ضعيفا وإنني أحب لك ما أحب لنفسي لاتأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم وإنها لأمانة ويوم القيامة خزي وندامة " [5] 16

وهذا إشارة لعدم توفره على صفة القوة ، يقول الله تعالى في سورة القصص " إن خير من استأجرت القوي الأمين " الآية 26 ، وقد أكثر الرسول صلى الله عليه وسلم في التغليظ على من طلب الإمارة وحرص عليها ، حيث قال صلى الله عليه وسلم " ان شئتم أنباتكم عن الإمارة ، وما هي ؟ أولها ملامة ، وثانيها ندامة ، وثالثها عذاب يوم القيامة ، إلا من عدل " - حديث حسن - [6] 50

و لقد أعطى الرسول صلى الله عليه وسلم أجمل تصوير لتلك القيادات حسب مستواها حيث قال صلى الله عليه وسلم " كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته ، الإمام راع ، و هو مسئول عن رعيته و الرجل راع في أهله و هو مسئول عن رعيته و المرأة راعية في بيت زوجها ، وهي مسئولة عن رعيته ، و الخادم في مال سيده ، و هو مسئول عن رعيته ، فكلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته " - رواه الإمام البخاري - [4] 144 ويقول " ميكل هارت" عالم الفلك الأمريكي في كتابه "الخالدون مائة " أعظمهم محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم و سلم و عندما سئل عن سبب اختياره محمدا صلى الله عليه وسلم أول القائمة كان جوابه بان محمدا صلى الله عليه الصلاة و السلام كان قائدا عسكريا و سياسيا و دينيا ذلك لأنه بعد مضي ثلاثة عشر قرنا من وفاته فان اثر محمد عليه الصلاة و السلام ما يزال قويا و متجددا .

وفي عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة ، وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة . وكان عمر يشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة والعطف فيمن يقلدهم الوظائف القيادية ويختبرهم قبل تعيينهم ، ويحثهم على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسئ إلى سمعتهم .

وفي عهد الأمويين اقتضى اتساع رقعة الدولة وصعوبة الاتصالات، تفويض الخلفاء الولاية مباشرة وإعطائهم سلطة شبه مطلقة، وعرفت الإدارة مبدأ تفويض السلطة ، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما :المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين ، فقد شهدت الدولة نطاقا إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بالإضافة إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولايتهم ، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم. [2] 50

3-1-1 الفكر القيادي في النظريات الكلاسيكية

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها ، والقيادة باعتبارها جانبا هاما في العملية الإدارية ، لا بد من دراستها في إطار النظريات المختلفة للتنظيم ، ومن مدارس الفكر الإداري التي ازدهرت في النصف الأول من القرن العشرين ما يلي [7] :7

(1 مدرسة الإدارة العلمية

(2 مدرسة العملية الإدارية

(3 مدرسة البيروقراطية

1-3-1-1 مدرسة الإدارة العلمية

يعتبر المهندس (فريدريك تايلور) أبو الإدارة العلمية ، وتتلخص تجاربه العلمية في إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح الحوافز المرضية للأفراد [8]

7

ومن يتعمق في قواعد العمل التي اعتمد عليها (فريدريك تايلور) ، يدرك من الوهلة الأولى أن دراساته وأبحاثه كانت تهدف إلى التوفيق بين مسألتي ارتفاع الأجور والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج .

ويمكن تلخيص مبادئ الإدارة التي ارتكز عليها (تايلور) في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشر في عام 1911 فيما يلي [7] : 8

أ - تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة
ب- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له .

ج- حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية [9] 59 .

د - وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل (الحرارة والرطوبة والإضاءة) وفترات الراحة وإجراءات العمل

هـ - تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل إذ أنها تتحمل تنمية مواهب العامل من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل

و- الاهتمام بتدريب العامل حتى يتسنى له الرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة

علمية.

وبعبارة أكثر وضوحاً ، فإن أنصار هذه المدرسة يرون بأن العلاقة التي تربط بين الإنسان والآلة هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية لبلوغ الأهداف ، وبالرغم من أن النظرية أغفلت تقدير سلوك العاملين ، إلا أنه كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال تصورهما لمهام المدير باستخدام المعايير العلمية وتدريب العمال وتنمية قدراتهم وتحقيق أكبر قدر من العدالة وتخطيط العمل وتنظيمه ، كما أشارت النظرية إلى أهمية الحوافز المادية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية [2] 59

1-3-2 مدرسة العملية الإدارية :

إن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن أسلوب العمل التي تصورها (تايلور) ، ففي كتابه المنشور سنة 1916 "الإدارة الصناعية والعامة" ، ركز (هنري فايول) على الوظائف التي تقوم بها الإدارة فقسمها إلى ست مجموعات :

أ- وظائف فنية (opérations techniques) تتمثل في الإنتاج، الصنع، التحويل... الخ
 ب- وظائف تجارية (opérations commerciales) تتمثل في شراء، بيع ، تبادل... الخ
 ج- وظائف مالية (opérations financières) تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال وإدارتها.. الخ

د- وظائف الأمن (opérations de sécurité) تتمثل في حماية السلع والأشخاص

هـ - وظائف المحاسبة (opérations de comptabilité) تتمثل في ميزانية ، إحصائيات .. الخ
 و- الوظيفة الإدارية (opérations administratives) تتمثل هذه الوظيفة في خمسة أفعال أساسية هي [10] 35:

أ- التخطيط (prévoyance) : ويقصد بها تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة .

ب- التنظيم (organizing) : ويقصد بها توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.

ت- إصدار الأوامر (command) ويرى بعض الكتاب أن (فايول) استخدم كلمة

(command) للدلالة على القيادة والتوجيه وليس إصدار الأمر

ث- التنسيق (coordination) ويعني به خلق الانسجام بين مختلف الإدارات ، بحيث يسود التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة

ج- المراقبة (control) وتتمثل في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة

ومن الإسهامات الرائدة لـ (هنري فايول) تقديمه مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها: الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، وطبعا لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز [11] 120 .

أما المبادئ الإدارية التي يرى (فايول) أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها ، فقد أوجملها في أربعة عشر مبدءا على النحو التالي : مبدءاً تقسيم العمل ، ومبدءاً تكافؤ السلطة والمسؤولية – مع التمييز بين سلطة المدير المستمدة من وظيفته وسلطته الشخصية والمسؤولية لا يمكن فصلها عن السلطة ، كما أن هذا المبدءاً يقرر إعطاء المدير قدر من السلطة بما يتناسب مع حجم مسؤوليته ، بحيث لا تزيد سلطاته عن نطاق مسؤولياته ، فيجنى إلى إساءة استخدام السلطة ولا تقل أيضا حتى لا يفشل أو يعجز عن تحملها [12] 34 - ومبدءاً النظام-ويقصد به توفير الطاعة والتمشي مع ما يضعه القادة- ، ومبدءاً وحدة السلطة الأمره-الذي يقتضي إصدار الأوامر للموظف من رئيس واحد - ، ومبدءاً وحدة التوجيه-الذي يتطلب وضع خطة موحدة - ، ومبدءاً تدرج السلطة ، ومبدءاً ترتيب العمل – الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في التنظيم – ومبدءاً المركزية الإدارية ، ومبدءاً ثبات الموظف في العمل ، ومبدءاً المبادرة ، ومبدءاً الإنصاف ، ومبدءاً مكافأة العنصر البشري ، وأخيرا إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة [7] 14-17

1-1-3 مدرسة البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية [13] 14:

أ- نموذج السلطة العظيمة (charismatic): وتقوم على أساس من العظمة ، لأن القائد يملك قوة سحرية في جلب اهتمام وانتباه الأفراد والالتفات من حوله ، وتستلزم بعض القدرات الخطابية والمواصفات البدنية والذكاء وفهم القواسم المشتركة للجماعة ، كما أن هذا النوع لديه القدرة في إحداث تغييرات كبيرة في المرؤوسين دون عناء .

ب- نموذج القيادة التقليدية (tradition) : ويقوم هذا النموذج على أساس الاعتقاد القائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ، وذلك أن القائد يملك السلطة من خلال الوظيفة التي يشغلها ، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائدا، ونشير أن هذا النموذج لا يتقبل التغيير [9] 284-246.

ت- نموذج القيادة الشرعية (légal) : يعتبر هذا النموذج هو أساس التنظيمات في العالم الحديث لأنه يقوم على أسس معقولة تستند إلى الشرعية في القواعد التي تبنى عليها ، وأحقية أولئك الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة في ظل هذه القواعد [2] 67.

ويرى "فيبر" أن هذا النموذج الأخير هو الأكثر صلاحية ومعقولة في الإدارة ويسمى بالقيادة الرشيدة (rational) ، كما وضع "فيبر" المعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي ، وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم وهي [7] 20 :

- 1- التخصص وتقسيم العمل
- 2- تحديد مهام كل وظيفة بدقة، حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل
- 3- تسلسل هرمي في مستويات السلطة ، وكل واحد يتحمل مسؤولياته حسب توزيع المهام
- 4- نظام لاختيار وترقية العاملين وفقا للكفاءة والأداء في العمل
- 5- كل موظف يحصل على بدل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت
- 6- الفصل بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية
- 7- الاعتماد على قواعد مكتوبة وموثقة ، تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع إليها عند الضرورة
- 8- خضوع الموظفين لنظام صارم ومحكم أثناء القيام بالمهام

وعموما تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية ، لانتقادات من أهمها : إغفال العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في التنظيم ، وما يترتب عنها من قيام تنظيمات غير رسمية ، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية (المادية) ، متناسية أن للأفراد رغبات ومشاعر تحكم سلوكهم [2] 72.

1-1-4 القيادة في ظل النظريات الحديثة

في بداية الثلاثينات من القرن العشرين ، حدثت أزمات اقتصادية واجتماعية أدت بالمفكرين للبحث عن أساليب جديدة في العمل ، فكان التركيز على العنصر البشري باعتباره عماد العملية الإدارية ، حيث أصبح نجاح القيادات الإدارية في ظل هذه الظروف الجديدة يتطلب قدرات ومهارات متباينة لتنسيق العلاقات بين العاملين ، بعدما كانت مقدره الرئيس وتفوقه تنبع من مركزه الوظيفي ، وهذا التحول ابتدأ بمنهج العلاقات الإنسانية و اتسع ليشمل الأبحاث المتعلقة بالبناء الاجتماعي و التوازن التنظيمي .

1-1-4-1 نظرية العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو " في (هوتورن) بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامين (1924 و1927) نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية و اشترك في إجراءها عدد من أساتذة جامعة هارفارد و أثبتت التجارب إن بعض الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وقيود العمل و تنظيماته المرهقة

وقد أقررت هذه الدراسات حقائق جديدة في كيفية تحفيز العاملين و تمكينهم من تحقيق نتائج ايجابية ومن هذه النتائج [7] : 24 :

1- ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي لتأثيره على التنظيم الرسمي، و القيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة اكبر من التعاون بين التنظيمين أو تحقيق هذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة

2- الجماعات في الأفراد و بروز قيم مشتركة للجماعة لها اثر كبير على عمل في المؤسسة

3- النظر إلى المؤسسة كمنظمة اجتماعية تساهم في خلق توجهات و احتكاكات بين الأفراد

4- وجود ترابط بين القيادة الإدارية و المجموعات

5- إذا كان للمؤسسة قوانينها و إجراءاتها الخاصة بالعمل فان للأفراد العاملين أساليبهم الخاصة في التعامل مع بعضهم.

ومن الأفكار التي قدمها "كيرت ليون " (kurt lewine) (1890-1947) أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل للعمل والجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم 01: أسلوب القائد [10] 54

عفوي	ديمقراطي	اتوقراطي	أسلوب القائد
لا يوجه ، يشارك في بعض النشاطات	نصف توجيهي، تشجيع الاقتراحات، يفضل المناقشة في إطار المجموعة	توجيهي، متسلط، إعطاء الأوامر	

بالإضافة إلى مساهمة "تشيستر برنارد" الذي أكد أن القائد الإداري لا يجب أن يتقيد بالنصوص القانونية ، ويفرضها على الإداريين دون مراعاة لرد فعلهم في كتابه "وظائف المديرين" (functions of executives) المنشور سنة 1938 .

2-4-1-1 نظرية التنظيم الاجتماعي

جاءت نظرية التنظيم الاجتماعي لتدافع عن فكرة الجمع بين المدارس التقليدية في الإدارة ومزايا مدرسة العلاقات الإنسانية فهي تقوم على تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار للتنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية في العمل ، وتعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه على الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه [7] و26 ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي .

1-دراسات "باك" (Wight bakke) : فقد حدد أربع مكونات للتنظيم[14] 75:

- أ- ميثاق التنظيم: وهو الذي يميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى
 - ب- الموارد الأساسية: وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه
 - ت- الأنشطة: وهي التي يمارسها التنظيم ويهدف الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات
 - ث- روابط التنظيم: وهي التداخل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره
- ويرى "باك" انه يمكن للقيادة ان تحقق هذا التداخل والترابط عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل المشاكل وتوجيههم .

2-دراسات "ارجيرس" (Argyris) : ويرى أن الفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ويسعى للحفاظ على استقراره ، ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد ، ويخضع لمجموعة من القواعد ، كإتباع خط السلطة ووحدة الرئاسة ، ومن هنا يحدث تضاربا وتعارضاً بين متطلبات الأفراد والتنظيم ، ولإزالة مظاهر الصراع وتحقيق الكفاءة التنظيمية ، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على العاملين ، وتوفير الإحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان والاستقرار ، وبالتالي تعمل على زيادة قدراته في العمل [2] 79.

3-دراسات "رسميس ليكرت" (R-LIKERT) : تمثلت أفكاره في فهمه للتنظيم الإداري ، على أن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية ، وان العلاقات الإنسانية في التنظيم هي انعكاس للنمط القيادي و رد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية ولذلك فإن ترشيد أساليب القيادة يؤدي الى تطور أنماط العلاقات الإنسانية ومنه تحقيق أعلى إنتاجية[14] 109-108 .

وباختصار فإن ميزة هذه النظرية يكمن في النظرة الشاملة لجميع العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية ، ابتداء من العلاقات الأشخاص ببعضهم البعض في العمل ، والقائد الداري الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر التي تؤثر في سلوك الأفراد[7] 27 .

3-4-1-1 نظرية التوازن التنظيمي

أول من نبه إلى هذه النظرية المفكر "شستر برنارد" ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المنفذ" الصادر في سنة 1938 ، ثم بلورة هذه الأفكار من طرف "هربرت سايمون" في كتابه السلوك الإداري عام 1945 و تقوم هذه النظرية على أن التنظيم مجموعة من العلاقات تنشأ بين الأفراد و أن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه و قبول سلطته انه سوف يسهم في إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم و على هذا الأساس يعتبر "سايمون " ان الفرد سيستمر في تقديم خدماته للتنظيم طالما أن المغريات التي تقدم له تعادل و تزيد على قيمة المساهمات التي يقدمها [2] 81-82

2-1 أساسيات القيادة الإدارية

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل . وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة . فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم ، كما يقدم لهم المكافآت ، و يهتم بمشاكلهم ، ويدافع عن مصالحهم ، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء ، والقبول ، والطاعة و التقدير هذا يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد .

و يعكس الاهتمام بدراسة القائد إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل ،من خلال تأثيره على رضا الأفراد ، واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل ، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما و نوعا . فأسلوب القيادة و السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على درجة قبولهم له كقائد ، و إذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل . ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المنظمات .

1-2-1 الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا هاما وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء ، ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة و متنوعة للبحث و التقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة ، مما دفع بالعديد من المتخصصين إلى الخوض في تحليل ظاهرة القيادة و عوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ، كما أنه ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين على تحديد مفهوم موحد للقيادة الإدارية ، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بها ، سنتناول مفهوم القيادة ثم نعرض القيادة الإدارية ونميز بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها ، وأخيرا أهمية القيادة الإدارية .

1-1-2-1 تعريف القيادة:

قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بد من الوقوف على مفهومها و مدلولاتها. و مصطلح القيادة من المفاهيم الذي تتناوله العديد من المفكرين بالتعريفات المختلفة و المتباينة.

1- المفهوم اللغوي:

في لسان العرب لابن منظور : (القوم) نقيض السوق ، و يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، و أقادة خيلا أي أعطاه إياها يقودها [15] 12
و في هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة ليكون دليلا لجماعته و محفزا و مرشدا لهم .

2- المفهوم الاصطلاحي:

القيادة "هي عمليات إحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابر لانجاز و تادية مهام مطلوبة منهم " [1] 424
و هذا التعريف يبين أن القيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام و تحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم و قابليتهم في تنفيذ الأنشطة و تحقيق الأهداف.

كما عرفها (koontz) , (odonnell)and "إنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون " [16] 3

ويرى فيلدر F.E.fiedler "أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ، و تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين" [17] 74

و يعرفها تيد O.tead " القيادة هي الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا و يرغبون في تحقيقه و هم مرتبطون معا في جماعة واحدة" [18] 424

كما عرفت القيادة بكونها العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين و تحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم. [19] 48

أيضا هي " تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة " [12] 636
و يعرفها "R . prvesthus،T.pfifner" بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الأنية لهم [20]

ويقصد بالقيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته ، دونما الترام قانوني ، و ذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد ، في تحقيق أهدافها [21] 32 .

و تنطوي هذه التعاريف إلى ثلاث نقاط أساسية :

أ- وجود جماعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ، والجماعة حسب العلوم السلوكية تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة ، ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام [22] 185 القيادة عملية أساسها التأثير الايجابي على المجموعة ، و ينبع هذا التأثير من شعور ايجابي بالحث و الاحترام و الإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية .

ب- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد و يؤثر في رؤوسيه لتحقيقها

ثانيا- مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية جانبا هاما من العملية الإدارية إلا أن فعاليتها في انجاز الأهداف ترتبط بالقدرة الإدارية ، فالقائد قد يحفز الآخرين نحو أداء أفضل ، لكنه لن يتجه بهم إلى الاتجاه الصحيح إلا إذا كانت لديه معرفة إدارية واضحة بفنون التخطيط و التنسيق و الرقابة .

و يعرفها كونتر وادونيل "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني " [23] 221 ويعرفها فيليب ميغاني philippe migani " بانها منهج لممارسة السلطة ولتعبئة وتوجيه طاقات الافراد في عمل ما " [24] 19 .

و اجراءيا يمكن تعريف القيادة الإدارية بالقدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم وشحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف و من مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية وهذه العناصر:

- 1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على رؤوسيه .
- 2- توجيه الرؤوسين و تحفيزهم و توحيد جهودهم .
- 3- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

1-عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه : تعتبر مهارة التأثير في الآخرين من صفات المدير الناجح ، ويتوقف نجاحها على وسائل إقناع المرؤوسين وحثهم واستمالتهم على التعاون ،وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد الإداري للتأثير في المرؤوسين ، ومن أهم هذه الوسائل يلخصها الجدول التالي :

جدول رقم 02 : وسائل التأثير [12] 377

م	وسائل التأثير	الوصف
01	التشاور (consultation)	طلب المشاركة في اتخاذ القرارات و في التخطيط للتغيير
02	الإقناع العقلاني (rational) (persuasion)	استخدام الحقائق و الحجج المنطقية لإقناع الغير ان النتيجة المرغوبة ستحقق
03	اللعب على المشاعر (inspirationalappeals)	اثارة حماس الاخرين باللجوء الى القيم والمثل التي يؤمنون بها
04	التملق (ingatiating)	جعل الغير يفعل ما تريد بتملقه و التودد اليه
05	التحالف (coalition)	لالتماس مساعدة او تدعيم او مساندة الاخرين في اقناع الغير
06	الضغط (pressure)	الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الإكراه
07	اللجوء الى المستويات الاعلى (upward appeals)	الحصول على موافقة أو تأييد المستويات الأعلى بشأن الطلب (التأثير) المرغوب
08	التبادل (exchange)	تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه

ويفترض كل من " raven & french " "رافن&فرنش" أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد الإداري للتأثير في مرؤوسيهها[25]:

1- قوة الإثابة أو المكافأة

2- قوة الإلزام القسر

3- قوة الشرعية

4- قوة التأثير الشخصي

5- قوة الخبرة والدراية

وتوصلت دراسة أجراها "دونالد بلز" (d.pelz) أن قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة ومحددة [2] 102.

2- توجيه المرؤوسين و تحفيزهم و توحيد جهودهم :

وتستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه وتنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف ،فالمدير يشرف على مجموعة من التابعين الذين يختلفون من حيث السن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية ، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا رغم أوجه الاختلاف [26] 137، ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين ،على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة ،واهم هذه القوى ،إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم ،بالإضافة إلى تعرفهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارات المنافسة ،وتوفر المناخ الملائم للعمل والذي يحقق الانسجام والتجاذب بين الأفراد[26] 138.

3-الأهداف الإدارية المراد تحقيقها :

الغرض الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم ، انما يتمثل في تحقيق الهدف المنشود للتنظيم ، ورغم تعارض أهداف المجموعات الفردية للتنظيم ،والأهداف الشخصية للقائد المدير ،وكذلك أهداف التابعين ، مما يستلزم إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين تلك الاهداف المتعددة[27] 36 .

ثالثا - القيادة والمفاهيم المشابهة:

1- القيادة والإدارة:

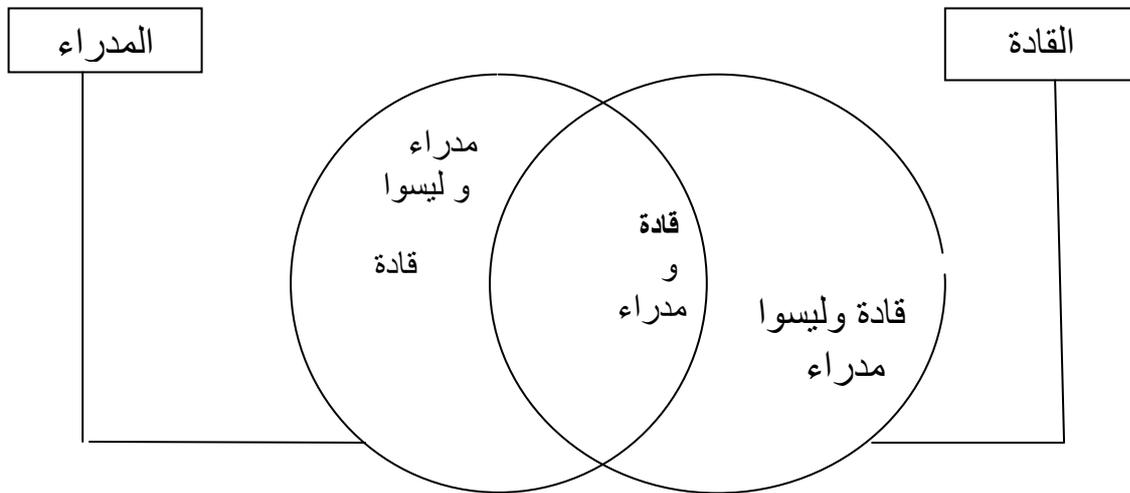
تعرف الإدارة "بأنها إستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفاعلية "

[27] 36

وتعرف أيضا بأنها عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ [1] 25 .

ويرى جون كوتر "j.kotter" أن القيادة مكملة للإدارة ولا تحل محلها ، كما أن هذه الأخيرة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتخصيص الموارد الضرورية ، أما القيادة تهتم بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة [28] 36.

ورغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة ، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء ، فالمدير الفعال هو قائد أيضا لأنه يتمتع بقابليات في القيادة والإدارة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة ، إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدرائها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة ، وباستطاعتهم أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب لانجاز الأهداف والشكل التالي يوضح الفكرة .



شكل رقم 01 : المدرء والقادة [1] 426

تحتاج المنظمة للإدارة الجيدة والقيادة الجيدة، فلا يمكن أن تحل أحدهما محل الأخرى، ففوة المدراء تأتي من السلطة الرسمية الممنوحة من قبل الهيكل التنظيمي الرسمي، فهي تؤكد على الثبات والاستقرار وحل المشاكل [73] 71-72، وأجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

جدول رقم 03 : مقارنة بين القائد والمدير [1] 50

القائد	المدير
1. ملهم ذو توجه روحي و عاطفي	1. مفكر ذو توجه عقلاني واقعي
2. رسالي و مستبصر يركز على المستقبل	2. عقلاني يركز على تحليل الواقع
3. متحمس ذو عاطفة متقدمة	3. مشاور للآخرين و يقدم النصح
4. قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	4. مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق
5. مرن و يستجيب للتغيرات	5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
6. قادر على الإيحاء و إثارة الحماس	6. واقعي المزاج و يحسب المواقف
7. مبدع	7. تحليلي
8. يتميز بالجرأة و الإقدام	8. منظم على أساس إجراءات معينة و هيكل ثابت روتيني
9. ذو خيال واسع	9. محترس في اتخاذ القرارات
10. تجريبي	10. سلطوي ملتزم بالقوانين
11. مبادر للتغير	11. يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار
12. قوة الشخصية ذاتية	12. قوة موقع وظيفي
13. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	13. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

2- القيادة جزء من الإدارة أم العكس:

الإدارة جزء من القيادة ، فالقيادة تكون في قمة الهرم و ميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية حسب تسلسلها الهيراركي فالقيادة يجب ألا ينغمسوا في تفاصيل العمل اليومي الروتيني ، و إلا أصبحوا إداريين و مكتبيين ، و يجب أن يكون لهم تطلع استراتيجي شامل ، و يهتمون بالإشراف و التوجيه ، و استعمال الحوافز و إقناع العاملين . و أما الإدارة فترتبط ارتباطا مباشرا مع السلطة ، فهي لا تعمل إلا في ظل الإجراءات و القوانين السارية ، و تتعامل مع الواقع و المؤلف .

هذا الرأي الأول ، و هناك رأي آخر يرى أن المدير مهما كان موقعه الإداري فهو قائد و أن القيادة من المسؤوليات الواجب عليه الاضطلاع بها، فجوهر الإدارة هو صناعة القرار ، بما فيه توجيه العاملين و قيادتهم نحو تنفيذه . و ما يوجه لهذه الفكرة من انتقادات : أن التوجيه و التنسيق هما من العمليات الحتمية و ليست بدعة جديدة ، حيث أن كتاب الإدارة ذكروا التوجيه و التنسيق كوظيفتين هامتين من وظائف الإدارة . كما أن القيادة لا تقتصر على التوجيه و الإشراف و التنسيق، فقد تتعدى كل ذلك إلى تغيير الأفكار و السلوكيات و الميول... و غيرها من عمليات التغيير [9] 28-32 .

3- القيادة و الرئاسة (الأمرية):

يفرق علماء الإدارة والتنظيم بين القيادة و الأمرية ، " الأمرية عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، والأمر هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولاً عن شخص واحد على الأقل و يمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص [29] 182 .

وهذا يعني ان الشخص الأمر هو الذي يقود جماعة معينة من خلال السلطة و الصلاحيات الممنوحة له بحكم وظيفته او منصبه ، فالأفراد يطيعوا الأوامر و التعليمات لكن ليس بالضرورة عن اقتناع و رضا و طيب خاطر ، فهم قد يكونوا مكرهين و إلا عرضوا أنفسهم للعقوبة [26] 24-25 ، بينما القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة مستخدما شخصيته وذكائه ومهارته في التأثير ليوجه الجماعة نحو الاستجابة لتحقيق هدف معين ، وبالتالي فهو لا يعتمد على مركز سلطته ، وإنما يستخدم أسلوب الإقناع والتأثير على مشاعر الأفراد وإثارة حماسهم وتحفيزهم نحو السعي جميعا متعاونين لتحقيق الهدف ، ويتمتع القائد ضمن هذا الموقف بقدر كبير من المرونة والمناورة والحرية والتكتيك لرفع معنويات الأفراد .

ويرى البعض انه اذا أردنا حدود فاصلة بين القيادة والأمرية فان ذلك يدفعنا للاستشهاد بالمثل التالي "تستطيع أن تقود الحصان الى بركة ماء ، لكنك لا تستطيع اجباره على ان يشرب " ، وهذا معناه ان القيادة تعتمد على قوة التأثير والإقناع في حين تستند الامرية على إصدار الأوامر والتعليمات الرسمية ضمن الخطة المرسومة المحددة مسبقا من طرف إدارة التنظيم [29] 183

4- أهمية القيادة الإدارية:

كما أن لكل أسرة راعيا و مسئولا عنها يدير شئونها و يتولى قيادتها و يعمل من اجل رفاهيتها و تحقيق آمالها، فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و أهداف التنظيم، و أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، و من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم، و أصبح يحتل مركزا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس الإداري وتكمن أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للفرد و التنظيم ككل، إذ يقوم القائد الإداري بإمداد الفرد بكل ما يحفزه و يبعث النشاط في نفسه و يحافظ على روحه المعنوية العالية كما يغرس في نفسه حب العمل و يستطيع القائد الإداري من وضع الفرد في الوظيفة المناسبة التي تحقق رضاه ، بالإضافة إلى إشراكه في مناقشة ما يمس شؤونه و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف لما يبذله من جهود[2] 117-118.

و يقوم بتعميم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الحوافز السلبية بقدر الإمكان و السيطرة على مشكلات العمل و رسم خطط العمل اللازمة لعملها و تنمية و تدريب و رعاية الأفراد، و مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخبرة المؤسسة

1-2-2 أساليب القيادة الإدارية

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب ، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه الأسلوب القيادي المناسب و المؤثر على الأفراد تحت إشرافه و يعتبر النمط القيادي السائد و الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع الأفراد ذات أثر كبير على مستوى الأداء و العطاء للعاملين ، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل ، و إشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية و إتاحة الفرصة في النمو و الطموح ، و بناء علاقات بين الإدارة و الفرد يكون أساسها الاحترام و التقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل و العطاء.

هناك إجماع على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة : الأسلوب الاتوقراطي والأسلوب الغير موجه ، الأسلوب الديمقراطي .

أ- الأسلوب الاتوقراطي :

و تتمثل المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية ، وما عكسه من تركيز على الاهتمام بالإنتاج، فصورت التنظيم الإداري على انه تنظيم اقتصادي ،بالإضافة الافتراضات التي قامت عليها نظرية X لـ"دوغلاس ماك قريفور" بعدم الثقة بالعاملين حيث على المدير الثقة بنفسه فقط[30] 99 ، فبلورت ما يسمى بالنظرة السلبية الإدارية و بالتالي ساهمت في توجيه أسلوب الإدارة إلى الأسلوب الاتوقراطي .

و الأصل اليوناني لكلمة "اتوقراطي" (AUTOCRATIC) ومعناه حكم الفرد الواحد ، وتعني كلمة "اتوقراطية" (autocracy) أصلا خضوع الفرد و حقوقه و ممتلكاته لمصلحة الدولة [2] 153 ، و ضمن هذا الأسلوب فان القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات و الإشراف على العمل، فهو قريب من النزعة الفردية و بعيد عن المشاركة الجماعية ، ويركز السلطات في يده ، ويقوم بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه له [1] 431.

و قد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول و يتدرج من شدته بين ثلاث نقاط ، تمثل إحداهم ، السلوك الاتوقراطي المتطرف و يطلق عليه المتسلط ، و تمثل النقطة الثانية السلوك الاتوقراطي غير المتطرف و يطلق عليه السلوك الاتوقراطي اللبق ، أما النقطة الثالثة فتكون وسطا في الشدة و تعرف بالاتوقراطية الخيرة و سنعرض الجدول التالي يبين أشكال القيادة الاتوقراطية [26] 145-146 :

جدول رقم 04 : أشكال القيادة [84]

شكل القيادة	الوصف
الاتوقراطية المتسلطة	1- يقوم بتركيز السلطات في يده 2- يصدر الأوامر و التعليمات و يصر على طاعة المرؤوسين 3- لا يفوض السلطات، و يفهم السلطة أنها أداة ضغط 4- توسيع نطاق سلطته و صلاحياته 5- لا يعير اهتماما أو تقديرا لظروف مرؤوسيه
الاتوقراطية الخيرة	1- الثقة بالنفس و في طريقة الأداء 2- رقيق في التعامل مع المرؤوسين 3- يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طرق إقناعهم و التعاون معهم ، أفضل من التهديد و الضغط 4- يؤمن بالمشاركة في الإدارة و يروج لقراراته قبل اتخاذها
الاتوقراطية	1- يتميز باللباقة في التعامل و الاعتماد على الاتصالات الشخصية 2- خلق الإحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة دون تحقيق ذلك 3- نحاول منح المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في حمل مسؤولية

وأثبتت الدراسات التي قام بها كل من "همبلن" و"ستانتون" (hamblin-stanton) انه خلال فترة الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم، يكون الأسلوب القيادي الاتوقراطي هو الملائم والايجابي لمثل هذه الظروف، وفي دراسة أخرى لـ"ماكموري" (mcmurry) أن القيادة بين الاتوقراطية تكون في بعض المواقف مطلوبة ومجدية [2] 165 .

يشير بعض الكتاب انه مهما كان القائد على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي تفرضها طبيعة التنظيمات الإدارية، والتي يحتاج لانجازها بنجاح إلى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له، وما يعاب أيضا على القيادة الاتوقراطية هو قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين [32] 33

ب- أسلوب القيادة الحرة (غير الموجهة) :

وضمن هذا الأسلوب يترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية، ويقوم بإمداد الأفراد بالمواد وتعريفهم بالعمل، ويتميز المناخ الاجتماعي بالفوضوية وحيادية القائد، أما سلوك الأفراد فانه يتميز بالتذمر والقلق بدرجة متوسطة، ويتقدم العمل بطريقة الصدفة و يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص و ما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد و كل واحد يعمل أفضل ما عنده و بأحسن الصيغ بحيث لا تحتاج إلى توجيه و متابعة و بدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين [1] 431 .

وكشفت نتائج بعض الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، بالإضافة إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم [2] 256 . ويعتبر كثير من الباحثين ان هذا الاسلوب نادر الوجود وأنه في حالة وجوده فانه يكون سريع الانهيار لانه يكون قد فقد أهم مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات [32] 35.

ج - أسلوب القيادة الديمقراطية:

انعكست المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الحديثة، على توجيه أسلوب الإدارة إلى ما يسمى بمدخل اللين، ومن بين هذه المفاهيم، الافتراضات والتصورات التي قدمتها نظرية العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو" ونظرية y لـ"ماك قريفور" .

و يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، و المشاركة، و تفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم .

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات ،وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبرتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة [23] 226 . ويشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام و تطوير الأفراد ، وكذا المشاركة من خلال تقاسم المعلومات و مساهمتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات و تمكين العاملين [1] 431.

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي لا يعنى التسليم بان هذا الأسلوب القيادي لا يجب ان يقبل بصفة عامة لا كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات و في جميع المواقف ... ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي ، هو الذي يتفق مع توقعات و آماني و خبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة ، و مع أهدافها ، وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات و ظروف معينة أيضا ... و من هنا ظهر إتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد اثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية ، و ان مبالغتها في التركيز على الموظفين ، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية ... و يؤكد القائلون بهذا الإتجاه ان القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع . و من ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الإطار، من أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية ، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها و ليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى [23] 227.

3-2-1 متطلبات القيادة الإدارية ووظائفها

تتمثل متطلبات القيادة الإدارية في ما يلي :

- 1- دراسة دينامية الجماعة ، فالقيادة الإدارية الناجحة ، لا بد ان تتخذ خطوات ايجابية حقيقية في دراسة دينامية الجماعة لان الجماعة كل دينامي متفاعل و متغير مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة ، وبناء الجماعة و تماسك الجماعة ، و تكاملها ، و معاييرها ، و قيمها ، و الأدوار المختلفة فيها و الإتجاهات السائدة فيها و عمليات التفاعل و التغيير و التطور و النمو و التعرف على ما يفسر هذا من دوافع و حاجات شعورية أو لا شعورية .
- 2- إقامة علاقات إنسانية، فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية و أن يراعيها بحيث تتوافر عناصر حسن الاستماع و الاحترام و التشجيع و التقدير.

3- التصرف بذكاء اجتماعي حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية و فهم الناس و التفاعل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي و كما نعلم أن من أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي لدى القائد حسن تصرفه في المواقف الاجتماعية و تعرفه على الحالة النفسية للآخرين و تذكر الأسماء و الوجه و روح الدعابة و المرح [26] 145.

4- إتقان التفاعل الاجتماعي الذي يعد أيضا من أهم متطلبات القيادة الإدارية الفعالة.

5- فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء ، فالإتصال المستمر بين القائد و الأعضاء أمر وارد على الأعضاء أن يحرص على أن يكون التفاعل في ضوء المعايير الاجتماعية ، و عليه أن يعمل على إبراز التفاعل العلاقات الاجتماعي ، وبناء الاجتماعية و بناء الإتصال ، وبناء القوة و بناء الحراك .

و القائد الناجح هو الذي يحيط علما بالإطار المرجعي للتفاعل الاجتماعي و يعرف ما وراءه من استعدادات و دوافع ، وما يحدده من عوامل حيوية و نفسية و اجتماعية و ثقافية في آن واحد إضافة إلى الخصائص الشخصية مثل المهارات و العادات و التقاليد و التعقيدات و الاتجاهات و القائد الفاهم هو الذي يشارك في التفاعل الاجتماعي ، و يعرف أن له أنماط منها التفاعل المحايد المتسائل و التفاعل المحايد المجيب ، حيث توجد فئات من الأشخاص يطلبون تعليمات و آخرون يعطون تعليمات من أجل التعرف على موضوع التفاعل ، فلا يهتم الذي يتساءل بأنه جاهل . كذلك فان هناك فئات من الناس يطلبون الرأفة ، و آخرون يبدون الرأفة ، من أجل تقييم موضوع التفاعل ، و هناك أشخاص يطلبون الاقتراحات ، و آخرون يقدمون اقتراحات ، من أجل تبادل المشورة . و هكذا نجد ان على القائد الناجح أن يجيد التعامل مع أنماط المشاركين في التفاعل الاجتماعي [26] 147 .

و تتمثل وظائف القيادة الادارية فيما يلي :

1- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام ، ويتم ذلك في

جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن ارائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات

2- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي ينشدها الافراد والجماعات وفي سبيل ذلك فان القائد

يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها ، وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم

انجازها في الوقت المحدد

3- تفسير و اعلان المواقف التي يواجهها الافراد ، وبصفة خاصة اذا كانت تلك المواقف التي يواجهها

الافراد مجهولة و غامضة لا يسهل ادراكها و فهمها [73] 147

4- تحديد الجوانب السيئة و الجيدة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و ادراك

1-2-4 معوقات القيادة الإدارية

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية، وتحد من فاعليتها، واهم هذه المشاكل والمعوقات، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية :

أولا – المركزية وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العملية أن تركيز السلطة في يد القيادات العليا من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات ، ومن ثم ضرورة عرض كل كبيرة وصغيرة على المدير، وما ينتج عنه من سيطرة الروتين والروح البيروقراطية .

وتفويض السلطة هو عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات الى شخص في مستوى إداري أدنى، ولعل أهم مزايا التفويض هي تحرير المدراء من كثير من الأعمال ، وأداة مناسبة للتحفيز لانجاز أداء أفضل.

كما ان تفويض السلطات في المنظمات الإدارية، ومنح الإدارات المحلية صلاحيات واختصاصات اكبر من شأنه تدريب القيادات الادارية، وتوفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا، بالإضافة إلى نشر الطمأنينة للمرؤوسين، وحسن استخدام الوقت [1] 350.

ثانيا -الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية :

تنسم الأجهزة الإدارية بسمات، قد تنعكس أثارها السلبية على القيادات الإدارية، وتحد من فاعليتها واهم هذه السمات ، تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى كثرة الفواصل وهدر الوقت ، كما ان تشتت أقسام وحدات التنظيم الإداري ، ووجودها في أكثر من موقع على النطاق المحلي والإقليمي ، وصعوبة الاتصال من شأنه ان يحول دون تمكن القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفاعلية وكفاءة ، بالإضافة إلى وجود التنظيمات غير الرسمية التي تشكل عامل ضغط على القيادات الإدارية، مما يعيق قراراتها ، زد على ذلك المظاهر البيروقراطية من الإجراءات المعقدة التي تقضي على روح المبادرة والابتكار، كما أن عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ايضا يعتبر من المشاكل، ذلك أن سلامة ودقة المعلومات من الأمور الأساسية لبناء واتخاذ القرار[2] 246-247 .

3-1 مداخل دراسة القيادة

تشعبت و تعددت الدراسات و البحوث في مجال القيادة و تفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي افترض تأثيرها على فعالية السلوك القيادي فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الشخصية التي تميز القائد، قامت دراسات تفترض أن فعالية القائد تتحدد بمتغيرات تتعلق بسلوكه. كما ركزت عديد من الدراسات على متغيرات الموقف. فتناول بعضها دراسة خصائص المرؤوسين و الجماعة ، و تناول البعض الآخر خصائص العمل و بيئته . بينما اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بتفاعل خصائص القائد مع خصائص الموقف المختلفة و من ثم لقد تم تقسيم الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال القيادة إلى أربعة مجموعات:

المجموعة الأولى : المدخل التقليدي

المجموعة الثانية : المدخل السلوكي

المجموعة الثالثة: المدخل الموقفى

المجموعة الرابعة: الاتجاهات الحديثة

1-3-1 المدخل التقليدي

يعتبر المدخل التقليدي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، و أن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف .

1-1-3-1 نظرية الرجل العظيم

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري ،وحاولت دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين ،لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة ،وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد [1] 432

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم " انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت تلك الفترة .

وقد سادت هذه الفترة تصورات المفكرين والفلاسفة للقدرات الشخصية الفذة للقادة وما خصوهم به من قدرات أسطورية خارقة تفوق كثيرا ما يتصف به الإنسان العادي ، أي أن القائد في نظرهم إنسان فائق القدرات والطاقات ،وكثيرا ما كانت تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه ومهاراته وقدراته حتى يتحقق ما يمكن ان نسميه "مفهوم القائد الأسطوري " في علاقات القادة مع الأتباع[33] 18 .

2-1-3-1 نظرية السمات

ويقوم مفهوم هذه النظرية على اساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، كما ان توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا ، وعلى ضوء هذا الفهم تركزت جهود انصار هذه النظرية حول الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين ،ومن اهم الدراسات التي تمت في هذا المجال :

1- توصل "رالف ستوجديل" (R.stogdill) ،من خلال تقييمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية ،لمعرفة

السمات التي تجعل من انسان ما قائدا ناجحا هي [2] 313 :

- أ- المقدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والاصالة والعدالة .
- ب- مهارة الانجاز وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة .
- ت- تحمل المسؤولية وتتضمن الثقة بالنفس والمثابرة ،السيطرة والطموح .
- ث- روح المشاركة وتتضمن الطيبة والتعاون ،وروح الفكاهة والدعابة .
- ج- المكانة الاجتماعية وتتطلب الشعبية ،والمركز الاجتماعي والمالي .
- ح- القدرة على تفهم المواقف .

2- يرى "أردواي تيد" (Ordway Tead) ، أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات من

اهمها [34] 226:

- أ- الطاقة الفيزيائية و العصبية، فالقيادة عمل شاق و القائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية و العصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- ب- الحس بالغرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف، و أن يوحى للآخرين بأن يتبعوه،
- ت- الحماس، فالقادة الجيدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة و بشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ و تأثير في مرؤوسيهيم.
- ث- الرفق و التعاطف، فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.
- ج- النزاهة، فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصادقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

3- توصل "براون" (Brown) من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية ،إلى مجموعة من السمات التي

ينبغي توفرها في القائد :ان يكون القائد اكبر سنا ،وانسب صحة ،وأحسن مظهرا وأكثر ذكاءا ،وأصوب حكما ، وأنفذ بصيرة و أوسع معرفة ،واقدر على التحمل و المثابرة ، واقدر على التكيف وتحمل المسؤولية ،وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال [2] 315 .

4- دراسة برنارد باس Bernard Bass

تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسماة القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السماة تتمثل في [35]:

- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه؛
- الذكاء والكفاءة، حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة؛
- الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم و إدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

1-3-2 المدخل السلوكي

وفقا لهذه المجموعة من النظريات ، فان القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة ،فبدلا من التركيز على الخصائص والسماة ،انتقلت الدراسات الى بحث السلوك والافعال للقيادة ومن بين هذه الدراسات التي ركزت على هذا المدخل :

1-2-3-1 دراسات جامعة ميشيغان

تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينيات القرن الماضي، و في إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء و مرؤوسيههم و إن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل ،او التركيز على العاملين. إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركيز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين و توضيح إجراءات العمل و اهتمام عالي بالأداء. أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركيز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل و يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم و إن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين ، إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل و في الطرف الآخر تركيز تام على العاملين . و في إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق ،و إفتراض أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فعالية من الأسلوب الآخر [1] 434.

وفي دراسة لـ"رنسيس ليكرت" (R. Likert) توصل إلى أربعة أنماط من القادة تتمثل في[34] : 236-235 :

- القيادة المستغلة: القادة لا يثقون في مرؤوسيهم ، التحفيز يقوم على الخوف والتهديد والمكافأة العارضة، الاتصالات تسري من القمة إلى الأسفل والأهداف تفرض من الأعلى حيث تتخذ جميع القرارات.

- القيادة المتسلطة الخيرة: علاقة القائد بمرؤوسيه كعلاقة السيد بالخدم، يوجد ارتباط قليل بين القائد ومرؤوسيه ، هناك مزيد من المكافأة، الاتصال إلى أعلى أفضل ،والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه أحسن ما توصف به أنها أبوية.

- القيادة الاستشارية: القائد يستشير المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات،الاتصالات إلى أعلى تأتي في حرص وليست أمرا مرحب به من القائد والمعلومات لا تمنح في حرية؛

- القيادة التشاركية: القائد يثق في مرؤوسيه، الاتصالات تتدفق في الاتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى) بنفس القوة والأهداف تتحدد بأسلوب المشاركة بين القائد ومرؤوسيه.

وأعتبر أن القيادة التشاركية هي الأفضل، لما تتميز به من تركيز على العلاقات الإنسانية المساندة، القرارات الجماعية والأهداف السامية، هذا ما يجعلها تحقق مستوى أعلى من الإنتاج بواسطة المرؤوسين.

1- دراسات جامعة أيوا :

تعتبر هذه الدراسة من البحوث الرائدة في هذا المجال ، وقد تمثلت في اجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا الى مجموعات وفق نوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة ، وتمثل هذا السلوك في إستخدام ثلاثة أنماط بديلة للقيادة وهي[36] 263-262:

- القيادة الديمقراطية:

إنظم القائد للأطفال وتناقش معهم فيما يجب عمله بحيث كان يقدم الاقتراحات والمعلومات لهم، إلا أن القرار الأخير كان يترك لهم، وقد إستقر رأي الأطفال على صناعة الأتعة، ووضعوا خطة للعمل ونظموا الذين سيعملون سويا.

2- القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):

القائد فرض القرارات التي وضعتها الجماعة الديمقراطية بطريقة استبدادية حتى تقوم الجماعتين بنفس العمل، كما أخبر القائد الديكتاتوري الأولاد بعملهم مبينا خطوة واحدة من العملية وفي وقتها، كما خصص الأولاد الذين يعملون معا بغض النظر عن رغباتهم، كما كان- عكس القائد الديمقراطي - لا يعطى أسبابا للمدح أو الذم.

3- القيادة الفوضوية (التسيبية) :

القائد يسمح للجماعة بأن تفعل ما يحلو لها، ولا يقدم أية مساعدة ولا يشارك في العمل ما لم يطلب منه ذلك، كما أنه لا يمدح ولا يلوم أحد.

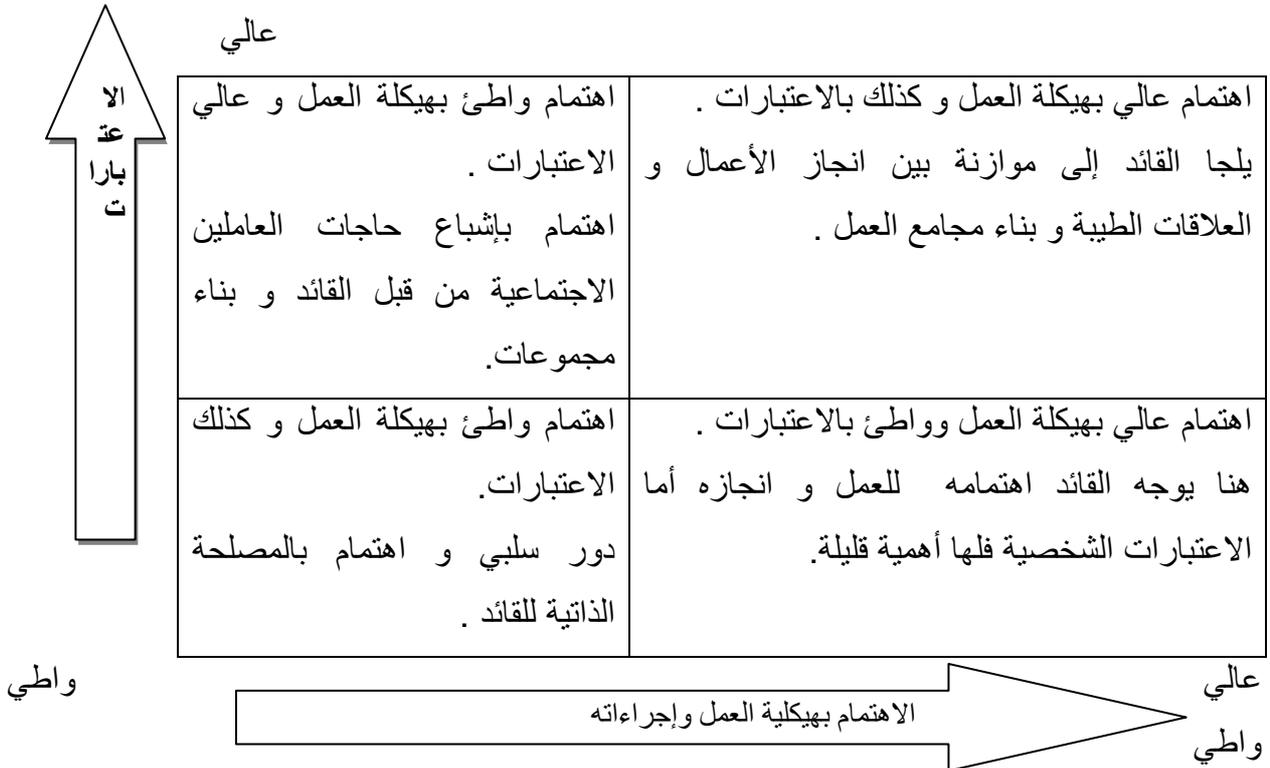
وقد توصلت هذه التجربة لبعض النتائج فيما يتعلق بإنتاجية و رضا الأفراد في كل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة فبالنسبة للنمط الديمقراطي ، كانت الإنتاجية أكثر استقرارا و كانت دافعية الأفراد للعمل أكبر فكان الأفراد يعملون بروح الفريق و كان التفاعل بينهم اكبر .

أما بالنسبة للنمط الاستبدادي، فكان عكس النمط السابق، حيث كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع على العمل والرضا اقل، و الابتكار أيضا اقل من النمط السابق. وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوع الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم .

أما بالنسبة للنمط الفوضوي (الحر) فكانت الإنتاجية و الرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي و قد اتصف العمل بعدم الجدية و الفوضى لقد كانت هذه الدراسة رائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة على سلوك الأفراد ، و في الكشف عن أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم و إنتاجياتهم و رضاهم عن الأنماط المختلفة للقيادة . وأن هذه الأنماط تؤدي إلى نتائج مختلفة ، لكن هناك بعض المأخذ على هذه الدراسة . فهناك صعوبة في تعميم النتائج التي توصلت إليها نظرا لأن التجارب أجريت على أطفال ، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على أفراد راشدين كما أنها أغفلت تأثير شخصية و دوافع الأفراد ، وأخيرا يصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة مختلفة[22] 257.

2- دراسات أوهايو:

حاول الباحثون في جامعة ولاية أوهايو إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشاكل القيادة في المنظمات و قد انصب اهتمام باحثي جامعة ولاية أوهايو على محاولة التعرف على عناصر و أبعاد السلوك القيادي و قد أمكن استخلاص بعدين أساسيين هما الحساسية تجاه الأفراد و توجيه و تنظيم العمل و كليهما مستقل عن الآخر أي أن معدل قيام القائد بالأنشطة التي تتعلق بالبعد الثاني و يتمثل سلوك و توجيه و تنظيم العمل، في بناء علاقات بأفراد الجماعة، و تنمية نماذج تنظيمية محددة لهذه العلاقات، و تحديد قنوات الاتصال، و تحديد الوسائل والطرق التي تستخدم في تحقيق هدف العمل. أما سلوك الحساسية، فيتمثل في تكوين القائد لعلاقات صداقة بينه و بين أفراد الجماعة، و الاهتمام بمشاكلهم و مشاعرهم، و مشاركتهم، و الدفاع عن مصالحهم [22] 257. و إذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة كما في الشكل :



شكل رقم 02: مصفوفة أوهايو للقيادة [1] 435

ومن ملاحظة الشكل اعلاه فان الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل، وبنفس القدر من الأهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة .

3- نظرية الشبكة الإدارية :

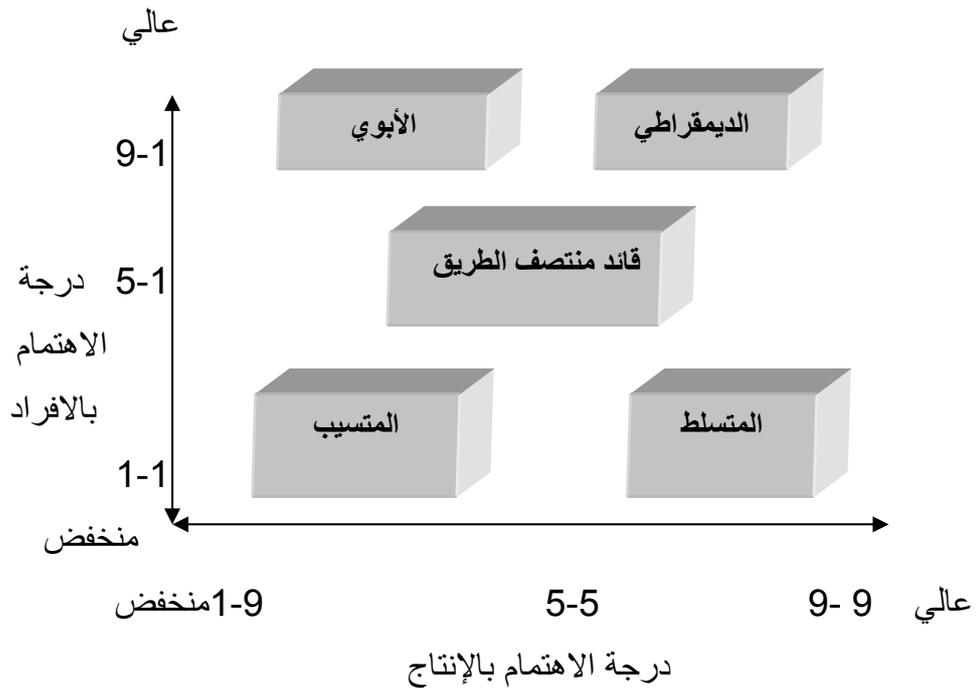
تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور "روبرت بلاك" (R.blake) و "جين مونت" (j.monton) هذه الشبكة ، واستخدمت في برامج التطوير الإداري، وتتضمن محورين أساسيين تبنى عليهما أنواع القيادة ، وهذين البعدين [9] : 127 :

- الإهتمام بالإنتاج

- الإهتمام بالأفراد

إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية ، وتحديد العمل الذي يفترض أن تنجز ويؤشر المسؤوليات ، ويضع المعايير ، ويراقب الأداء والنتائج هو قائد يركز على الإنتاج ، وفي المقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية ، ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ، ويثق بهم [1] 436 .

والشكل التالي يبين ذلك :



شكل رقم 03 : أسلوب الشبكة الإدارية [37] 406

رغم أن الشبكة تظهر واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك ومونت ركزا على خمسة أساليب قيادية هي:

- أسلوب القائد (1-1): هنا لا يهتم القائد بالعمل والإنتاج، ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالى فهو قائد سيئ ، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة ، وربما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في العمل .

- أسلوب القائد (9-1): يركز هذا النمط على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ،ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي ،حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون اهتمام بالإنتاج.
- أسلوب القائد (9-1): على النقيض من النمط السابق ، فان القائد في هذا النمط يعطي اهتماما عاليا بالعمل ومتطلباته والانجاز ،ويرى ان العاملين مجرد أفراد ،أو قوى إنتاج ،تبادل الانجاز بالأجور ،وبالتأكيد فان هذا النمط لا يكون ناجحا .
- أسلوب القائد (5-5): هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل من العاملين والإنتاج ،فهو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا .
- أسلوب القائد (9-9): هنا يكون هذا النمط مثاليا يعطي اهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج ، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي ،لأنه يحقق للمنظمة انجاز وأداء عالي .

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

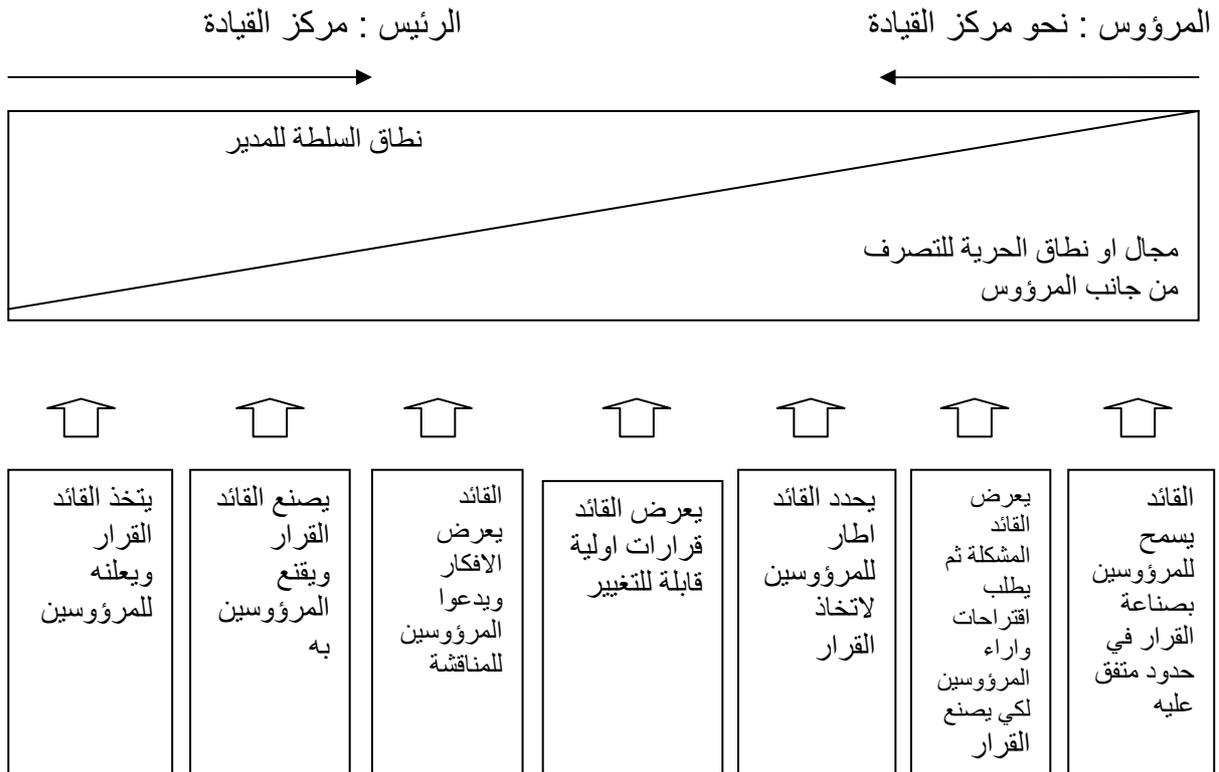
1-3-3 المدخل الموقفي

في إطار النظريات السابقة بدأ واضحا أن هناك العديد من المتغيرات وتفاعلاتها ،تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث ثقافة المنظمة وفسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى ، فلا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلا في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه المجموعة من النظريات التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي وسلوك القائد ، ومن هنا اتجهت كل المحاولات التي ظهرت نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر ، ومن ثم معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم فعالا ، أي يحقق النتائج التي وجد من أجلها المنصب القيادي ،أو غير فعال ، أي لا يحقق النتائج المتوقعة من المنصب القيادي ، ومن الإسهامات التي تطرقت في الإطار هذا المدخل مايلي :

1-1-3-1 إسهامات " تاننباوم ، شميدت " (Tannenbaum ،Warren.Schmidt) :(Robert.

قدم الباحثان مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد ، وهذا وفق خصائص المرؤوسين وخصائص الموقف ،بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو قائد ،والمصفوفة تضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الاتوقراطية والقيادة الديمقراطية [39] 235 كما يوضح الشكل التالي :

شكل رقم 04 : نموذج " تاننباوم ، شميدت " للقيادة [38] 524



شكل رقم 04 : نموذج " تاننباوم ، شميدت " للقيادة [38] 524

ويرى " تاننباوم و شميدت " انه لا يوجد أسلوب واحد ناجح في كل الأوقات ، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب على ثلاث خصائص متعلقة بالقائد والمرؤوسين والموقف .

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد قدرته على تقييم الظروف ، وميوله واتجاهاته القيادية ، ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه ، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فنجد حاجتهم إلى الاستقلال ، واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين ، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة إليهم ، وأخيرا درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف . أما خصائص الموقف هي نمط التنظيم وفلسفته ، ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف والوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة وغيرها [2] 360-361 .

2-3-3-1 نظرية فيدلر للسلوك القيادي

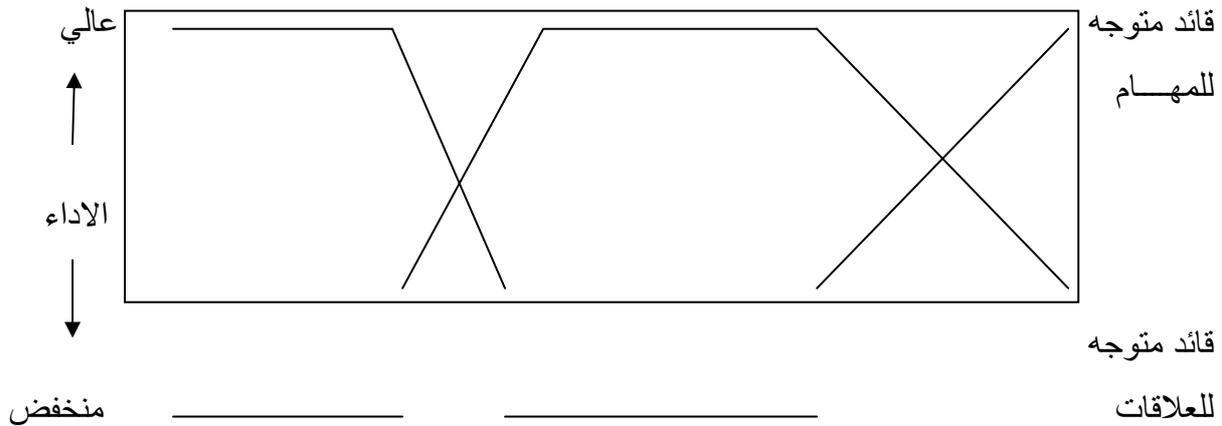
تقوم هذه النظرية على فكرة ان متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة [22] 362، و أسهم "فيدلر" في تحليل مفهوم الموقف الاداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من (1951-1967) ، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة و مدى تغير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الاداري [2] 262، وفسر القيادة كعلاقة بين توجهين احدهما للعلاقات والآخر للمهام ، فالقائد المتجه نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية ، أما القائد المتجه نحو المهام فهو محفز أساسا لانجاز المهام المطلوبة ، ويقاس أسلوب القيادة من خلال استينيان يعرف بـ Least Preferred Coworek (LBC) وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا ، وهذا المقياس يتكون من ستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمانية درجات ، ومن بين الصفات الأكثر شيوعا التي استخدمها "فيدلر" هي :

حذر	1	2	3	4	5	6	7	8	متفتح
منسجم	8	7	6	5	4	3	2	1	مشاكس
غير كفؤ	1	2	3	4	5	6	7	8	كفؤ
متردد	1	2	3	4	5	6	7	8	واثق من نفسه
منشرح	8	7	6	5	4	3	2	1	عابس
محبط	1	2	3	4	5	6	7	8	نافع
مستريح	8	7	6	5	4	3	2	1	متوتر
ممتع	8	7	6	5	4	3	2	1	ممل
ثقيل	1	2	3	4	5	6	7	8	مرح
صعب التعامل	1	2	3	4	5	6	7	8	ودود
مقبول	8	7	6	5	4	3	2	1	منبوذ
غير متحمس	1	2	3	4	5	6	7	8	متحمس
حميم	8	7	6	5	4	3	2	1	متباعد
دافئ المشاعر	8	7	6	5	4	3	2	1	بارد
غير متعاون	1	2	3	4	5	6	7	8	متعاون
عدائي	1	2	3	4	5	6	7	8	متالف

ويمكن تحليل الموقف في ضوء ثلاثة عناصر مهمة، نوعية العلاقات بين أعضاء المنظمة والقائد، هيكلية المهام وقوة الموقع الوظيفي حيث يمكن كل منها بأنه مواتي أو غير مواتي للقائد [22] 263.

- علاقة القائد بالمرؤوسين : ويمثل هذا المتغير درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم ، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة المرؤوسين يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة افراد الجماعة
- هيكل المهام : ويتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ، ومدى تعريفها ، ومدى هيكليتها ، وبمعنى آخر غير الهيكلية موقفا أكثر صعوبة بالنسبة للقائد عن المهام الواضحة الهيكلية
- قوة الموقع الوظيفي : ويعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد ، فهو يعكس مثلا ، قدرة القائد على ترقية أفراد الجماعة أو العكس ، والمركز الذي يحتله التنظيم ، ومستوى الوظيفة التي يشغلها

عندما فحص " فيدلر " العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين وجد ان القائد المتوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مواتي وليس في صالحه بشكل كبير ، أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فانه يكون فاعلا ، عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل وسط [1] 441 وكما هو في الشكل التالي :



	مواتي بشكل كبير		وسط				غير مواتي بشكل كبير	
	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
علاقات القائد بالاعضاء								
هيكل المهام	مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

شكل رقم 05 : مطابقة اسلوب القيادة مع الموقف [1] 441

1-3-3-3 نظرية "هيرسي و بلانشارد" (Hersey and Blanchard):

وتقوم هذه النظرية على محاولة تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القائد والموقف والمرؤوسين، والقائد هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل بين هذه القوى ، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين ،بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه[2] 442.

وتتوقف قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم ،حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة ، والشكل التالي يبين مضمون هذه النظرية .

سلوك متجه نحو العلاقات	عالي	Participating مشاركة تقاسم ومشاركة بالأفكار يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان	Selling بيع تفسير وتوضيح القرارات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة واطمئنان
	واطي	Delegating تفويض يتصف المرؤوسون بالقدرة والرغبة والاطمئنان	Telling إصدار أوامر إعطاء تعليمات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان

سلوك متجه نحو المهام

شكل رقم 07 : مضمون نظرية "هيرسي و بلانشارد" [1] 441

ان المقصود بالجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتوفير الخبرة لديهم أو الرغبة لانجاز العمل وتحمل المسؤولية ، ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح ، فإذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو المناسب ،حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط ، أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع هو الأفضل حيث أن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات لكن لديهم رغبة بالعمل ويمكن الاطمئنان إليهم فيضطر القائد لتفسير قراراته وتوضيحها ، أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها فيحتاجون إلى بعض التوجيه من قبل القائد ، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فإن أسلوب التفويض هو الأصلح ، حيث هناك استعداد عالي لتحمل المسؤولية [1] 442 .

1-3-3-4 نظرية المسار و الهدف

تقوم هذه النظرية التي جاء بها كل من " روبرت هاوس " (Robert House) و "ميتشل " (R.Mitchell) على أساس مهم ، وهو كيف يمكن للقائد ان يكون القائد مؤثرا وفعالا في التابعين ، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك بشكل ايجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الاهداف وبتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه [9] 149.

و يفترض " هاوس و ميتشل " في هذه النظرية أن حماس المرؤوس يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول للأهداف ، بمعنى أن القائد يقوم بالشرح و التفصيل للمرؤوس عن كيفية الوصول للأهداف المرجوة مع مساعدة المرؤوس حتى يصل لتلك الأهداف ، وبهذا يصبح المرؤوس مقتنع بان العمل بجد سوف يؤدي الى الوصول إلى الأهداف و إن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافأته و تقديره [12] 354.

- و تعتمد إمكانية القائد لتحقيق هذا على التفاعل بين عوامل معقدة من :

1. السلوك القيادي

2. عوامل موقفية معنية للظروف المحيطة .

و يفترض "هاوس و ميتشل " أن القائد يسلك واحدا من أربع أساليب [9] 151-153:

1. القيادة الموجهة :القائد يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ذلك ، ودور كل فرد في المجموعة ، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للانجاز ، ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والانظمة ، والتي تقود عملية الانجاز ، حيث وجد ام هناك علاقة بين رضا التابعين وتوجيهات القائد .

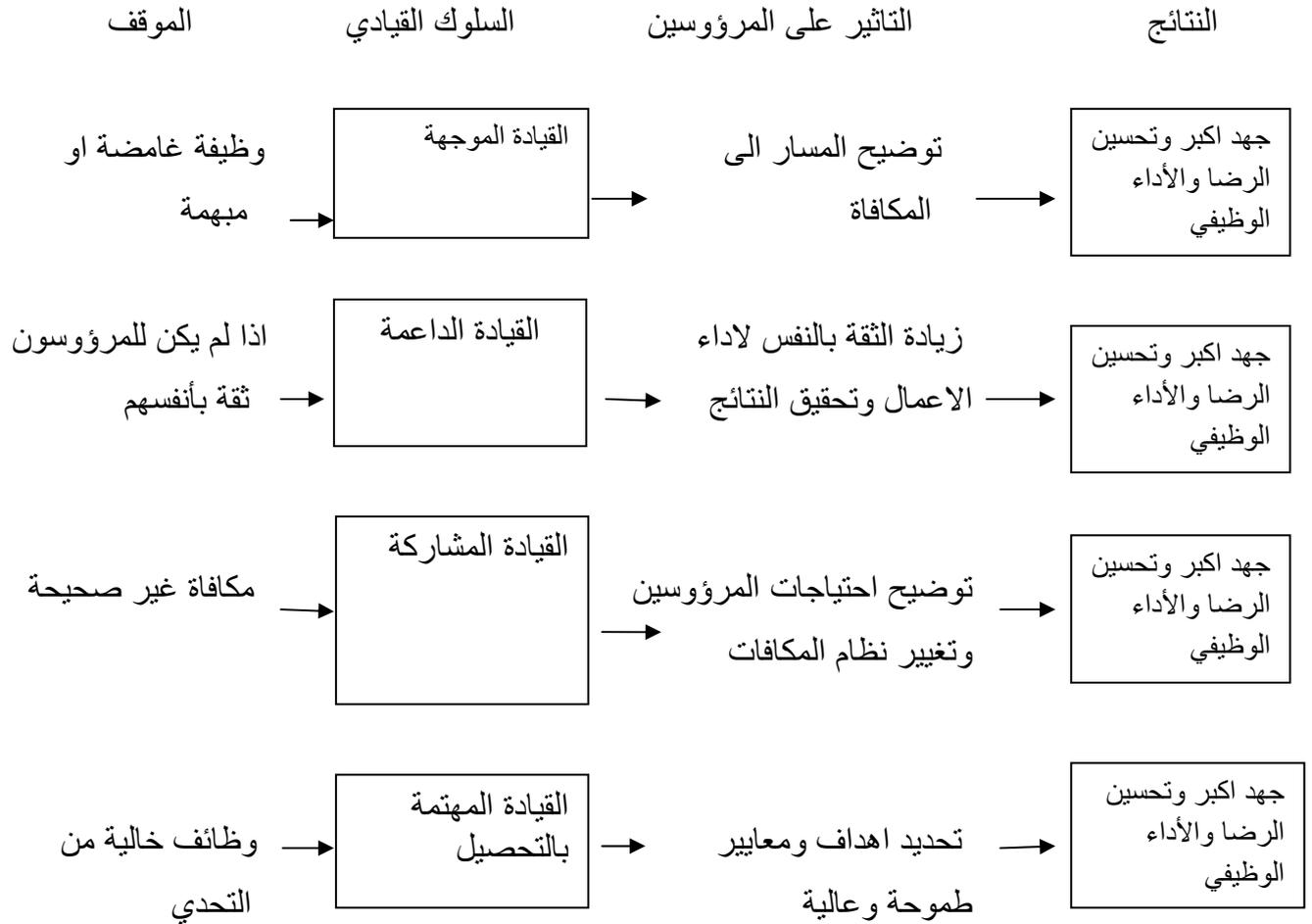
2. القيادة الداعمة : تتميز القيادة هنا بأن يكون القائد حليما و ودودا وهو يعطي اهتماما للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين واحتياجاتهم ، فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية ، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوي ودون تفرقة .

3. القيادة المشاركة : تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين وياخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل ان يتخذ قراره ، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي الى قيادة المشاركة وبالتالي الى الانجاز الفعال .

4. القيادة المهمة بالتحصيل : القائد يضع اهداف محددة متعددة خاضعة للاختبار والتحدي وهو يتوقع أن يكون انجاز التابعين عاليا ، وهو باستمرار يبحث عن تطوير الانجاز وويبدي درجة عالية من

الثقة في أن التابعين سوف يتحملو المسؤولية لتحقيق الاهداف ، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الانجاز المميز وفي نفس الوقت يضع ثقته في التابعين ، وما عليهم سوى أن يرتقوا الى مستوى هذه الثقة

ولعل الشكل التالي يوضح مضمون النظرية بصورة دقيقة :



شكل رقم 08 : مضمون نظرية المسار-الهدف [1] 443

1-3-3-5 نظرية القرار المعياري لـ "فروم وجاغو" (Vroom-Jago)

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين ، وبمعنى اخر فان هذه النظرية تركز على فعالية القائد عن طريق اختيار احد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في اتخاذ القرار [12] 355، ويمكن للقائد أن يختار

احد البدائل التالية عند اتخاذه للقرار [2] 444:

1. يقرر لوحده وهذا يسمى قرار سلطة ، ثم يعلن القرار للمجموعة
2. يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للاستفادة من مقترحاتهم
3. يتشاور مع مجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم وسماع آرائهم جميعا
4. يقوم بتسهيل مهمة مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة
5. يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لكي تتخذ القرار

ويفترض "فروم وجاغو" أن مهمة القائد الفعال هو اختيار أنسب وسيلة لاتخاذ القرار بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر ، ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي ، ويرتبط هذا النوع من الأسئلة ارتباط أساسي بعدة عوامل منها [12] 357 :

- جودة القرار (Quality of the decision):

وهي الدرجة التي سوف يؤثر القرار على مجموعات هامة مثل : الاتصال او الانتاج ، ويطرح القائد اسئلة مثل : هل الجودة العالية مطلوبة ؟ هل املك المعلومات اللازمة ؟ هل المشكلة محددة؟

- قبول القرار (Acceptance of the decision):

وهو درجة التزام المرؤوسون بقبول القرار وتنفيذه ويطرح القائد أسئلة مثل : هل يقبل المرؤوسين القرار ؟ هل يشارك المرؤوسين المنظمة في الأهداف ؟

وعن طريق الإجابة عن بعض هذه الأسئلة يفترض "فروم وجاغو" إمكانية حذف بعض الأساليب الغير صالحة في اتخاذ القرارات ، وتعتبر القرارات الثابتة والغير محذوفة هي قرارات يمكن الاعتماد عليها مستقبلا .

وتجدر الإشارة إلى أن مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار تكون اكثر ملائمة في الحالات التالية [1] 445:

- نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار
- المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف
- قبول القرار والالتزام به أمر ضروري لتنفيذه
- هناك وقت كافي ومتاح لمشاركة فعلية في صناعة واتخاذ القرار

4-1 الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف ، لقد أصبحت متغيرات الموقف محددًا أساسيًا قويا ، بحيث يمكن القول انها فتحت الباب امام الحديث عن عدم الحاجة الى اسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد ، كما انه يوجد مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع القائد من استعراض بعض السلوكيات ، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها اطارا عاما لمداخل اكثر حداثة لدراسة القيادة ، نستعرض منها :

1-4-1 القيادة التحويلية

تقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز ، فالقادة التحويليين يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم ، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأساسية ، وكذلك تجاه قيمة ومكانة عملهم ، باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم [40] 46

و القيادة التحويلية هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين .كما أن القيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير و تحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم و مساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة و تشجيعهم على مناقشة الحالة الراهن

إن القيادة التحويلية و هي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور الجوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات و هنا فان امتلاك السمات القيادية و المعرفة بالسلوكيات القيادية و العوامل الموقفية يكفي وحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة و هذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيبا للقيام بدور إيحائي روعي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين و من المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات و تحقيق الالتزام بالأداء و بناء الثقة يفترض ان تتمتع بالخصائص التالية [1] 447:

- الرؤية
- التحفيز
- الرمزية

- التمكين للآخرين
- خصوبة الخيال
- النزاهة

وحدد "باس و افوليو" (Bass - Avolio) سمات القيادة التحويلية وشددا على انها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الاعلى ،بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهذه الصفات هي [40] 62-64 :

- القدرة الخارقة "الجاذبية" : وهي التأثير القائم على القدرة والمثال ، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح هذا القائد نموذجا يقتدي به المرؤوسين ،فالقائد يضع الرؤية وينمي الاحساس بالرسالة ،ويغرس الاعتماد بالنفس ويجوز على إحترام الآخرين .
- التحفيز الالهامي : تعني قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الى الاخرين ،واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة ،اي انجاز عالي عن طريق زيادة الجهد المبذول ، حيث يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق ، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود
- إستثارة التفكير : يعني تشجيع التفكير الابداعي والتجديد وتقبل الافكار الجديدة والمبدعة وتنمية روح الابتكار
- الاهتمام الإنساني بالفرد : اي اهتمام القائد بمرؤوسيه وادراك الفروق الفردية بينهم ، والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصة .

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصالحهم الخاصة بعد مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة، وهذا يتطلب ثلاثة مراحل [41] 31:

- الشعور بالحاجة للتغيير Recognizing the need for change
- وضع رؤيا جديدة Creating a new vision
- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير Institutionalizing the change

1-4-2 القيادة الزعامية (Charismatic leadership)

ظهر اتجاه حديث للقيادة في خلال الخمسة عشر سنة السابقة ، والذي عرف بالقيادة الزعامية او البطولية (Heroic)، وبالرغم من اختلاف المسميات الا انها تحمل في طياتها معنى واحد عبر عنه "روبرت هاوس" و"بروس شامير" في نظرية علمية متكاملة اسمها القيادة الزعامية

ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع و القائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء و الإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم و يلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة و مضحين من اجل هذه المنظمة و يأتي الأثر الكاريزمي للقائد من [1] 446:

1. صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه .
2. بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
3. كسب ثقة الزبائن وودهم و بالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم .

وقد اعتمد "هاوس" في بناء نظريته على نتائج كثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية ، وقد حددت الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهام وزعامية ورؤية القائد [22] 279 :

- 1- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد
- 2- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد
- 3- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش
- 4- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين تجاه القائد
- 5- اطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة
- 6- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية
- 7- تركيز المرؤوسين على تحقيق اهداف الاداء .

الخلاصة

إذا كانت الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين، فإنها أيضا قد عرفت البشرية ومارسته منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، والقيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذا النشاط؛ ومن ثم فإن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة- والمرتبطة بموضوع القيادة الإدارية- لها جذور تعود إلى الإدارة كما عرفت الحضارات

والقيادة الإدارية هي المقدر على التأثير على الآخرين على سلوكهم و أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و بجد لتحقيق أهداف المنظمة و يمكن للقائد ممارسة هذا التأثير و تعديل و تغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة و تأثير عديدة منها قوة المكافأة وقوة العقاب و السلطة المشروعة و قوة الخبرة و قوة الاقتداء... الخ.

لقد تطورت و ظهرت نظريات كثيرة و عديدة و متباينة لتفسير عملية القيادة ومن هذه النظريات، النظريات التقليدية التي تعتقد بان فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد و أما النظريات السلوكية فترى أن فاعلية القائد تحدد بأفعاله و سلوكه و ليس بسماته و تمخضت الدراسات المكثفة عن أساليب و أنماط قيادية عديدة و كشفت الدراسات انه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل. ثم ظهرت النظريات الموقفية التي حاولت توضيح العديد من المتغيرات التي بتفاعلها يتم تحديد كفاءة القيادة حيث ثقافة المؤسسة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي يعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة فلا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلا في كل الظروف والاحوال ، وأخيرا ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي تعتبر امتدادا للمدخل الموقفية وفتحت الباب امام الحديث عن القيادة التحويلية والقيادة الزعامية .

الفصل 2 التكامل بين القيادة الإدارية والتحفيز

تهتم القيادة الإدارية باستمرار بما يؤدي لتوجيه الفرد والإشراف عليه ، ومراقبة المرؤوسين كمدخل لتحقيق أفضل النتائج وتعظيم المنافع للتنظيم ، وتختلف الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف وفقا للثقافات في مفاهيم المديرين حول السلوك الإنساني ، حيث يوجد الكثير من الأفكار والإسهامات التي تساعد على حفز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن .

إن من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها القائد الإداري هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها ، وهنا فنحن نتحدث عن مفهوم الدوافع التي تحرك الفرد للقيام بعمل معين بمتابعة وجهد عاليين ، إن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات .

إن أفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف.

1-2 التحفيز / مفاهيم ، أنواع و نظريات

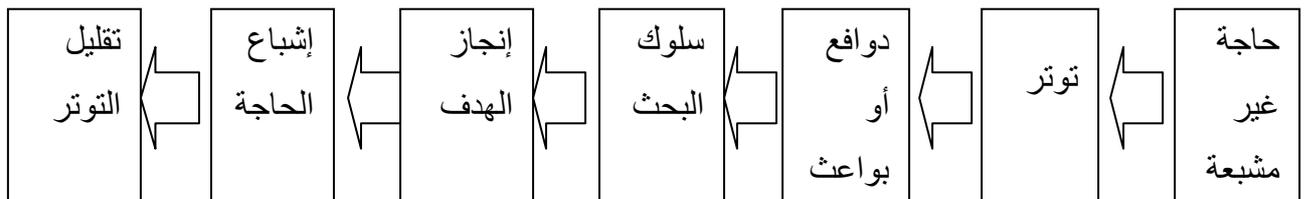
الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين ، ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم ، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها القيادة الإدارية يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه القيادة الإدارية من نتائج .

1-1-2 مفاهيم أساسية

للوصول الى مفهوم دقيق للتحفيز لابد من توضيح بعض المصطلحات التي لها علاقة بموضوع التحفيز :

- دوافع العمل (work motives) : وهي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة ، والدافعية لا يمكن ملاحظتها أو قياسها وإنما استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد ، مثل المواظبة في العمل ، التعاون البناء ، عدم التغيب والتمارض [42] 110

- الحاجة (Need) هي كل ما يفتقر إليه الفرد حفاظا على حياته وجنسه، أي أنها عبارة عن قلق نفسي واضطراب، وعدم الشعور بالراحة من جراء الافتقار أو النقص [44] 27
وقد يكون النقص هذا أكثر إلحاحا أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته ، فالحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد ، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد ، وهذه الدوافع ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها ، فهي تشبع حاجته وتؤدي الى تقليل أو تخفيف التوتر لديه [12] 120
والشكل التالي يوضح ذلك :



شكل رقم 08 عملية الدفع الأساسية [12] 120

- الحافز (Incentive):

يختلف مفهوم الحافز من معجم لأخر، فنجد في بعض المعاجم يقصد به حث وأثار (stumuler)

[43] 1148

ونجد أيضا كلمة حافز بالانجليزية (Incetement) أي يحث ويحرض [44] 27

وإذا رجعنا إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Motivation) لوجدنا أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Move) ومعناها " يحرك " (to move) وان الدافع (Motive) يعني منبها داخل الإنسان يستحثه وينشطه ويحركه، وهذا كله يعمل على سلوكه باتجاه الهدف [2] 196

وإذا رجعنا لمختلف التعاريف التي وردت في الكتب لنفس الكلمة ولنفس المعنى نجد مايلي :

الحوافز " هي مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها " [1] 458

وعرفها كل من C. O' Donnell و H. Koontz على أنها " مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الافراد داخل المؤسسة " [45] 466

كما عرفت بأنها " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق وتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة [46] 266

كما عرفها داوود معمر " بالعوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه ، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى " [44] 30

والخلاصة يمكن القول أن التعاريف الواردة تتضمن مايلي :

- تتفق كلها على مسألة التأثير في العاملين
- تؤكد على وجود الدافع و الحاجة وإشباعها
- تشير الى تحسين المرودود أو كفاءة العامل

2-1-1-1-1 تعريف التحفيز

عرفه كل من C. o' donnell و H. koontz على أنه " عملية إختيار العوامل التي تجعل الفرد يرد الفعل بالإيجاب "[45] 463

كما يعرف ايضا على أنه " ممارسة إدارية يقوم بها القائد الاداري للتأثير في الافراد العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات ، لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لإظهار الطاقات الكامنة لديهم ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة "[1] 459

2-1-1-2 الدوافع وعلاقتها بالحوافز

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع ، فقد بينا أن الدافع قوة داخلية ، تدفع الانسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة ومن ثم يحقق له هدفا ، أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الانسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول للحافز ويجعله مستحقا له [47] 248

كما أن من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الاداء ، ويعني هذا حثهم على العمل الجاد وتشجيعهم للحضور مبكرا ، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية ، لكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للاداء بل هناك أيضا قدرة الفرد على العمل والظروف التي يعمل فيها [22] 109 ويمكن وضع العلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = [\text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة}]$$

3-1-1-2 أهمية الحوافز

تتبع أهمية الحوافز من على توجيه سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء الاستجابة لأثر هذه الحوافز ، إذ تدرج أهمية أكبر على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وتحقيق اندماجه وتكيفه مع المجموعة [48] 208

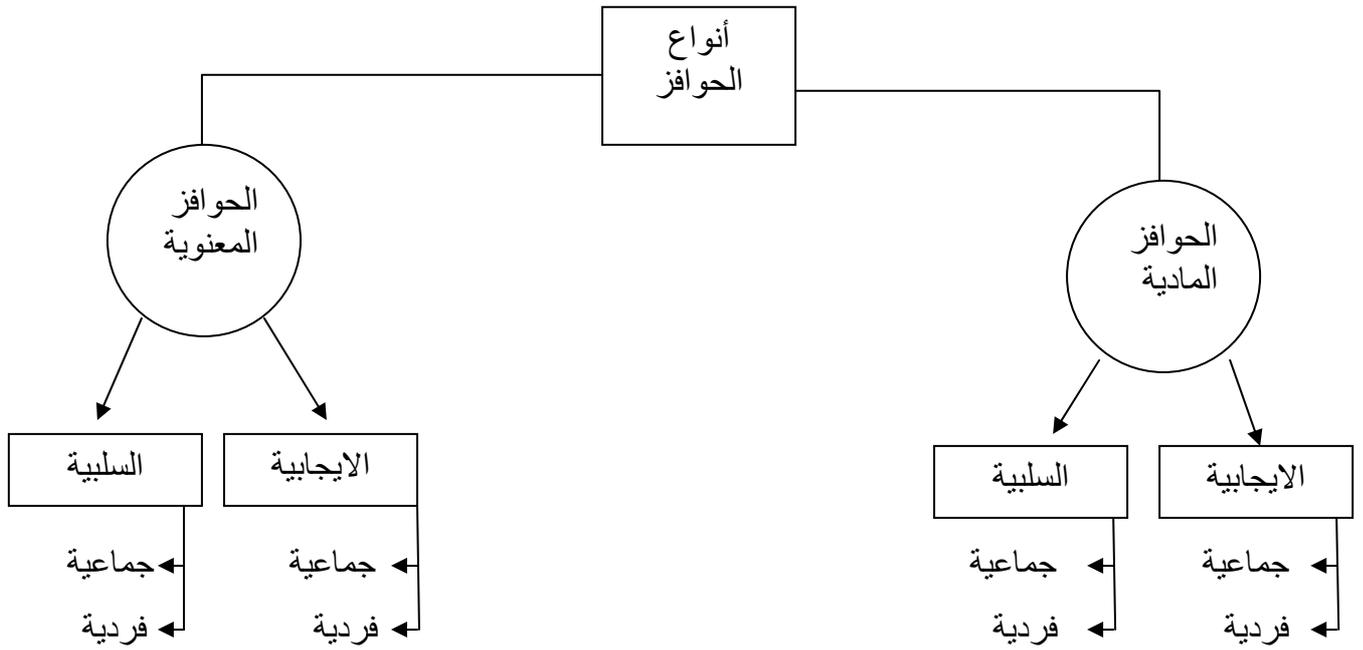
وعليه فإن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل بخلق الرغبة والقدرة لديه وزملائه للعمل التعاوني الفعال لأهداف المنظمة .

وتكمن أهمية التحفيز في :

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو توجيهه أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين
- تنمية عادات و سلوكيات جديدة تسعى القيادة الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن توازن المنظمة
- العمل على مساعدة وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد
- القدرة على إدارة التغيير ثقافيا وفقا للاوضاع الجديدة للمنظمة

2-1-2 أنواع الحوافز

حتى تعد المنظمة نظاما للحوافز عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، هذه القائمة تختلف باختلاف المنظمة و إمكانياتها، ويوجد نوعان أساسيان للحوافز : المادية وغير المادية وكلها تهدف الى زيادة اداء العامل كما ونوعا ، والشكل التالي يوضح ذلك :



شكل رقم 09: أنواع الحوافز [44] 41

1-1-1-2 الحوافز المادية

وهي مجموع الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية ، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية ، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال تقدمه المؤسسة للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه [44]

38

وتشمل الحوافز المادية " Material Incentives " أموال ومزايا مادية كالسكن والنقل والطعام

وأشياء مادية أخرى و الحوافز المالية هي الأكثر شيوعا [49] 355

وهناك عددا من الباحثين يضيفون بعدا آخر ، البعد الإيجابي والسلبي والبعد الجماعي والفردى [50]

: 488

- الحوافز المادية الإيجابية مثل الأجور ونظام المعاشات و المكافآت التشجيعية والعلاوات والمواصلات والمشاركة في الأرباح .
وقد تكون فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج
وقد تكون جماعية مثل المشاركة في الأرباح

- الحوافز المادية السلبية ويقصد بها الحرمان من بعض المزايا .
وقد تكون فردية مثل الخصم من المرتبات ، الحرمان من الترقية
وقد تكون جماعية مثل الحرمان من المكافآت

2-1-1-2 الحوافز المعنوية

الحافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة للأفراد ، وأكثرها شيوعا فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم وكذا فرص الإنتماء الى الجماعات ، كأن تستخدم لوحة الشرف للموظفين الأكثر إنتاج ، أو أن تسمح للفرد المبدع " تحديد وقت وطريقة عمله " ، وأن تعطيه مكتب منفصل [49] 356 وهي محاولة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد ، وأن يشعر بأن وظيفته مهمة وأنه أيضا مهم وهذا يأتي من خلال تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد ، بالإضافة للثقة في النفس وإحترام الذات[9] 255

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فإنها تنقسم إلى [50] 488 :

- الحوافز المعنوية الإيجابية مثل التقدير والثناء والمديح بالإضافة الى لوحات وشهادات التقدير .
وقد تكون فردية مثل كإعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه الفرد
وقد تكون جماعية مثل كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل وتكوين علاقات صداقة معهم
- الحوافز المعنوية السلبية ويقصد بها اللوم والتأنيب وتوجيه الإنذارات ونشر أسماء المهملين في قوائم .

وقد تكون فردية مثل الإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا
وقد تكون جماعية كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة

وفي هذا المجال يذهب تشيستر برنارد " Chester Bernared " في كتابه وظائف الإداريين إلى أن هناك نوعين من الحوافز فهناك حوافز إيجابية ، وهي حوافز موضوعية مثل صرف العلاوات أو زيادة الأجور ، بالإضافة إلى الحوافز الإيجابية هناك حوافز سلبية مثل تقليل ساعات العمل ، أو ترشيد ظروف العمل [44] 42

كما أن مفكرا آخر يقسم الحوافز إلى : حوافز كامنة في أداء العمل وأخرى خارجية ، فالحوافز الكامنة في أداء العمل قد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل ، فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة الفرد مثل أنشطة الاتصال بالعملاء والحديث معهم والتعرف عليها وما يحويه من تفاعلات ، أما الحوافز الخارجية فهي تلك التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور والمكافآت والترقية ، والظروف التي يؤدي فيها العمل والعلاقة مع الزملاء [51] 105

2-1-3 المسار النظري للتحفيز

شغل موضوع التحفيز بال الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية ، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب وكيفية تحفيز الأفراد ، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار عن ترغيب الإنسان في العمل وحثه على رفع من مستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في شكل نظريات للحوافز

ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج نظرية في العلوم السلوكية ، هذا فضلا عن أن بعض هذه النظريات قد أعطت ثمارها حينما وضعت في مجال التجربة .

2-1-3-1 المداخل المختلفة للتحفيز

إن افتراضات المدراء حول تحفيز الأفراد العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وإنجاز عملية التحفيز ، وفي إطار المداخل الادارية القديمة منها والحديثة فإن هذه الافتراضات قد تتباين وربما يكمل بعضها بعضا في أحيان أخرى .

أولا : المداخل التقليدية "Traditional Approaches"

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية هو ما عرضته الإدارة العملية ممثلة في أبحاث "TAYLOR" الذي ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة [23] 94 ، كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين ، وفي إطار مفهوم "الرجل الإقتصادي" الذي يبحث عن أعلى عوائد إقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي [1] 460

ثانيا : مدخل العلاقات الإنسانية "Human Relations Approach"

إن مفهوم "الرجل الإقتصادي" تم استبداله بمفهوم "الرجل الاجتماعي" والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المالية بل بتحسين شروط العمل ، و ظهرت كنتيجة لدراسات "هاوثورن" والتي اقترحت أن الأفراد يحفزون من خلال أشياء غير مادية ، خاصة إذا نظرنا إلى الفرد كمخلوق اجتماعي ، يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل ، فإتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضا عن العمل وبناء فرق العمل ، تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد [22] 112

ثالثا : مدخل الموارد البشرية "Human Resources Approach"

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم "الفرد المتكامل" أصبح هو السائد بدلا من مفهومي "الرجل الإقتصادي" و "الرجل الاجتماعي" حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة كثيرة ومتنوعة وليست إقتصادية أو اجتماعية فقط [1] 460

رابعاً : المدخل المعاصر " Contemporary Approach "

إن المداخل الحديثة لتحفيز الأفراد وضعت في إطار نوعين من النظريات ، الأولى هي نظريات المحتوى (المضمون) و الثانية هي النظريات المعرفية (العملية)

- نظريات المحتوى " Content Theories "

والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة القادة الإداريين على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها ، وهي تحاول الإجابة على السؤال : ما الذي يدفع الإنسان ؟ [42] 111

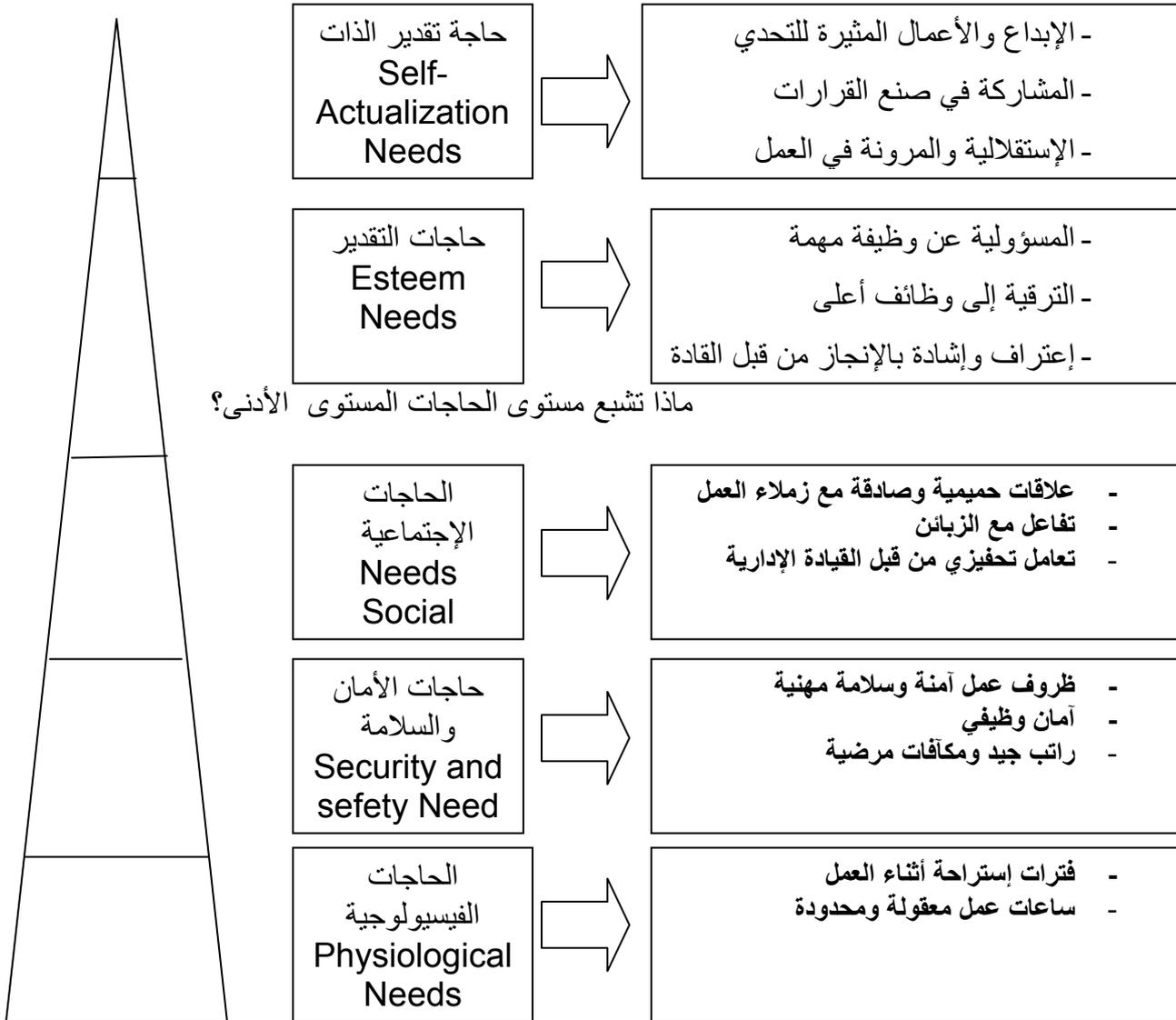
1. نظرية هرمية الحاجات " Hierarchy of Needs Theory "

- قام "أبراهام ماسلو " (Abraham Maslow) بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم /هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي :
- الحاجات الفسيولوجية " Physiological Needs " : وتمثل الحاجات الأساسية ، وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات ، وتشمل الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً
 - حاجات الأمان والسلامة " Security and safety Need " : وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية.
 - الحاجات الإجتماعية " Social Needs " : تتبع من كون الإنسان إجتماعي بطبيعته ، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها ، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الإنتماء ، والإرتباط والتعاطف ، والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.
 - حاجات التقدير " Esteem Needs " : وتشتمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية بالإحترام والتقدير ، وتحقيق هذه الحاجات هام لأنه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة في النفس [42] 113 .
 - حاجة تقدير الذات " Self-Actualization Needs " وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون ، وتشتمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، المعرفة والمهارة ، الإبداع ، تحقيق أقصى الطموح [52] 283 ، لكن الفرد لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن الحاجات الأربعة السابقة

وتترتب هذه الحاجات من حيث الأولوية والإلحاح ، ولا تكون الحاجة دائما دافعة للسلوك بل عندما تكون غير مشبعة ، ولا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد ، بل تنشط بالتتابع

والشكل التالي يوضح مضمون النظرية مع كيفية إستفادة القائد الإداري من النظرية :

ماذا تشبع مستوى الحاجات المستوى الأعلى ؟



ماذا تشبع مستوى الحاجات المستوى الأدنى؟

2. نظرية ألدرفر " Alderfer Theory "

يفترض الدرفير بوجود ثلاثة مجموعات من الحاجات الجوهرية (الوجود ، الارتباط ، النمو)، مجموعة الوجود تهتم بتوفير المتطلبات المادية الأساسية للوجود ، و تشمل الفقرات التي اعتبرها ماسلو الحاجات الطبيعية و الحاجة للامان . المجموعة الثانية من الحاجات هي تلك التي تتعلق بالارتباط ، الرغبة بالمحافظة على علاقات مهمة مع الأفراد ، و تتطلب هذه الرغبات الاجتماعية و المركز الاجتماعي التفاعل مع الآخرين إذا ما ما أريد إشباعها، و ترتبط هذه الحاجات مع الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو بالإضافة إلى المكون الخارجي من تصنيف حاجة الاحترام عند ماسلو . و أخيرا فان الدرفير يفصل حاجات النمو – الرغبة الداخلية للتطور الشخصي- و تتضمن النمو الداخلي لحاجة الاحترام عند ماسلو و الخصائص التي تضمن تحقيق الذات .

و بالإضافة الى تعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات ، فان نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى انه قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت و اذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى ادني[53] 118 .

يحصل ترتيب الحاجات و أولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التعلم، و التنشئة الاجتماعية فمثلا يمكن لفرد ما - كما يحصل في المجتمعات التقليدية- أن يتعلم و يعطي المرتبة الأعلى لحاجات الانتماء ،و الأدنى لحاجات النمو أو حتى حاجات البقاء ، فإذا تعلم يعطي الأولوية لحاجة للنمو ،مثلا سيعطي كل جهده للنمو و ستكون هذه الحاجة ملحة له حتى اذا كانت حاجاته للبقاء و الانتماء غير مشبعة كفاية

وإذا اشبع الفرد مجموعة من الحاجات قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية لأنه لا يعرف كيف و لا يملك المهارات و التعلم الضروري لإشباعها فمثلا يشبع فرد ما حاجاته للوجود فيحاول اشباع حاجاته للانتماء و لكنه يستمر في التنافس لأنه لا يعرف كيف يتعاون مع الآخرين في هذه الحالة سيفشل و هذا يجعله يعوض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي يملك المهارات لإشباعها أي يستمر لإشباع حاجاته المادية التي يعرف كيف يشبعها فيصبح الإشباع نوعا من الجشع أو الإشباع الضار المبالغ فيه [49]

363

تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث أنها تعطي للتعلم الاجتماعي دورا مهما في دافعية الإنسان وسلوكه ، كما أنها تفسر لماذا يبالغ البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى لذلك فإنها تنبه الإدارة إلى تحديد حاجات العاملين المهمة وتوفير الوسائل ومساعدتهم في إشباعها بالانتقال من مرحلة إلى

أخرى[1] 463

3. نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory

قام فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد الى دراسة اشباع الحاجات و التأثير الدافعي لذلك الاشباع لدى مجموعة من المهندسين و المحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في (بنسلفانيا) ب و.م.أ، و استخدم في الدراسة اسوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص :

- متى شعرت باعلى مستوى من الرضا و القناعة في عملك ؟
 - متى شعرت باعلى مستوى من الاستياء و عدم الرضا في عملك ؟
- و طلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه و كانت الإجابات مثيرة و متوافقة و قد صنف العوامل إلى مجموعتين [42] 116 .

- العوامل الدافعة " Motivating Factors "

ويؤدي عدم توافر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الإستياء وعدم الرضا لدى الموظف ، ولكن توافرها يؤدي لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل ، وتشمل ما يلي [49] 365 :

فرص الشعور بالإنجاز ، أي شعور الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء

خصائص العمل نفسه كعمل مثري ينطوي على التحدي أو الإثارة

المسؤولية التي ترافق العمل

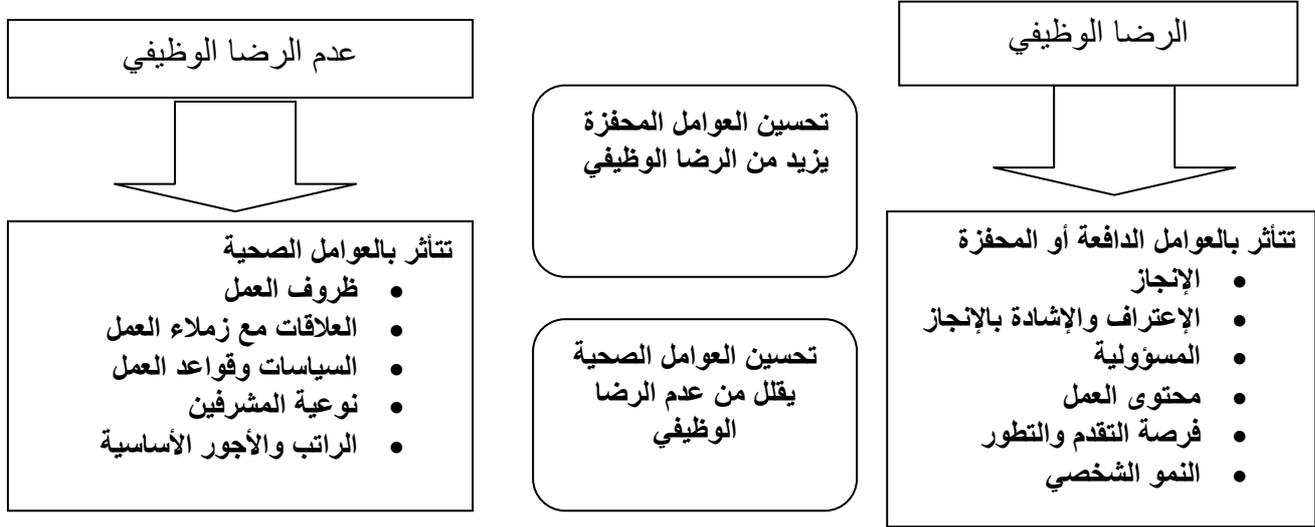
فرص التقدم التي يوفرها الإنجاز المتميز

- العوامل الصحية " Hygienic Factors "

ويؤدي توافرها إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا ، لكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الإستياء وعدم الرضا لدى العامل ، وتشمل مايلي :

- الراتب من حيث كفايته وعدالته
- السياسات والأساليب الإدارية ، من حيث الوضوح والتحيز وغيرها
- أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل
- العلاقات الإجتماعية والإنسانية ، مع المشرف وزملاء العمل
- الظروف المادية للعمل ، كالضوضاء والتكيف ، النظافة الخ

أهم أبعاد هذه النظرية هو أن على المنظمة أن توفر العوامل الصحية والدافعة ، مع الإدراك بأن العوامل الصحية ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر ، في حين ستؤدي العوامل الدافعة إلى الإندفاع للعمل و للأداء المتميز ، والشكل التالي يبين مضمون النظرية :



شكل رقم 11: محتوى نظرية هيرزبيرغ [22] 464

4. نظرية الحاجات المكتسبة "Acquired Needs Theory"

في بداية الستينيات من القرن العشرين (1961) جاءت دراسة العالم الأمريكي ماك كليلاند (في جامعة هارفارد) التي أبرزت نقاط جديدة في ميدان التحفيز ، وتتميز هذه الدراسة التي نشرها في كتابه "مجتمع الإنجاز" بتركيزه على البيئة التي تؤثر في الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفزا في عمله انطلاقا من الثقافة العائلية والاختلاط والاحتكاك بأفراد المجتمع [7] 47 وقد إستنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهمتها لدى الأفراد وهي :

- الحاجة للإنجاز "Need For Achievement Theory": وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل وبأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة

- الحاجة للقوة "Need For Power": وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والإضطلاع بمسؤوليات أكبر

- الحاجة للانتماء "Need For Affiliation": وتعكس الرغبة في تكوين علاقات

وتتلخص أبعاد هذه النظرية في :

- لا تحتاج المنظمة أن تمارس التحفيز ، بل عليها الاهتمام باستقطاب وتعيين من يملكون الحاجة العالية للإنجاز ، فطالما أن هؤلاء هم من يحفزون أنفسهم ، يكفي المنظمة أن تستقطب وتعين من يملكون الإستعداد بالمستوى الذي يناسبها [49] 367

رغم بعض الإختلافات في الطرح وترتيب ومسميات الحاجات فإن مجمل نظريات المحتوى قد حاول منظرها بطريقة أو بأخرى الإجابة على الأسئلة :

- كم هو عدد الحاجات لدى الفرد ؟
 - هل يوجد هناك تسلسل هرمي للحاجات ؟
 - ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد ؟
 - هل يمكن أن تشبع المكافآت بعض الحاجات ؟
- ويمكن التعبير عن محتوى جميع نظريات المحتوى بالمخطط التالي :



شكل رقم 12: مقارنة بين مضمون نظريات المحتوى [1] 465

- نظريات العملية (المعرفية) " Process Theory "

توضح نظريات العملية (المسار) كيفية إختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح وبالتالي فتركيزها ينصب على أسلوب التفكير أو المنهج المعتمد من قبل الفرد عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة [1] 466 ، ونسُميها بالمعرفية لكونها تهتم بالجانب المعرفي الذي يسبق السلوك والاستجابة ، وهي ترى بأنه إذا تعرض الفرد لحافز ما لا يتجه تلقائيا باتجاهه ، بل يقوم بعملية عقلية ثم يتصرف على أساسها [49] 369

1- نظرية (X و Y) لـ "McGrogor-douglas"

في سنة (1957) قام "ماك قريغور دوغلاس" بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسات شبه منعدم وأن المشرفين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية ، وإتضح من خلال أبحاثه [71] 42: أن العامل حامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ويفضل من يقوده ، وان الفرد أناني وسلبى ولا بد من فرض الرقابة عليه ، كما أنه لا يؤتمن على القيام بأي عمل دون إشراف أو مراقبة ، وتوصل الباحث ان الأجر والحوافز الاقتصادية هي أهم حوافز العمل [9] 142 .

إن التعليمات غير الدقيقة التي جاءت في نظرية X ، خلقت انطبعا سيئا في نفوس الأفراد العاملين ، ولذلك قام نفس الباحث " ماك قريغور " بتقديم نظرية أخرى أسماها y ، لتصحيح النظرية السابقة ، حيث أظهرت الدراسات : أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية وقدرات كبيرة وعندهم إستعداد لتحمل المسؤولية ، لكنهم اصبحو كسالى نتيجة لنقص التجربة ، و المبدأ الأساسي هو خلق شروط تسمح للعمال بالوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من : منح ، مكافآت ، حاجات نفسية ، ومن بين الوسائل التي ينصح بها الباحث هو دمج العمال في العمل ودفعهم الى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرار ، ترفيتهم ، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل [44] 53

والحقيقة التي الجوهرية التي ينبغي استخلاصها من هذه النظرية هي أن الباحث قد حاول أن يثبت أن للأفراد مواهب وقدرات ورغبات ، غير أن القادة الإداريين لم يستغلوا هذه القدرات ، وينبغي الاستفادة من الطاقات الإنسانية بإشباع حاجاتهم والقيام بدراسات ميدانية لفهم السلوك الإنساني .

2- نظرية (Z) لـ "William Outchi"

في كتابه المنشور سنة 1981 إقترح " أو تشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل من خلال نظريته Z التي تعتبر إمتدادا لنظرية y ، ويرى أن زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت أو مضاعفة ساعات العمل ، وإنما في ادارة الأفراد بطريقة حسنة بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة لتحقيق نتائج إيجابية بالإضافة الى تحقيق الامن الوظيفي للعمال و تنمية مهاراتهم وتدعيم المبادرات غير الرسمية ، المشاركة في إتخاذ القرار وإعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل [7] 45-46

ان العمل وفق هذه المعطيات يستمد قوته من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين القادة الإداريين والأفراد ، ووجود ثقة متبادلة بين الجميع من رؤساء ومرؤوسين ، ومشاركة الجميع في إتخاذ القرارات .

3- نظرية العدالة " Equity Theory "

تقوم هذه النظرية التي صاغها " Stacy Adams " على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يعامل معاملة بعدالة أم لا قياسا بالآخرين ، ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة [1] 466
وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحدا من بين الأتي [52] 299:

- تقليل الجهد المبذول
- المطالبة بزيادة الأجر
- تغيير اسلوب المقارنة لكي تبدو الأمور أفضل
- ترك العمل

تتلخص أبعاد هذه النظرية في التعريف والإعلام بنظام الحوافز ، وضرورة تأكد الإدارة من ان الافراد المختلفين يدركونه كنظام عادل ، كما تلجأ الكثير من المنظمات بجعل أنظمة المكافاة سرية للحد من المقارنات التي تكشف عن عدم العدالة [49] 380

4- نظرية التوقع "Expectancy Theory"

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن الأفراد يتوقعون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب تفوقهم على آخرين ، وقد برزت هذه النظرية في سنة 1964، على يد فيكتور فروم " Victor Vroom " وهي تقوم على معادلة بسيطة [7] 56

$$M = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

$$\text{الدافع للأداء} = \text{التوقع} \times \text{المنافع} \times \text{القيمة}$$

وتتلخص إفتراضاتها في [1] 367 :

التوقع Expectancy ويقصد به إعتقاد الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداء عالي
المنافع Instrumentality وهي إعتقاد الفرد بالحصول على منافع متنوعة عند إنجاز المهام
القيمة Valence هي التقييم الذي يحدده الفرد للنتائج الناجمة عن إنجاز عمل ما

وبعبارة أخرى فإن فروم يرى أن الفرد يقوم بعمليات حسابية قبل الإقدام على القيام بأي عمل ، غير أن تقييم المنافع يختلف من شخص لآخر ، فالعامل البسيط قد ينظر إلى المادة نظرة إيجابية لأنه في حاجة إلى مال ، بينما هذه النظرة للموضوع قد تختلف بالنسبة لشخص آخر يحتل منصبا مرموقا ويتقاضى راتبا مرتفعا فهو يبحث عن الإعتراف بقدراته ورسائل شكر من قادته [7]

57

وتكمن أبعاد النظرية في مطالبة الأفراد بإنجازات يشعرون بأنهم قادرين على أدائها ، وتوفير حوافز مهمة لهم ، مع التأكد من تنفيذ الوعود ، فلا تولد للأفراد القناعة بأن القادة لا تقي بما تعد، كما انها تقدم إرشادات هامة للقادة الإداريين وقد لخصها (نادلر و لاولر) " Nadler &

Lawler ;1983 [22] : 136

- تحديد النواتج الأساسية التي يرغب الأفراد في الحصول عليها
- تقرير مستويات ونوعيات الأداء الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية
- التأكد من أن مستويات الأداء المرغوبة قابلة للتحقيق
- الربط بين النواتج المرغوبة والأداء المرغوب
- التأكد من أن مقدار المكافآت كبير بدرجة كافية
- التأكد من نظام المكافآت بصفة عامة عادل لكل الأفراد

5- نظرية تحديد الأهداف " Goal-Setting Theory "

في نهاية عام 1960 إقترح (أدوين لوك) " Edwin Locke " أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين ، يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل ، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يجب عمله ، وما الجهد المطلوب بذله في سبيل ذلك ، وتبين نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال أهمية تحديد الأهداف ، وبتحديد الأهداف المحددة الدقيقة فإن ذلك يؤدي لتحقيق إنجاز عالي ، مقارنة بالأهداف السهلة والعامية ، كما أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عال مقارنة بعدم توفرها [53] 124 أن تطبيق نظرية تحديد الهدف في مجال العمل يتطلب من القادة الإداريين الإهتمام ببعض الجوانب ومنها [1] 139-138 :

- الإهتمام بتحديد الأهداف بصورة واضحة وغير غامضة
- تنمية مهارات الأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع أهداف العمل الخاصة بهم
- تنمية أنظمة الحوافز على أساس الإستحقاق ، بدلا من الحوافز على أساس الأقدمية
- تنمية أنظمة لقياس و تقييم الأداء بطرق أكثر موضوعية ، تقيس الأداء الفعلي

6- نظرية التعزيز " Reinforcement Theory "

تقوم نظرية التعزيز على مفاهيم التعلم وقانون الأثر ، الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا ، أي ان الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز ، فوفقا لهذه المفاهيم يعتمد الفرد على خبراته السابقة التي حصل عليها نتيجة إبدائه لاستجابات أو سلوك معين في الماضي ، فيزيد احتمال إبداء الفرد وتكراره للسلوك في المستقبل ، إذا تم تدعيم هذا السلوك في الماضي بمدعم إيجابي (علاوة أو ترقية) ، كما يقل احتمال تكرار هذا السلوك إذا كان الفرد قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي [22] 139

ولكي يستطيع المدير إستخدام هذا الأسلوب بنجاح فإن عليه إتباع الخطوات التالية [54] 222:

- تحديد الإنجاز المطلوب الوصول إليه بدقة .
- تحديد المكافآت التي تعزز الوصول إلى ذلك الإنجاز .
- ربط المكافآت مباشرة بنتائج السلوك المطلوب .
- إختيار جدول التعزيز المناسب .
- عدم معاقبة المستخدم أمام زملائه .

2-2 شروط القيادة الإدارية في منظومة التحفيز

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ، ويعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء المؤسسة؛ إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج[55] 226

1-2-2 بناء نظام التحفيز

لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة ، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات و تحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ، ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام حوافز ومكافآت بما يتوافق معها ، وكلما ازدادت درجة الموائمة والتوافق بين نظام الحوافز وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاج

وقبل بدء الإدارة في بناء نظام التحفيز عليها معرفة التأثيرات المباشرة للدافعية[49]

:348-347

- مدى التوتر والنشاط الذي يصدر عن الفرد : فحجم نشاط الفرد للحصول على شيء ما يتأثر بمدى الحرمان الذي يعاني منه ، فالحاجة المشبعة لا تولد توتر ونشاط ، في حين يؤدي الحرمان إلى توتر يدفع الفرد لإشباع الحاجة ، فالفرد لا يبذل جهد كبير للحصول على شيء معين إلا إذا كان يعاني من حرمان كبير
- العلاقة بين مستوى التوتر ومستوى أداء الفرد : ليس كل توتر نشاط يؤدي إلى أداء جيد ، فإذا كان توتر الفرد علي جدا أو ضعيفا جدا فأداؤه يكون ضعيف ، وكمثال على ذلك الطالب الذي يكون غير مهتم بالنجاح أو مهتم جدا بالنجاح يكون أداؤه في الإختبار ضعيفا

العلاقة بين إشباع الحاجات والرضا : عندما يتم إشباع حاجات الفرد ، يشعر بالرضا ، وهذا يجعله ينشط ويقدم أداء جيد ، الطالب الذي يهتم به مدرس ما ، أي يشبع حاجته للمكانة والحب فيندفع لدراسة مادة هذا المدرس

أولاً- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز

هناك مجموعة من الاعتبارات يمكن اجمالها فيما يلي [56] 341

- 1- العدالة : يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة و مراعاة التطبيق على الجميع بنفس السياسات و الشروط و عدم التمييز بين الافراد او الاسباب ذاتية او شخصية
- 2- الوضوح و الفهم : يجب ان يكون نظام الحوافز مفهوما واضحا للجميع مما سيقوم بتطبيقه و سيطبق عليهم بحيث لا يحدث لبس بين الافراد على فهم بنود الحوافز المختلفة
- 3- توافر القدوة الطيبة : طالما توجد قدوة حسنة تقوم على انتهاج الطريق الصحيح بنفسها فانها بذلك ستدعم الاخرين على الالتزام بالقيم الايجابية نتيجة اخلاصها و جدتها في التطبيق .
- 4- الموازنة بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين مما يساعد على تقريب نتيجة الفجوة المتعلقة بتعارض المصالح بين المنظمة و العاملين .
- 5- ان يتميز نظام الحوافز بالتنوع و التشكيل بين انواعه المتعددة فتكون هناك الحوافز المادية و المعنوية كما توجد ايضا الحوافز الايجابية و السلبية و لا بد ان تكون للحوافز الفردية دورها كما يكون للحوافز الجماعية وجودها ايضا .
- 6- القبول : يجب ان تتناقش خطط و اهداف الحوافز مع العاملين الذين ستطبق عليهم فان ذلك تعزير او تدعينا يساعد في نجاح تطبيقها .
- 7- الارتباط بالعمل و استمرار تنمية الحوافز : يجب ان تهتم الحوافز اولا و اخيرا بطبيعة العمل المحددة من اجله هذا الى جانب استمرار دراستها و متابعة صلاحيتها و التعرف على مدى اقتصادياتها بمعنى دراسة عوائدها و تكاليفها .
- 8- التكامل في باقي السياسات : تعتبر الحوافز احدى سياسات الافراد المتكاملة كالترتيب و التعيين و الاجازات و الترقية و غيرها و لهذا يجب ان تتميز هذه السياسات بالتكامل و ليس التضارب.

ثانيا - مراحل تصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز ، هناك أربع مراحل أساسية هي [57] 336-337:

أ- مرحلة الدراسة والإعداد :

يقوم القادة الإداريين بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية ، من حيث تركيب القوى العاملة ، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها ، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها ، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى ، كما يستلزم الوقوف عند القيم السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد.

ب- مرحلة وضع الخطة :

يقوم القادة بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها ، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز وفق الخطوات التالية :

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين
 - تحديد الحد الأدنى لاجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الاجور المعمول به في المنظمة
 - تحديد معدلات الاداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي
 - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة
 - تحديد اطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى و تطورات المنظمة
- و لا بد ان تكون خطة نظام الحوافز واضحة و شاملة و مرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الاساسية .

ج- مرحلة تجريب الخطة :

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن يقوم القادة الإداريون بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها . ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين ، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المنظمة .

د- مرحلة التنفيذ و المتابعة :

على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل . و يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من إتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا [57] 336-337 .

ثالثا- أنواع خطط الحوافز :

هناك العديد من الخطط التي يمكن استخدامها في تحفيز الأفراد العاملين ، فهناك برامج التحفيز الفردية ، والتي يمنح بمقتضاها الفرد دخل يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه بمعايير الأداء الموضوعية أما برامج التحفيز الجماعية فهي تتشابه مع برامج التحفيز الفردية ، إلا أنها تختلف عنها في أنها تمنح لكافة الأفراد العاملين بالمنظمة ، بالإضافة إلى خطة المشاركة في الأرباح تعد من أكثر برامج التحفيز شيوعا ، والتي بمقتضاها تقوم المنظمة بمنح العاملين بنسبة من الأرباح المحققة خلال فترة زمنية معينة ، وتعتمد هذه البرامج بدرجة أساسية على الأخذ في الاعتبار ما يقدمه الأفراد من مقترحات بشأن تحسين مستوى الإنتاجية أو خفض مستويات تكلفة العمالة [55] 423 وهناك برامج التحفيز المعنوية المتمثلة في :

[58] 326-327

رابعا- أسس منح الحوافز :

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الاهداف المطلوبة ومن أهمها ما يلي [49] 157-158 :

أ- معيار الأداء : يعتبر من اهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الاداء ، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة ، مثل كمية العمل و جودة العمل ... الخ

- ب- معيار الجهد يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل ، لكنه أقل موضوعية من المعيار الاول، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من العامل دائما الى إنجاز العمل بفعالية
- ت- معيار الأقدمية : وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير الى الولاء والانتماء
- ث- معيار تحقيق الأهداف : وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة، التي تشجع عمالها على إنجاز الاهداف المسطرة والمحددة مسبقا

خامسا – شروط نجاح نظام الحوافز

لبناء نظام عادل للحوافز وناجح في خلق دوافع مضافة للأفراد العاملين وإشباع رغباتهم ، لابد من توافر بعض الشروط الأساسية منها :

- أ- ينبغي أن تكون الحوافز متناسبة مع مجهودات الفرد ، وإذا كان الدافع في مفهومه العام هو عبارة عن طاقة يحركها الحافز فيظهر أثرها في سلوك الفرد ، فإن إختيار الحوافز المناسبة يصبح من الأهمية بمكان
- ب- مرونة نظام الحوافز وعدالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل
- ت- أن يحقق نظام الحوافز عائدا اكبر أو مساوي بالمقارنة بما يكلف المنظمة
- ث- أن يراعي عند تصميم نظام الحوافز بالمنظمة ، نطاق الحوافز الموجودة بالمنظمات المشابهة [7]
- 60تعريف النظام والإعلان عنه ، بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين والأفراد ويعلم الجميع بوجوده

ج- أن يكون النظام عادل ومنوع ، يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الإحتياجات

ح- امكانية قياس الاداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة [59] 158

2-2-2 الشروط القيادية لتحفيز الأفراد :

إن القيادة الإدارية عنصر حركي وهام في حياة التنظيم و فاعليته لان عملية القيادة الإدارية تعني اكثر من مجرد الإشراف و الرقابة على أعمال الأفراد ، فهي تعني القدرة عن تحديد الأهداف و استغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية .

و تتعدد ادوار المديرين و تتفاوت في أهميتها وفقا للتحديات التي يفرزها المحيط الداخلي والخارجي ، ولتأثيراتها على مسار المؤسسات بشكل عام ، تفرض هذه المواجهة بين المديرين والتحديات جملة من الشروط يستلزم توافرها فيهم من أجل تعظيم مستوى التفاعل بينهما على قاعدة الاحتراف والتميز

وقد اختلف المفكرين والدارسين حول تحديد نموذج موحد للكفاءات والقدرات والشروط الأساسية للقيادة الإداريين ، يشكل مرشدا لهم في مواجهة هذه التحديات ، و سنسلط الضوء على الشروط القدرات الواجب توافرها في القادة الإداريين والمتعلقة بتحفيز الأفراد وشحنهم

و القائد الإداري الفعال هو الذي يجمع القدرات الفنية و الإدارية إضافة إلى السمات الشخصية التي تجعله قادرا على التأثير في الموقف و الظروف و الأفراد من حوله بحيث من خلال جهدهم و تعاونهم إلى تحقيق الأهداف المحددة .

كما أن تحفيز الأفراد في المؤسسة يتطلب مجموعة من القدرات و السمات و المهارات من بينها :

أولا – السمات الجسمية :

تشمل كافة الاستعدادات التي تبدا أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة و الهيئة و الاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق ، كالصحة الجسمية و النفسية ، و تتمثل في القوة البدنية و العصبية ، و القدرة على العمل و النشاط و الحيوية ، ،كلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية و النشاط في مرؤوسيه لتحقيق

الأهداف المطلوبة[2] 319

ثانيا- القدرات العقلية :

تتمثل في مجموعة الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاعتقادات الأساسية من أهمها الذكاء و هو القدرة على التفكير التجريدي و التعلم بسهولة من التجارب ، و يعرف أيضا بالقدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول الى حلول بديلة واستغلال الفرص غير

الظاهرة [55] 130 ، هو بذلك عملية متعددة الجوانب و هذا ما توصلت إليه واحدة من أهم نظريات الذكاء البشري و يرتبط الذكاء فعليا بثلاث جوانب هي:

- الذكاء الأساسي (التكويني) و يرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي
- الذكاء التجريبي و يرتبط بالابداع ، و يعني القدرة على جذب و جمع المعلومات غير المترابطة لتكوين أفكار جديدة .

- الذكاء السياقي : هو الجانب العملي في الذكاء و ارتفاع مستواه لدى الفرد يمكنه من سرعة تكوين الأداء عن الموقف و التكيف معه .

- الذكاء العاطفي ويشير الى القدرة على إدراك العواطف و السيطرة عليها [12] 107
و هناك سمتان مميزتان للذكاء هما القدرة على التصور و التمتع بروح المرح و الدعابة ، فيجعله بعيدا عن الصرامة و يساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه و يخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم [1] 322

ثالثا – القدرة على المبادرة :

ويعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء و سبقا للغير ، ويشير أيضا إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات في المواقف الهامة بدون تردد مع تحمل النتائج [35] 88 و ترتبط بالقدرة على المبادرة ثلاث سمات أساسية هي الشجاعة التي تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم والإقدام على العمل ، والسمة الثانية هي القدرة على حسم الأمور التي تقتضي سرعة إختيار البدائل وسرعة التصرف ، أما السمة الأخيرة هي القدرة على التوقع التي تشير الى التعمق في النظر إلى المستقبل وهذا لفحص الإحتمالات الموضوعية مما يصل به إلى تقدير سليم للمواقف [1] 323-325

رابعا – القدرة الفنية :

تشير المهارة الفنية إلى القدرة على إستخدام المعلومات والطرق والأليات اللازمة لإنجاز المهام ، وهذه القدرة دائما تتحدد من خلال التأهيل والخبرة والتدريب والتعلم ، فمن خلالها يتم فهم وإستيعاب أنشطة المؤسسة ككل ومدى توافق مختلف الأعمال والمهام مع أهداف المنظمة .

كما أنها تدعم قدرة الوعي على الإستفادة من الخدمات الإستشارية لتدعيمها باستمرار لتعزيز هذه المهارة

لدى القيادات الادارية [55] 78

ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الفنية ، الفهم العميق والشامل للأمور والمقصود به أن يكون القائد الإداري ملماً بالمعارف الإنسانية ، بالإضافة إلى الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه ، لأن هذه الصفة تزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف [1] 330-328

خامسا – القدرة على توفير مناخ الثقة

تعد الثقة المتبادلة بين القائد ومن يقودهم أساسا للعلاقة الناجحة بينهم والتي بدونها تنهار أركان هذه العلاقة ، ويؤدي إشاعة مناخ الثقة إلى تقدير المرؤوسين لقياداتهم ، كما يؤكد على رؤية الإيجابية لمرؤوسيه ، لأن هؤلاء المرؤوسين أهلا للثقة في كل ما يسند إليهم من مهام وسبل واليات

والقائد الفعال هو الذي يستطيع التأكيد على هذا المناخ ، وذلك من خلال تنقية وإزالة الشوائب ، ومن هنا تعتبر العلاقة الإيجابية بين القادة و الأفراد حجر الزاوية لنجاح عمليات التطوير والتنمية ، وتغليف هذه العلاقة بإطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الهدف [55] 100-

101

سادسا – القدرة على الاتصال

إن القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر نجاعة في نجاح القائد لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، حيث تعتبر القيادة جملة من الاتصالات يؤثر بواسطتها القائد على سلوك الأفراد [37] 402
تعني كلمة اتصال لغويا " التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين ، وتنطوي على عنصر القصد و التدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني COMMUINS بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة." [58] 14

ويعرف أيضا بأنه عملية اجتماعية، والتي تتم من خلالها تبادل للمعلومات، أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر. كما أنه عملية ذات إتجاهين، تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية [60] 365 و يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج ما ، وتبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم ويسعى القائد من خلال عملية الاتصال الى الحصول على اكبر قدر من الالتزام عن طريق الشرح والاقناع والحث الدائم ، كما يجعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال

توضيحها ومناقشتها ، بالإضافة إلى نقل التوجيهات للأفراد وتقييم نتائجهم ، ونقد أخطائهم وتصحيح الانحرافات ، وكذلك توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل [61] 27

وتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الاهداف مفهومة ، ومن أهم المهارات المرتبطة بالاتصال [56] 59-60 :

- مهارة القراءة : تتيح للمدير فرصة الاطلاع على ما ينقله الآخرين ، وفهم وادراك ردود افعالهم من خلال التحليل والمقاربة والاستنتاج
- مهارة الكتابة : وتكسب عملية الاتصال طابعها الرسمي ، ولذلك تفترض وجود قدرات عالية لدى المدير في كيفية مخاطبة الآخرين على وفق مستوياتهم الادارية
- مهارة المحادثة: وتستوجب التعرف على مضامين محددة عند المحادثة ومحاولة تجنب التشتت في الأفكار والتحكم بلغة المخاطبة
- مهارة الإصغاء : وتتطلب محاولة التركيز بانتباه على أحاديث الآخرين ، وضبط النفس والتحكم بردود الأفعال إزاء الآخرين

سابعاً – المهارة الإنسانية

يقصد بها قدرة المدير على العمل بفعالية كعضو في المجموعة ، وعلى أن يبني جهداً تعاونياً بين الفريق الذي يتولى قيادته ، وتنعكس على سلوك المدير في تعامله مع رؤسائه وزملائه ومساعديه ، لذلك فهي تعني القدرة على التعامل مع الآخرين في ادوار مختلفة [59] 676

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد، الاستقامة وتكامل الشخصية، وهذه السمة تعني توافر الانسجام والاتزان في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة او الخاصة ، كما يعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه و أخلاقه، فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات كالاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب [1] 334

و تساعد المهارة الإنسانية في أن يتعرف المدير على حاجات و دوافع مرؤوسيه ،ومن ثم يعمل على توفيرها بقدر الإمكان ،و لكي تكون المهارة الإنسانية فعالة فانه يجب أن تكون جزءاً من الحياة اليومية في محيط العمل و أن تمارس بشكل طبيعي لا اصطناع فيه أو مغالاة و تظاهر [59] 676.

و تبدو هذه المهارة أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة فقد أثبتت التطبيقات العملية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية و الهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة و تحقيق أهدافها، فقد أوضح تقرير "الجمعية الإدارية الأميركية " American Management Association ،نتيجة دراسة أجرتها و شملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أميركية كبيرة أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد

اتفقت آرائهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر ، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه و سلوكه الجيد في التعامل معهم ...و بينت نتائج هذه الدراسة أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى[1] 335

ثامنا – القدرة على التوجه نحو العمل كفريق

وتشمل هذه الخاصية الصفات والسلوكيات التالية: متعاون ، وموجه نحو الجماعة ، والولاء ، والقدرة على الربط بين الأفراد ، والوضوح والتنسيق ، وبناء الفريق المتكامل ، والدبلوماسية والسعي نحو حل المشكلات لتحقيق مكاسب لكل الأطراف ، ومفاوض فعال ، ومنظم ، وموجه جيد[59] 10.

تاسعا – الفاعلية في اتخاذ القرار

تعتبر الفاعلية في اتخاذ القرار من القدرات الجوهرية التي يمتلكها القائد الإداري ، وتعني قدرته – على الاختيار بين البدائل المتاحة – على اختيار البديل الذي يحقق أقصى النتائج باستخدام نفس الموارد ، أي أن الهدف من اختيار البديل الأفضل هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد[1] 389 إن القائد الإداري الكفاء يتخذ قراراته بناءا على عملية تفكير منطقية و مرتبة ، تتتابع مراحلها و خطواتها في تسلسل محدد ،

ان عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الإدارية هي :

- التحقق الواضح من أهمية و أصالة المشكلة و ان اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة و مبدأ .
- تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة ، أي توضيح الحدود التي يجب أن يحترمها القرار
- التفكير في الحل السليم و المنطقي للمشكلات أولا و قبل الالتفات إلى أنصاف الحلول و التعديلات المختلفة و التنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولا .
- تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار و اعتباره جزءا أساسيا من القرار نفسه .
- متابعة تنفيذ القرار و الحكم على مدى صلاحيته و فعاليته[47] 298 .

- _____ :

- _____ :

ومن هنا يجب على القائد الإداري الذي يهدف إلى تحفيز الأفراد وشحنهم و تغيير سلوكهم ، أن يتفهم حقيقة العوامل المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها في الاعتبار حين إتخاذ قرار معين .

عاشرا - التحلي بالأخلاق و القيم

المدير القائد له حقوق و عليه واجبات و يكون المدير القائد الذي يتحلى بالأخلاق و القيم طابع خاص يميزه عن غيره اذا كان أخذاً لحقوقه او مؤدياً لواجباته، فالقائد المتصف بسلوك الأخلاق يعطي قبل أن يأخذ و يعطي بلا حدود و لو لم يتناسب ما يأخذ مع ما يعطيه و القائد المتصف بالخلق يكون القدوة الحسنة للآخرين يكون الكلمة الطيبة و الصدر الرحب و القلب الرحيم انه القائد الذي يعرف قدرات من يعملون معه و جوانب القوة و الضعف فيهم فيعمل على تنمية قدراتهم و معالجة جوانب الضعف لديهم بقدر ما يكون في إمكانه ذلك، و القائد ذو الخلق يصطبغ كل ما يصدر عنه بالعدالة و الموضوعية و الواقعية فهو لا يتعدى في طلباته من مساعديه حدود الطاقة لديهم و الإمكانيات المتاحة لهم [1] 298.

2-3 آليات القيادة الإدارية لتحفيز الأفراد

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله أحد المفكرين ، فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة [63] .

تمتلك القيادة الادارية عدة آليات لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، من بينها التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت ، المشاركة والتفويض ، بالإضافة الى بناء علاقات إنسانية

2-3-1 التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

يمكن أن يتحقق تحفيز الافراد العاملين من خلال تصميم الوظائف وكذلك من خلال أسلوب المكافآت

أولاً – التحفيز من خلال تصميم الوظيفة

الوظيفة يقصد بتصميم تحديد اداء طريقة العمل ، ونوع الانشطة والمهام الموجودة في الوظيفة ، وشكل وظروف العمل المحيطة ، ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدمة [64] 58

وتصميم العمل الفعال هو الذي يترجم ويعكس ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية ، كما يعكس الأطر العامة لما تقوم به وتؤديه الموارد البشرية من مهام وممارسات داخل المنظمة

ويوفر التصميم عنصر التحدي في ممارسة الأعمال والوظائف من قبل شاغليها أو من يعمل فيها ، وهذا يعني أن يعمل مضمونها على إثارة الحماس في نفوس شاغليها على تقبل التحدي والصعاب وبذل الجهود ، كما يعمل التصميم على تفجير إمكانات وطاقات الأفراد ، بالإضافة الى توفير الإحساس بالأهمية [65] 145

ويمكن القول بأن هيكله الأعمال والوظائف الفعالة هي التي ترفع من معنويات ممارسيها ، وتخلق لديهم الدافعية الإيجابية والرغبة في العمل بجد ونشاط وفاعلية ، بشكل يؤدي إلى اندماجهم وحبهم لأعمالهم وبالتالي فإن تصميم الوظائف مفتاح يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح ، ويكمن تحديد مداخلين لتصميم الوظائف

1- ملائمة الفرد مع الوظيفة :

يقسم العمل الى مهام روتينية متكررة وتتخذ خطوات معينة لتجنب الملل داخل الوظيفة ولتحقيق توجد ثلاثة خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابليات والخصائص الفردية مع الوظائف التي حددت معالمها بشكل ثابت مسبقاً [1] 472-473 :

- أ- مراجعة واقعية الوظائف : القادة الاداريون يشترطون توقعات عالية وغير حقيقية في المواصفات المطلوبة من قبل المرشح لشغل الوظيفة لاغرائه بقبولها في حين أنه سيجدها روتينية وعادية ، والمراجعة الواقعية للوظائف هي توضيح نزيه لمعالم الوظيفة ومحتواها
- ب- دوران الوظيفة : تحريك الفرد العامل من وظيفة متخصصة معينة الى وظيفة أخرى بحيث يمارس ومهام جديدة ، وهذا لمنع الركود والملل والروتين لدى العاملين

2- ملائمة الوظيفة مع الفرد :

يتضمن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلا من تغيير الأفراد ، أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تلائم خصائص الأفراد ، ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا المدخل وهما توسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة

أ- توسيع الوظيفة " job Enlargement "

المقصود بهذا الأسلوب الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في سير العمل أو تتابعه في وظيفة واحدة بهدف زيادة التحفيز ، وهنا تتحقق درجة مضافة من التعقيد و التجديد في الوظيفة بحيث تكون هذه الوظيفة مثيرة للتحدي و إشعار العامل بأهمية وظيفته مما يولد لديه دافعية اكبر للانجاز . و أهم انتقاد يوجه إلى هذا الأسلوب هو وجود نوع من استغلال العاملين حيث إن الأجر ثابت و العمل يزداد ، و لكن يمكن تجاوز هذا الأمر من خلال الموازنة بين الأداء و الأجور المدفوعة.

ب- اغناء الوظيفة " job Enrichment "

هو مجموعة من التغييرات الأساسية في مضمون الأعمال و الوظائف و مستوى المسؤوليات المناطة بها من اجل توفير عنصر الارادة و التحدي و الرغبة لدى من يقوم بممارسة مهامه ، و إتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية لديه و تمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله او وظيفته ، اذا يقوم هذا المدخل على فلسفة جعل خصائص الاعمال و الوظائف توفر لممارسيها الإنسجام و الإندماج فيها و تكون محببة الى نفوسهم في مسعى لرفع

روحهم المعنوية و مقدرتهم على العمل في الوقت نفسه أي التركيز على الجانب المعنوي و

المادي في أداء الأعمال من أجل خلق الدافعية للعمل بجد و نشاط و فاعلية[65] 158

كما أن هناك عدة مداخل أخرى معاصرة أهمها:

- مدخل الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف كفلسفة و أسلوب تصميم الأعمال و تنفيذها، ركز على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء و مرؤوسيهم يتوجب على الآخرين أنجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضا بين الطرفين حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين الممارسين للأعمال و الوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم ، و تعتبر هذه الأهداف القاعدة التي تركز عليها عملية تحفيز العاملين و إشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهم و توجيهها نحو تحقيقها[6544] 161 .

من خلال التعريف السابق يمكننا القول بأن تصميم الأعمال و الوظائف باستخدام فلسفة الإدارة بالأهداف يرتكز على قيام الرئيس مع مرؤوسيه بتصميم مضمون أعمالهم التي سيؤدونها من أجل تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها جميعا ، و النابعة من أهداف المنظمة الكلية ثم توفير الحرية و المرونة و الاستقلالية لهم أثناء تنفيذهم لأعمالهم و تحقيق ما هو مطلوب منهم و في نهاية الفترة الزمنية المتفق عليها يقوم الطرفان (الرؤساء و المرؤوسين) بمراجعة الأداء و تقييمه و تحديد مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المتفق عليها

- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر ، القيم ،المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية نمط القيادة الإدارية الأعمال و الوظائف إجراءات و طرق العمل... الخ و ذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة للوصول الى أعلى جودة من مخرجاتها (سلع خدمات) و بأقل تكلفة بهدف تحقيق الرضا العالي و السعادة لدى زبائننا و لتحقيق ذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع من يعمل في المنظمة الى ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق و تفجير الطاقات و الإمكانيات و القدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة و استغلالها بشكل حسن و تطويرها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستوى جودة في أداء الأعمال و نعرض في ما يلي أهم أبعاد تصميم الأعمال في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة[65] 158.

لقد اعتمد كثير من المديرين والمنظمات على منطق مدرسة " فريدريك تيلر " في الإدارة، والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب منهم ، وأنه كلما زادت المكافآت الاقتصادية التي تقدمها الإدارة إلى الموظفين أدى ذلك إلى زيادة جهودهم وإنتاجيتهم في العمل ، من جهة أخرى أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن عملية تحفيز الأفراد هي عملية معقدة وأنها على جانب كبير من الأهمية خلافاً لما يتصوره تايلور وتابعوه من أصحاب المدرسة العلمية في الإدارة[66] 275.

والمكافأة تعني المقابل او العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة ، وقد وجد المدراء أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال المكافآت التي تدار بشكل جيد وفاعل ، وتتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع كما أشرنا سابقا

وميز المفكرون السلوكيون بين نوعين من المكافآت : داخلية وخارجية ، أما الداخلية تلك المرتبطة بالوظيفة نفسها وتتضمن الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية ازاء جزء له معنى من العمل ،الذي تشكل نتائجه سلسلة من العمليات المتميزة والتي تقضي إلى استخدام الفرد لقدرات ومهارات على درجة عالية من التطور والتقدير[44] 118

أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل المنظمة ، مثل المكافآت المالية والترقيات وكتب الشكر والإشادة والمديح ، وفي إطار الوظيفة عادة ما تدار وتلاحظ المكافآت الخارجية والداخلية مع بعضها وبدرجة معينة من التداخل بينها[1] 474

2-3-2 التحفيز من خلال تصميم المشاركة والتفويض :

استخدمت المشاركة والتفويض كمدخل لتحفيز الافراد ، حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس ، ويشترك العاملون بصور مختلفة منها : تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية

أولاً - التحفيز من خلال المشاركة

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد ، وجعل من الصعب ادارة التنظيمات الحديثة من قبل رجل واحد ، وفرض ذلك على من يتولى قيادة التنظيمات الحديثة أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في إتخاذ قراراته وممارسة مهامه وتغني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ، ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية

و يصور لنا "دايفيد امري " مفهوم المشاركة في ظل القيادة بقوله : إن القيادة يمكنها أن تخلق الجو النفسي و الموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح و رغبات العاملين و مصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين و هو ما سماه "امري " دور غير المديرين ، و إن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في اخذ القائد بالتوصيات و الاقتراحات الفردية او الجماعية التي يبديها المرؤوسون و التي تيسر له بالتالي تحديد الأهداف و المسؤوليات و اتخاذ القرارات و تمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده [1] 218-219 وهناك عدة مداخل اعتبرت تطبيقاتها واليات عملها تشاركية بحدود كبيرة ، يمكن أن نستعرض منها مايلي :

- حلقات الجودة

ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينات، و يقصد بحلقات الجودة على أنها " مجموعة صغيرة من العمال، من (5 إلى 10) من العمال في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون على أساس التطوع بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) ، تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة ، اقتراح طرق التحسين ، الشروع في تنفيذ الحلول و مراقبتها [67] 67

وأهم المواضيع التي تركز عليها الحلقات هي توفير التكاليف وتحسين علاقات العمل وزيادة التزام العاملين ، كما ان الفكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسب ما يرى المفكرون هي قدرته لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل اصحاب النظريات (ماسلو ، هرزبرغ . . الخ) ، في اطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين لجعلهم أكثر إحساسا بالاندماج في العمل

- الفرق المدارة ذاتيا

تعرف الفرق المدارة ذاتيا بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الاداء العالي والتي تعتبر الادارة جزءا من عملها التقليدي اليومي ، وتتكون من 5-30 عضوا حسب نوع المهمة ، وهي ليست مثل حلقات الجودة تطوعية و انما يعين اعضاء الفريق لاداء مهام وتحقيق نتائج ضمن عمليات الانتاج ، كما يجب ان يكون الاشراف قليلا ويعمل القائد الاداري كمنسق ويقدم التسهيلات والدعم لهذه الفرق ، لاثارة حماسهم وتحفيزهم [1] 479 في إطار هذا المدخل فإن الادارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ، ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية

مزايا المشاركة

ان مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المنظمة، إذ من خلال المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل المنظمة، ويتفهمون أسباب التغييرات التي تحدث، فلا تكون مفاجئة لهم، كما ان مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل يقوي لديهم الدافع لاقتراح مزيد من التحسينات الملائمة، كل ذلك يخلق فيهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم محل اهتمام من القيادة الإدارية، كما أن المشاركة تقوي من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها، إضافة إلى تحسين علاقاتهم مع قائدهم، و تخلق المشاركة المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة للمنظمة والمرؤوسين معا، كما أنها تساهم في تنمية قيادات إدارية مستقبلية، حيث تعتبر المشاركة في صنع القرارات خيرا وسيلة للتعليم والتدريب؛ لا سيما أنها تنمي الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث تؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة، إذ تزيد من فرص التعاون لحل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتيسير فرص التنسيق بينهم وبين القائد وكذلك تقوية روح الفريق، و تساعد المشاركة على تحسين وترشيد عملية صنع القرارات من خلال التعرف على كافة الآراء التي يمكن أن يقدمها المرؤوسون خاصة ذوي العقول الناضجة والتجارب

الواسعة، إذ أنه من الممكن أن يقدم رؤوس ويقتراح حلول قد لا تخطر على بال القائد الإداري وذلك بحكم قربيه من موقع هذه المشكلة [2] 226-229.

ثانياً – تفويض السلطة

إن تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في ظل زيادة حجم التنظيمات الإدارية ، أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من أهم الأعباء التي تواجهها الأمر الذي سحب الواجبات اليومية غير الهامة على كاهل القائد الإداري ، وليناح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات رؤوسيه ، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة وبشكل عام فإن تفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة ، وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة ، وله حق استردادها في اي وقت [9] 214، أو بعبارة أخرى هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرار أو صلاحية التصرف في أمور معينة

ويعتمد تفويض السلطة بصفة أساسية على مهارة القائد في ادارة العنصر البشري ، الامر الذي يتيح الاستفادة من كافة المهارات والخبرات وتحسين مستويات واليات سبل الاداء لانجاز المهام والمسؤوليات وتحقيق الاهداف ، وترتبط القدرة على التفويض بمدى توافر مناخ الثقة المتبادل بين القائد ورؤوسيه ، وهذا المناخ من الثقة يشيع جواً من الطمأنينة ، حيث يوفر الاليات اللازمة لاستخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة وبالتالي ضمان حسن اداء تلك المهام ، من خلال خطوط اتصال مفتوحة دائماً لتحقيق الروية الشاملة [55] 92-94 .

ولضمان نجاح التفويض يتطلب من القائد معرفة المرؤوسين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم، وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، حيث أن التفويض وسيلة لإنجاز الأعمال والتعليم في نفس الوقت، كما يستدعي من القائد أن يقوم بتفويضهم في مهام ذات قيمة حتى يثير في المرؤوسين الحماس للقيام بها، لأن النجاح فيها يعني لهم إثبات الذات، أما التفويض في مهام بسيطة فيجعلهم يعتقدون أن القائد يستهين بقدراتهم وإمكانياتهم مما يدفعهم إلى الاستياء وكره القائد، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمشورة لهم دون أن يجعله ذلك يأخذ زمام الأمور مرة أخرى، لأن التفويض هو أداة للتعليم واكتساب مهارات جديدة من خلال ترك الفرصة للمرؤوسين لتجريب إمكانياتهم مع توجيههم إذا لزم الأمر، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين في المهام المفوضة مع تقديم تغذية مرتدة عن مستوى إنجازها، وهذا حتى يسمح لهم ذلك بتحسين مستواهم من خلال اكتشاف أخطائهم ونقائصهم [68] 50.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية :

- ان تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتعرف للمهام القيادية بدلا من تبديدها في في الأمور الشكلية والبسيطة
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته ، وهذا يولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية
- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة [2]

240

2-3-3 بناء العلاقات الإنسانية

تعني العلاقات الإنسانية " اندماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم للعمل بأكبر إنتاجية ، وتحقيق التعاون لإشباع حاجات العاملين " او بمعنى آخر هي " تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من اجل بناء إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم المتبادل بين القيادة وأفراد القوة العاملة بغية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية " [69] 30

يتضح من التعريفين السابقين أن العلاقات الإنسانية تتطلب من القائد الاندماج مع مرؤوسيه والتعاون معهم لإنجاز المهام وإشباع حاجاتهم المتنوعة من اجل تحقيق الاهداف .

وتبرز اهمية العلاقات الانسانية من خلال تأثير القائد في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط والاعمال القائمة ، وذلك بتفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية ، كما أن إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته ، كما أنها لا تعني أيضا المعاملة برفق في كل المواقف بل تعني الاهتمام بحقوق العاملين واشباع حاجاتهم مع الاصرار على ادائهم للعمل [2] 148

وحتى يستطيع القائد ان يحقق ما يبتغيه من مرؤوسيه عليه على ان يعمل على الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد و تحقيق الاندماج والتالف بين العاملين ، بالاضافة الى تمثيلهم والدفاع عنهم ورفع الروح المعنوية

1- الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية : إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية و الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو في مجال عملهم ، و قد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب و الانقطاع و المرض و انخفاض مستوى الأداء و كثرة الشقاق و الخلافات و النزاع و الشكاوي بين الافراد، و لذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية و الاجتماعية ووضع الحلول لها كلما ظهرت ، و كثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها و اهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد و سياساتهم في تحقيق ذلك ، كان يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي ، كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية و الاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أساليبها و محاولة التغلب عليها [49] 36-37 .

2- تحقيق التالف و الاندماج بين العاملين : القائد هو الذي يستطيع تهيئة المناخ الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين الافراد و يشجعهم على الاشتراك و الاسهام في نشاطات التنظيم ، وهذا يتطلب ان تكون علاقاته معهم علاقات دعم و مساندة ، و يؤدي ذلك الى تنمية و تحسين علاقات انسانية سليمة فتعم روح العنل الجماعي [12] 186-187

3- تمثيل المرؤوسين و الدفاع عنهم : يقوم القائد بالتحدث باسم مرؤوسيه في الاجتماعات سواء داخل المنظمة أو خارجها، لذا يجب أن يكون قادرا على نقل انشغالاتهم و مشاكلهم و الدفاع عن حقوقهم، و هذه السمة هامة جدا للقائد لأنها تحدد مدى ثقة المرؤوسين فيه و التي هي أساس القيادة [70] 84

4- تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه : و تعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته و إدراك وجهة نظر مرؤوسيه ، و إدراك القائد لنفسه فهي معرفة الأثر الذي يتركه في نفوس الأفراد العاملين ، فقد يرى القائد انه موضوعي و عادل بينما العكس في نظر مرؤوسيه ، اما ادراك وجهة المرؤوسين فهي ان يضع نفسه موضع الأفراد العاملين من خلال تساؤله عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته و قائده [2] 189-

190

5- رفع الروح المعنوية : يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية و الذهنية و العصبية للأفراد التي تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم و تؤثر فيها و تحدد رغبتهم في التعاون و القدرة على الإنتاج ، و تعد الروح المعنوية العالية من أهم العوامل المؤدية للنجاح و تحقيق الأهداف ، و يكمن دور القائد في الحفاظ على كرامة المرؤوس و تنمية اعتزازه بنفسه ، و الاهتمام بالنواحي الدينية و بث القيم الروحية ، و زيادة

الحصيلة التثقيفية ، والاهتمام أيضا بقياس الروح المعنوية لدى المرؤوسين باستطلاع الآراء من حين
لآخر، وعقد المقابلات الشخصية بعيدا عن الأجواء الرسمية[1] 106

الخلاصة

يعتبر الحافز الوسيلة التي يستخدمها القائد الإداري لخلق قواعد تحرك السلوك الإنساني نحو تحسين قدراته ، وتحقيق اكبر نتائج ايجابية من أدائه لعمله

وحتى يكتسب التحفيز الذي يباشره القائد صفة الفعالية ، أي أنه يحقق الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها ، فان على القائد ان يسعى جاهدا في تطبيق خطته للتحفيز ، وحتى يتحقق وجود الجو والذي يتوقف وجوده أصلا على اكتساب القائد للمهارات اللازمة ، فان ذلك يتطلب توافر عدة شروط في القائد

كما يملك القائد الإداري عدة أليات لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، من بينها التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت ، المشاركة والتفويض ، بالإضافة إلى بناء علاقات إنسانية.

الفصل 3

مساهمة القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد

بما أن نجاح القادة والمسيرين في إدارة وتوجيه مؤسساتهم يتحقق بقدره هؤلاء في إحداث التغيير والاستجابة له ، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري ، باعتبار أنهم هم من يملكون القدرة على التأثير. ودرجة تقبلهم لذلك يعتمد على الأسلوب أو النموذج القيادي، مما يجعل عليهم مسؤوليات جسام في متابعة كل ما يجري في البيئة ، ووجوب تزويد مرؤ وسيهم بالمعلومات الضرورية وخلق الجو المناسب لإحداثه ، واعتماد أسلوب إدارة بالمشاركة لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف من أطراف المعادلة

و بعد ما تم التطرق في الجانب النظري إلى الشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري لتحفيز الأفراد بالمؤسسة من اجل دفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الشروط القيادية ومدى مساهمتها في تحفيز الأفراد على مستوى المؤسسة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك خصصنا هذا الفصل الأخير لدراسة القيادة الإدارية ومساهمتها في التحفيز في ميدان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على الشركة الجزائرية الكهرباء والغاز بالإضافة إلى الجزائرية للمياه

1-3 تقديم عام للمؤسستين

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط . كما تعتبر الجزائرية للمياه من القطاعات الحيوية والهامة في الجزائر ، إذ أنها تغطي حوالي 90% من سكان الجزائر

3-1-1 تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

قبل الولوج للتعريف بمؤسسة سونلغاز يجدر بنا أن نعرض على أهم المحطات التاريخية التي

مرت بها :

قبيل استقلال الجزائر أحدثت مؤسسة " غاز وكهرباء الجزائر " بموجب المرسوم 1002-48 المؤرخ في 05 يونيو 1948 وحدد مفعوله بمقتضى القانون 31 ديسمبر 1962 وفي سنة 1969 تم حل غاز وكهرباء الجزائر (EGA) بموجب الأمر 59-69 المؤرخ في 27 جويليه 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969، وبنفس الأمر حلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ، وحول لها احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء والغاز [73]

في سنة 1973 قامت المؤسسة بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها و مركباتها، و ذلك إثر الطلب المتنامي على خدمات المؤسسة، حيث زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974 ، و ذلك بخطوط نقل الكهرباء يزيد طولها عن 850 كم للضغط العالي و 850 كم للضغط المتوسط و المنخفض. في سنة 1978 طورت المؤسسة من قدراتها الإنتاجية، و ذلك لتحقيق المخطط الوطني المتعلق بإعادة تهيئة الكهرباء بهدف تلبية احتياجات 1.200.000 زبون، و أنشأت طرق جديدة طولها 60000 كم [74].

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز لينتج عنها ستة مؤسسات فرعية [75]

- 1 - مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء (KAHRIF)
- 2 - مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي (KAHRAKIB)
- 3 - مؤسسة تثبيت قنوات توزيع الغاز الطبيعي (KANAGHAZ)
- 4 - مؤسسة أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
- 5 - مؤسسة الأعمال الصناعية (ETTERKIB)
- 6 - مؤسسة صناعة عدادات الكهرباء و آلات القياس و الرقابة (AMC)

في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للشركة، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.

وحتى صدور القانون الأساسي بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، تم تعيين المهام الموكلة لها الخاصة بضمن إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها واحترام الجودة المطلوبة في ذلك

وتوفير الأمن من جراء استخدامها كما تم التأكيد على استقلالية سونلغاز وكذا حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم للوزارة خصوصا مع الوقائع الاقتصادية الجديدة على المستوى المحلي والدولي [76].

و في سنة 2002 ، وطبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ. SpA) والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر بـ : مئة وخمسين مليار دينار جزائري 150 000 000 000 موزعون على 150.000 سهم تكتتبها الدولة وتحررها دون سواها، و تهدف " سونلغاز ش.ذ.ا " إلى ما يأتي :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها .
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه .
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترفيته و تثمينه.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة " لسونلغاز ش.ذ.ا " و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة ، لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها
- تطوير كل شركة من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية
- إنشاء فروع و اخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في خارج الجزائر [77].

3-1-1-1 أهمية سونلغاز (Sonelgaz):

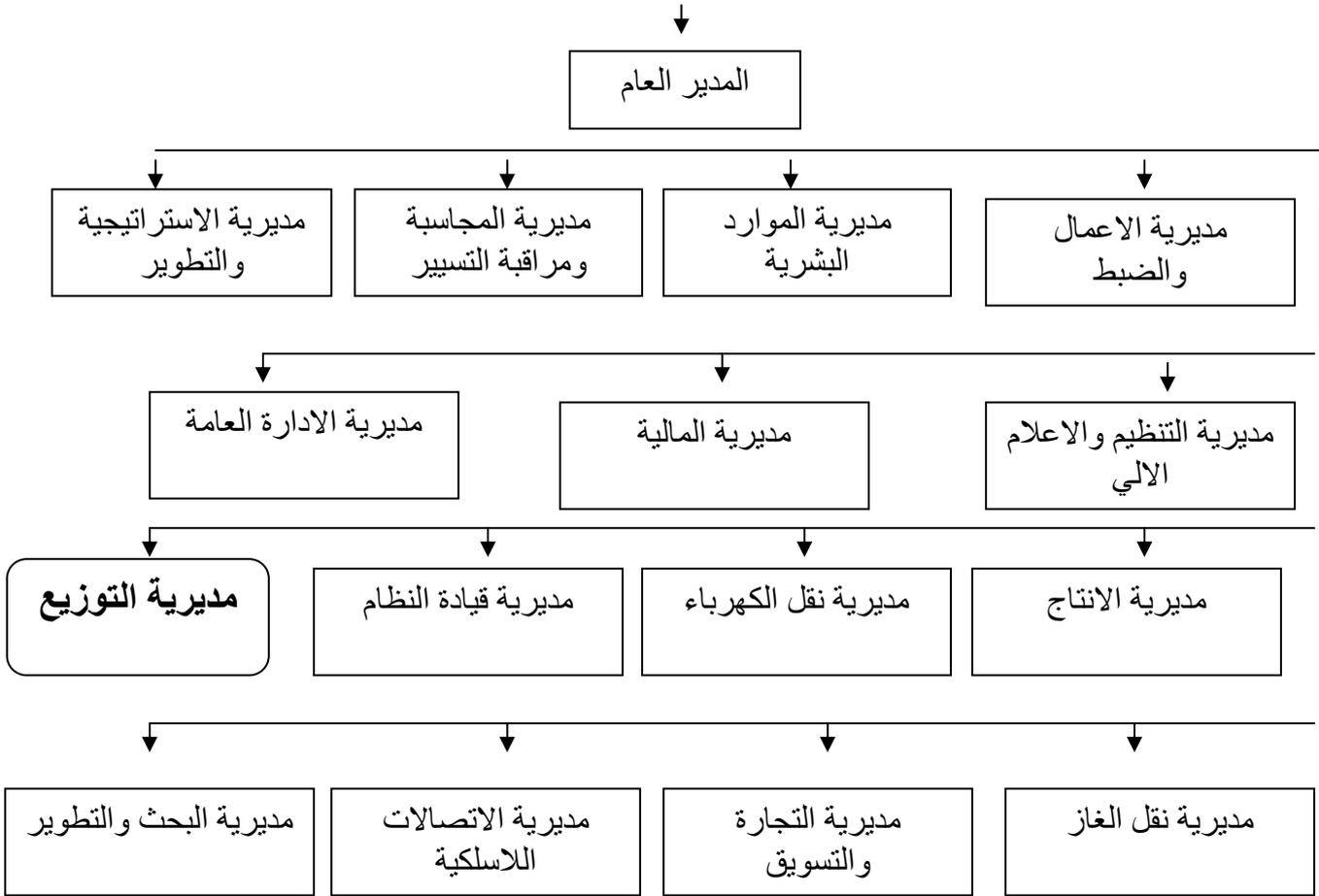
تعتبر "سونلغاز" SPA من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نפטال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقوتين الكهربائية والغازية ، و في مجال الترتيب نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، "بلديات، مدن وقرى الوطن" ما يسمح لها بأن تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في

الاقتصاد الوطني، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانة هذه المنظمة [78]

2-1-1-3

يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، مما تجدر الإشارة إليه أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها منظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز ، حيث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك. [78]

3-1-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (ش ذ ا)



شكل رقم 13 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (ش ذ ا) [75]

4-1-1-3 تقديم مديرية التوزيع بالجلفة

تجاوبا مع احتياجات السوق ومتطلبات التنمية الشاملة و تحقيق التوازن الجهوي ، أنشأت سونلغاز (spa) مديريات للتوزيع على مستوى كل ولاية لتمثيل المؤسسة على المستوى المحلي وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن ، بالإضافة إلى تشجيع استعمال الطاقتين (الكهرباء والغاز) وجعلها في متناول الجميع .

انشأ مركز الجلفة في سنة 1977 تحت وصاية مركز المدينة ، واستقل سنة 1980 حيث أصبح يغطي قطاع الولاية ، وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطي استقلالية أكثر وتحول إلى مديرية للتوزيع

3-1-1-5 تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة [78] _ (أنظر الملحق رقم 01)

المدير: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقدم من توجيهات

المكلف بالاتصال: يقوم بحفظ وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستعمال الأدوات مثل الملصقات والجرائد والإذاعة بالاستناد الى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة، ويشترك بالتعاون مع المديرية العامة في المحافل التجارية، بالإضافة إلى اقتراح الإشهار وفتح المجال للزبائن (سجل الاقتراحات)، وتمثيل المنظمة في حضور الحوارات والمناقشات (الإذاعة، الجرائد، التلفزيون)

المكلف بالشؤون القانونية: يقوم بـ

- مساعدة هياكل المؤسسة في مواجهة المشاكل ذات الطابع القانوني
- تمثيل المؤسسة بتفويض من المدير امام الهيئات القضائية و اتخاذ اجراءات المصالحة لفائدة المؤسسة
- متابعة تنفيذ قرارات العدالة و اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تسمح بتأمين تحصيل الحقوق
- فحص ومعالجة طلبات التعويض
- المشاركة في تحرير دفاتر الشروط والعقود

مهندس في الوقاية: يقوم ببرمجة النشاطات التحسيسية وزيارة الورشات (المنشآت الجديدة والتركيبات الموجودة) ومعاينتها، كما يقوم بالإعداد لمواجهة الحوادث المحتملة بالاستعانة مع المصالح التقنية، ويضع قيد التنفيذ كافة التوجيهات والاحتياطات التي تخص وسائل الحماية، بالإضافة إلى المشاركة في تقدير العتاد الأمني

المكلف بالامن الداخلي: ويقوم بـ

- متابعة كافة الإجراءات بصفة دائمة للأمن الداخلي للمديرية والمصالح التقنية (كهرباء و غاز) وكذلك المصالح التجارية والمديريات الفرعية التجارية
- إعداد التقارير الدورية في الوقت المناسب في حالة حوادث متعلقة بالأمن الداخلي وإعلام مساعد المدير العام بصفة منتظمة
- القيام بزيارات دورية للهياكل التابعة للمديرية، وهذا لمراقبة حالة تطبيق الأحكام المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة

قسم العلاقات التجارية : ويتضمن

- 1- المصلحة التقنية-التجارية : تقوم بالنشاطات التجارية وتطوير المبيعات وانجاز الفواتير وتحليل استهلاك الزبائن ، وكذا مساعدة الزبائن لإجراءات وقواعد الأمن
- 2- مصلحة الزبائن : تكلف بحساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة والتحصيل من الزبائن ، ومراقبة العدادات الخارجية ، ومتابعة مختلف الديون
- 3- الوكالات : تتمثل مهامها في متابعة الفواتير ، تحصيل ، قطع ، إعادة تموين ، متابعة ملفات الزبائن ، كما يقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط (Branchement Simple) للزبائن الجدد

قسم استغلال الكهرباء : ويتضمن

- 1- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات : تقوم باعداد برنامج لصيانة المنشآت ومراقبتها وتسييرها واحصائها ، وتأمين انطلاق المشاريع وتسيير المحولات
- 2- مصلحة تطوير شبكات الكهرباء
- 3- مصلحة أشغال التوتر المنخفض : تقوم بإنجاز أشغال الربط للزبائن الجدد والقيام بأشغال الصيانة للمنشآت ذات الضغط المنخفض وإصلاح الأعطال الكهربائية في المنشآت
- 4- مصلحة الصيانة الكهربائية : وتقوم بالبحث عن الخلل في الكوابل الكهربائية والقيام بالأشغال على مستوى المراكز التي لا تتطلب التحكم عن بعد ، بالإضافة إلى تجهيز علب توصيلات الكهرباء ، وتسيير قطع الغيار

قسم استغلال الغاز : ويتضمن

- 1- مصلحة مراقبة استغلال الشبكات : تتمثل مهامها في استغلال شبكات الغاز من خلال إعداد برامج الصيانة للمنشآت الغازية ، وتسيير المنشآت الغازية من خلال متابعة وتحليل إحصاءات المنشآت (شبكات ، توصيل ، قنوات ، مراكز) وتأمين انطلاق مشاريع الغاز
- 2- مصلحة صيانة الغاز : فيما يخص البحث الشامل عن للاعطاب ، تقوم بإعداد البرنامج السنوي للبحث وتسيير ووضع بطاقةية الكشف ، وتنفيذ البرنامج المسطر وتحليل النتائج وضمان إصلاح جميع الاعطاب المبلغ عنها ، بالإضافة إلى إعداد دراسات الحماية ، والقيام بانجاز أشغال كشف الخلل وضمان إصلاحه
- 3- مصلحة تطوير الشبكات : فيما يخص الدراسات العامة ، تقوم بإعداد خريطة الشبكات ودراسة مخطط إعادة هيكلة وتطوير الشبكات للتجمعات السكنية ، ووضع الاقتراحات للتوصيلات الكبرى

قسم دراسات التنفيذ والاشغال (كهرباء - غاز)

1- مصلحة دراسات وأشغال الكهرباء - مصلحة دراسات وأشغال الغاز : هذه الهياكل مكلفة بالتحكم في التنفيذ الفوري وعلى المدى الطويل أيضا ، وفيما يخص دراسات واشغال الكهرباء والغاز تقوم بدراسة الطلبات الواردة من مديرية التوزيع وأقسام الاستغلال ، وتنظيم فتح الورشات مع مؤسسات الانجاز ، ومراقبة وتفتيش الورشات ووضع الاشغال

2- مصلحة الاستثمارات : تقوم بتسيير اعتمادات مديرية التوزيع ومتابعتها وتنفيذها وفتح وإغلاق تصريحات البرامج

3- مصلحة الصفقات : وتقوم بـ

- برمجة الأشغال

- إبرام الصفقات

قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي : مكلف بتسيير مركز معالجة المعلومات وترقية منظومة الإعلام الآلي على مستوى المديرية ، وضمان تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي ، والسهر على صيانة الأنظمة وتطوير تطبيقاتها الخاصة بالمديرية

قسم الموارد البشرية :

1- مصلحة الإدارة : وتقوم بـ

- ضمان التسيير الإداري للمستخدمين

- ضمان متابعة و مسك بصفة منتظمة لبطاقيه المستخدمين عن طريق الإعلام الآلي

- ضمان مسك الملفات الإدارية للأعوان

- تحضير و تكريس الأدوات المتعلقة بعقود المسار المهني و مطابقتها مع التنظيم

- ضمان متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد تسيير المستخدمين

- السهر على تطبيق الموحد للتنظيم و مراقبة تنفيذه

- التقيد بالسلم المهني لمعالجة الانحرافات الملاحظة في تطبيق التنظيم

- ضمان العلاقات مع الهيئات الخارجية

- إعداد الميزانية ، عقد التسيير و لوحة القيادة فيما يخص الموارد البشرية

- السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بمستخدمي المديرية و كذا مصداقيتها

- اعداد تقرير النشاط للمصلحة

2- مصلحة التكوين: وتقوم بـ

- ضمان مسك إحصائيات التكوين للمستخدمين بصفة منتظمة و تشكيل لوحات القيادة
- تحليل و إعداد كميات احتياجات التكوين
- تموين المسيرين بالتحاليل و المعلومات الفردية في مجال تسيير الموارد البشرية و ترجمتها من خلال مخطط المستخدمين و التكوين
- مساعدة المسيرين لتحديد احتياجات التكوين
- اعداد مخططات التكوين
- وضع قيد التنفيذ مخطط التكوين و متابعة انجازه من الناحية الكمية و الكيفية
- تنظيم و متابعة انجاز النشاطات التكوينية في وسط العمل
- ضمان النشاطات الداخلية و الخارجية، نشاطات التكوين بالوسائل الخاصة، نشاطات التمهين و التدريبات التطبيقية و هذا كله في مخطط التكوين
- ضمان متابعة جودة و فعالية نشاطات التكوين
- تقييم أثار التكوين على مستوى الوحدة
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (إعداد و المصادقة على دفاتر الشروط)

3- نشاطات تطوير الموارد البشرية :

- ضمان اعداد مخطط التوظيف الداخلي بالتعريف باحتياجات التوظيف و أعداد المناصب المقررة و المفتوحة
- المشاركة في وضع قيد التنفيذ أدوات مخططات الموارد البشرية
- القيام بتحضير و معالجة العمليات الدورية للتقييم

قسم المالية و المحاسبة :

1- مصلحة المالية :

- ضمان القواعد اللامركزية
- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية و الحسابات البريدية
- اعداد تقديرات الخزينة على المدى القصير
- القيام بالمقاربات بين الحسابات البنكية و البريدية
- 2- مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير :
- إعداد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية
- إعداد لوحة- القيادة و تقرير (ميزانية) النشاط للمديرية

3-مصلحة الاستغلال:

- ضمان التفتيش و الرقابة و محاسبة العمليات
- ضمان مراقبة الكتابات المحاسبية
- انجاز النتائج المحاسبية للمديرية
- مراقبة تبرير ضمان مصداقية الحسابات
- ضمان الرابط بين المراكز المحاسبية الأخرى و مقر المديرية العامة DGD
- الاشراف (استعمال الوسائل أو الوسائل الخارجية) على مختلف عمليات الجرد (المخزون ،استثمارات ،زبائن).

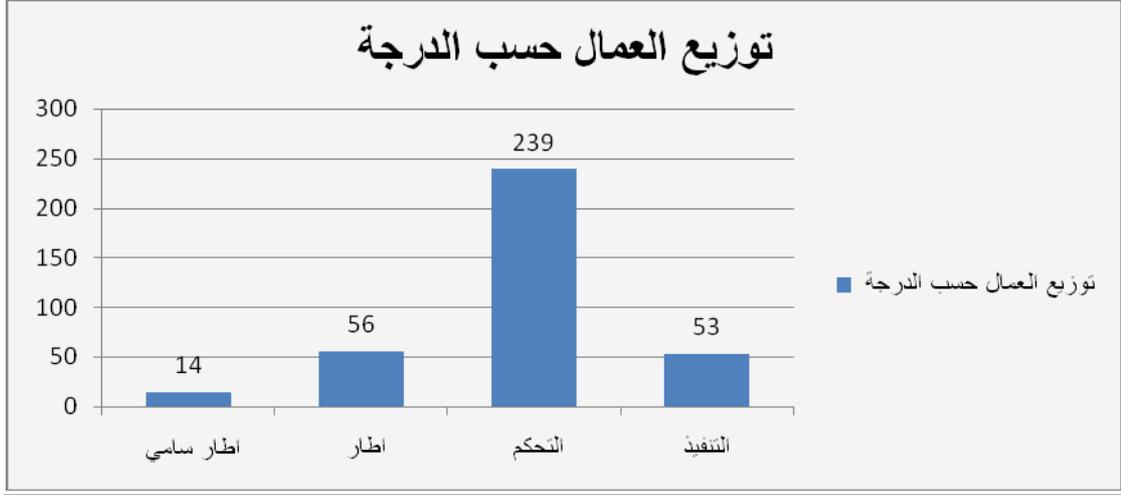
القسم الفرعي للشؤون العامة

- ا/ الوسائل: تتمثل مهمتها في
 - ضمان تسيير الوسائل و العتاد و البنية التحتية للمديرية
 - متابعة تسيير حراسة مقرات المديرية
 - متابعة تسيير صيانة تنظيف مقرات البلدية
 - استلام و تسجيل و تقسيم بريد مقر المديرية (مراسلات)
 - ضمان استقبال ضيوف المديرية (المدعوين) و القائمين بالمهام
 - ضمان تسيير الاملاك العقارية و المنقولة للمديرية
 - المسك بانتظام بطاقيات البني التحتية للمديرية
- ب/ المشتريات:وتقوم بمساعدة الهياكل العملية في الشراء الجماعية والقيام بمشتريات الأثاث التقليدية و النوعية
- ج/ حضيرة السيارات : تكلف ب
 - إعداد الإحصائيات و ضمان أداء الخدمات المتعلقة بنشاطات الحضيرة
 - ضمان تسيير الوقود ،التأمينات ،القسيمة.
 - ضمان أداء الخدمات المختلفة مع الشركاء و المشاركة في إعداد ووضع بشكل نظامي الحضائر النموذجية للسيارات و المعدات الثقيلة
- د/ التوثيق و الأرشفة : وتسند إليها
 - تصنيف و ترتيب الارشيف المديرية العامة للتوزيع
 - تنظيم و تسيير مكتبة المديرية الجهوية
 - ضمان تموين المديرية بالوثائق ،المسودات ..

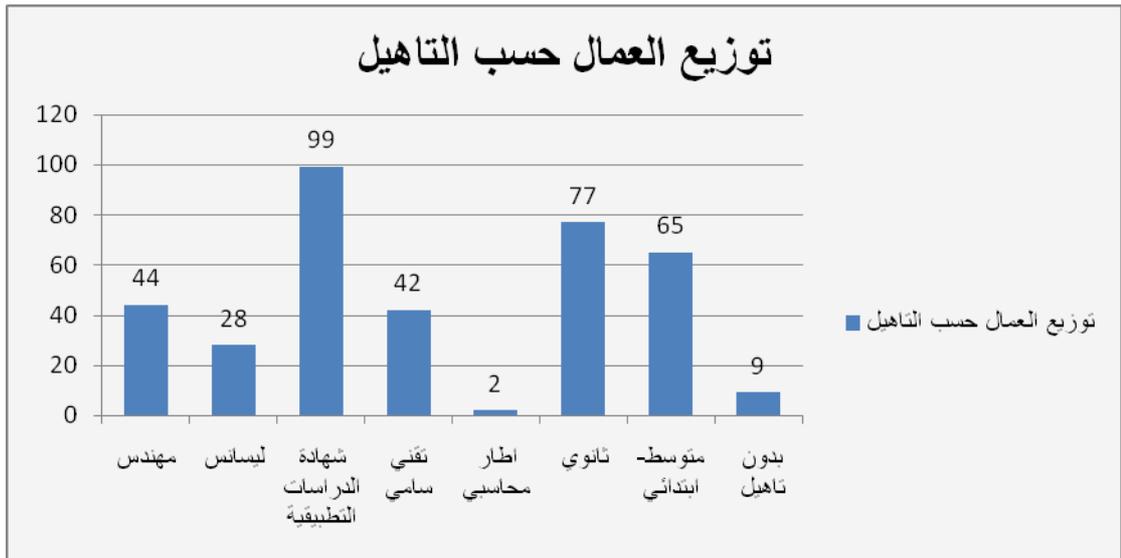
6-1-1-3 عموميات حول الموارد البشرية بالمؤسسة

الموارد البشرية حتى تاريخ 2009/05/14

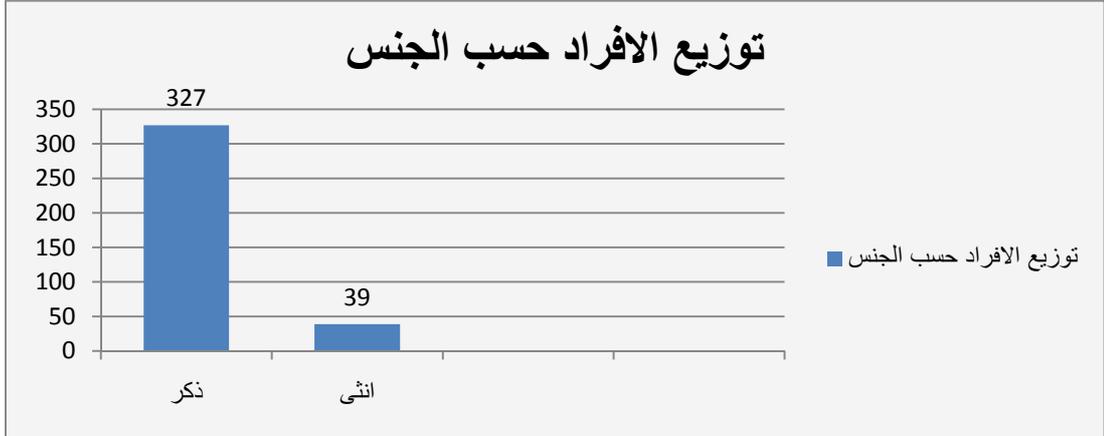
شكل 14 توزيع العمال حسب الدرجة



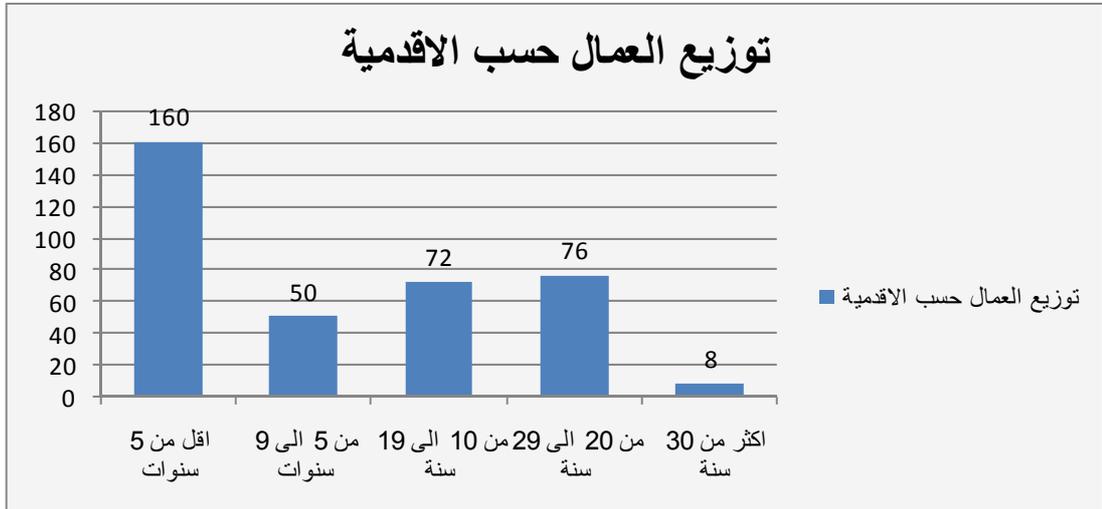
شكل 15 توزيع العمال حسب التأهيل



شكل 16 توزيع الافراد حسب الجنس



شكل 17 توزيع الافراد حسب الاقدمية



3-1-2 تقديم مؤسسة " الجزائرية للمياه ":

"الجزائرية للمياه" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، و يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

تكلف المؤسسة، في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمن تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها، وتكلف المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية [79] الخدمة العمومية لمياه

الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا و الساعية لتلبية أقصى طلب لمستقبلي شبكة المياه العمومية يتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية

أ- استغلال (تسيير و صيانة) الأنظمة و المنشأة الكفيلة بالإنتاج و المعالجة و التحويل و التخزين و توزيع المياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية

ب- التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة

ت- اللجوء الى اعوان محلفين من شرطة المياه بعد موافقة الوالي المختص اقليميا بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه

ث- التحكم في المنشأة و التحكم في العمل لحسابها الخاص او بتفويض من الدولة او بتفويض من الجماعات المحلية في اطار تطوير و تجديد و تحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب و المياه

الصناعية. ينجز التحكم في المنشأة المفوضية لحساب الدولة أو الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع

ج- المبادرة بكل عمل يهدف الى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق :

- تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع

- ادخال كل تقنية للمحافظة على المياه

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الاعلام و التكوين و التريبة و التحسيس باتجاه المستعملين

- تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه

ح- دراسة كل اجراء يدخل في اطار سياسة تسعير المياه و اقتراح ذلك على السلطة الوصية

خ- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة

د- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين او الخواص

لحساب الدولة او الجماعات المحلية وفق اتفاقية تفويض الخدمة العمومية تبرم على أساس دفتر

شروط عامة .

1-2-1-3 الهياكل المركزية للجزائرية للمياه

جدول رقم 5 الهياكل المركزية للجزائرية للمياه [80]

التسمية	الهياكل المركزية	التسمية	الهياكل المركزية
DRHF	مدير الموارد البشرية	DG	المدير العام
DM	مدير الصيانة	DGA ORG	المدير العام المكلف بالتنظيم
DFC	مدير المالية والمحاسبة	DGA DEV	المدير العام المكلف بالتطوير
CA	خلية التدقيق	DAM	مدير الادارة والوسائل
COI	خلية التنظيم والاعلام الالي	DES	مدير الدراسات الشاملة
CCG	خلية مراقبة التسيير	DEP	مدير الدراسات والمشاريع
CCJ	مستشار مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات	DPGD	مدير الاملاك والتسيير المفوض
CC	مستشار مكلف بالاتصال	DE	مدير الاستغلال
-	-	DC	المدير التجاري

يتوزع تنظيم الجزائرية للمياه الى 15 منطقة و 47 وحدة ،كل منطقة تقوم بتسيير 3 وحدات أو 4 على الشكل التالي :

جدول رقم 06 المناطق والوحدات [80]

المنطقة	الوحدات	المنطقة	الوحدات
الجزائر	<u>الجزائر</u> - المدينة - البلدية - تيبازة	الجلفة	<u>الجلفة</u> - الاغواط - المسيلة
قسنطينة	<u>قسنطينة</u> - جيجل - ميلة	سعيدة	<u>سعيدة</u> - البيضاء - النعامة
عنابة	<u>عنابة</u> - الطارف - قالمة - سكيكدة	معسكر	<u>معسكر</u> - مستغانم - تيارت
باتنة	<u>باتنة</u> - بسكرة - خنشلة	وهران	وهران - عين تيموشنت - سيدي بلعباس - تلمسان
بشار	<u>بشار</u> - ادرار - تيندوف	ورقلة	<u>ورقلة</u> - غرداية - الوادي
الشلف	<u>الشلف</u> - عين الدفلى - تيسمسيلت	سطيف	<u>سطيف</u> - بجاية - برج بوعريريج
تيزي وزو	<u>تيزي وزو</u> - ام البواقي - تبسة	سوق اهراس	<u>سوق اهراس</u> - البويرة - بومرداس
تمنراست	تمنراست - اليزي	-	-

التعريف بوحدة الجلفة

أنشأ هذا المركز مباشرة بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 01-101، وهو تحت وصاية منطقة الجلفة التي تشرف هي الاخرى على الأغواط والمسيلة .

2-2-1-3 تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة الجلفة [81] (انظر الملحق رقم 02)

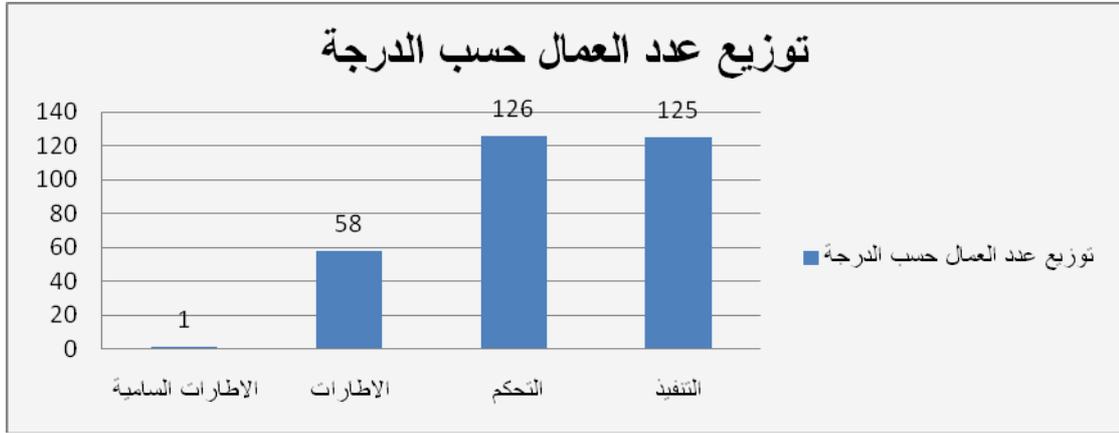
- 1- المدير : يقوم بالإشراف والمتابعة على مختلف المهام التي تقوم بها المديرية الفرعية ، المحافظة على المؤسسة وتحقيق الأهداف المخططة
- 2- المكلف بالامن : تسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني المنشآت، وسائل النقل و العمل على الحفاظ عليها.
- 3- خلية الإعلام الآلي : وضع أنظمة للمعلومات و استعمال الإعلام الآلي لتحسين و تطوير الشركة
- 4- خلية الشؤون القانونية : تمثيل المؤسسة الهيئات القضائية و متابعة تنفيذ قرارات العدالة و اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تسمح بتأمين تحصيل الحقوق

- 5- مسؤول المخبر : مهمته تتمثل في تحليل الماء والتأكد من جودته
- 6- دائرة الموارد البشرية : تهتم بشؤون العاملين ، ظروف عملهم وتضم المصالح التالية
- مصلحة المستخدمين : تهتم بتسيير ملفات العمال ، تسجيل الغيابات وتحديد العقوبات لكل مخالفة ، كما تهتم أيضا بالترقيات
 - مصلحة الأجور : تهتم بتحديد الأجور المستحقة شهريا لكل موظف ، بالإضافة إلى ملفات التأمينات الاجتماعية
 - مصلحة التكوين: تشرف هذه المصلحة على تكوين الموظفين بهدف الرفع من كفاءاتهم وتحسين أدائهم
- 7- دائرة المالية والمحاسبة : تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار ، وعن طريقها تتحدد الوظيفة المالية للمؤسسة في نهاية الدورة وتضم مايلي
- مصلحة المحاسبة العامة : تهتم بمسك مختلف وثائق عمليات البنوك ،التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات اليومية ، إعداد الميزانية الختامية
 - مصلحة الميزانية /المالية : تقوم باعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة النفقات والايرادات بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة
 - مصلحة محاسبة التسيير : تقوم بحساب النتيجة التحليلية للمؤسسة
- 8- دائرة الاستغلال : وتضم
- مصلحة الانتاج والتوزيع : وهي مكلفة بانتاج الماء وتوزيعه بطريقة مثلى وعادلة على الزبائن
 - مصلحة الصيانة : وهي مكلفة بصيانة عتاد الإنتاج بالدرجة الأولى، وكذا برمجة قطع الغيار
- 9- دائرة الوسائل : وتضم
- مصلحة مصلحة التمويل ومصلحة الادارة
 - مصلحة الوسائل العامة

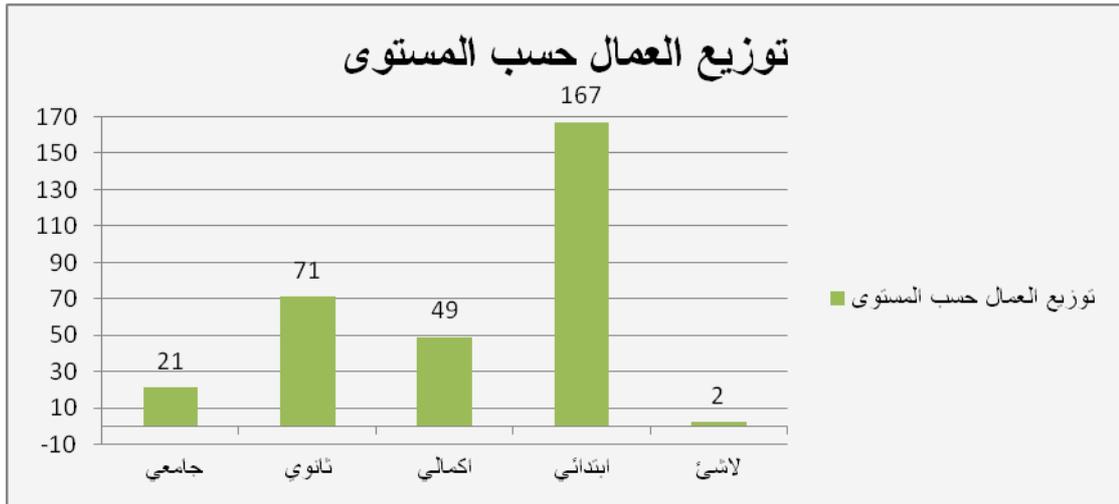
3-2-1-3 عموميات حول الموارد البشرية بالمؤسسة

يوضح الشكل التالي توزيع اليد العاملة بوحدة الجزائرية للمياه بالجلفة حتى تاريخ 2009/04/14

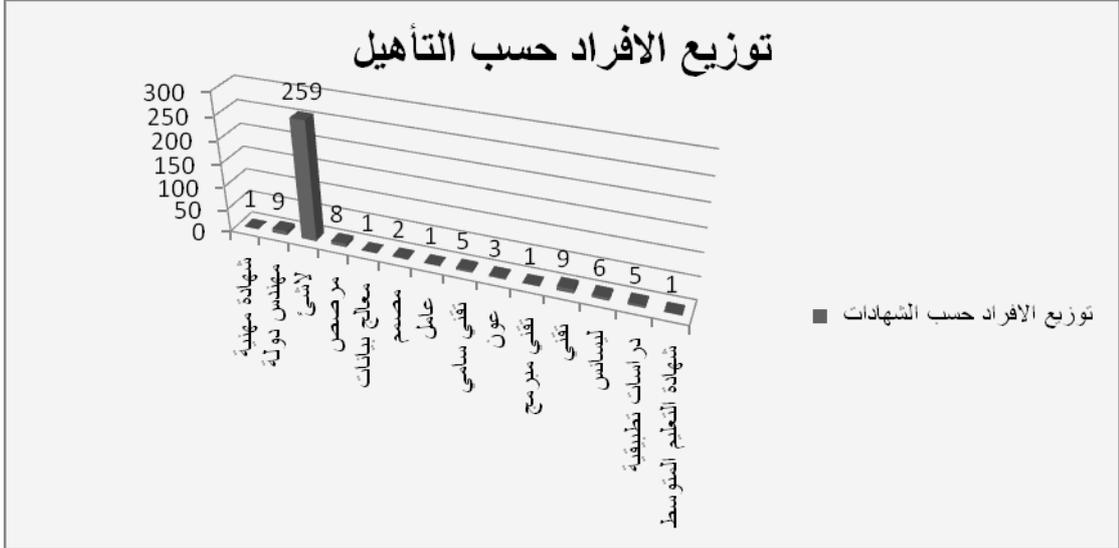
شكل رقم 18 توزيع العمال حسب الدرجة



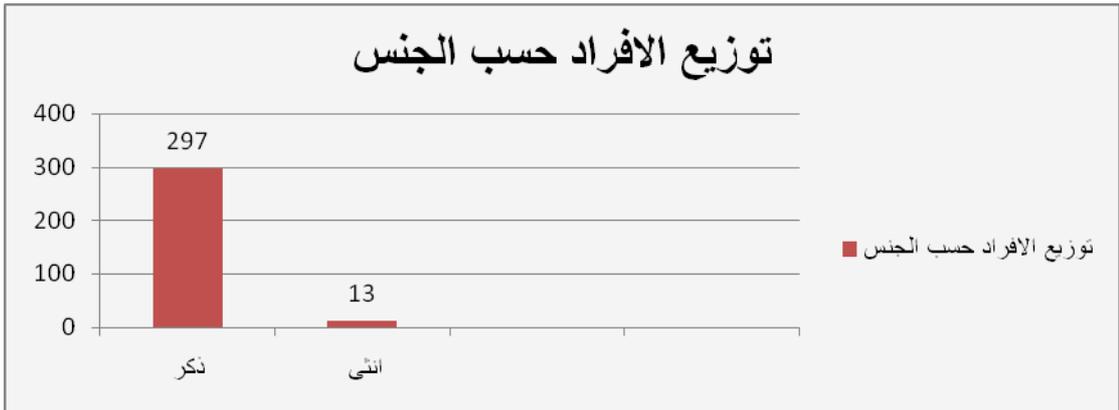
شكل رقم 19 توزيع العمال حسب المستوى



شكل رقم 20 توزيع العمال حسب التأهيل



شكل رقم 21 توزيع العمال حسب الجنس



2-3 الإطار المنهجي للدراسة

تأثرت العلوم الاجتماعية بالتطورات الحاصلة في مجال العلوم الطبيعية و خاصة بالمناهج المتبعة فيها، بحيث أصبحت تستعين بالتقنيات و الأدوات العلمية، و الإحصاء و الرياضيات و الإعلام الآلي ، و ذلك للتعبير عن المواضيع الاجتماعية تعبيراً كمياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية و موضوعية يسهل التعبير عنها بدقة .

1-2-3 المنهج المستخدم وأدوات التحليل

1-1-2-3 المنهج المستخدم

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع الأوضاع والظروف التي تشكل القيادة الإدارية والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و قمنا من خلال البحث بتسليط الضوء للإجابة على التساؤلات و حل الإشكالية المطروحة ، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و هذا لملائمته لطبيعة هذه الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة .

2-1-2-3 أدوات التحليل

إن أي دراسة علمية لا بد و أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة ، كما ان اداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته ، وليس هناك تصنيف موحد لهذه الادوات حيث تتحكم طبيعة فرضيات البحث في اختبار الادوات التي سوف يستعملها الباحث ،وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية :

اولا- الاستبيان :

يعتبر اداة مفيدة من ادوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف والاحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والاراء ، وهو مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للاشخاص المعنيين بالبريد ، او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة الاسئلة الواردة فيها ، وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها [82]ص 66.

تم اعداد استمارتين ، واحدة خاصة بالاطارات وتمثل القادة الاداريين من رؤساء الاقسام والمصالح ، والاستمارة الثانية خاصة بالافراد العاملين

الاستمارة الخاصة بالإطارات كانت باللغة العربية تضمنت أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات العامة للعينة كما يلي (انظر الملحق رقم 01) :

- المحور الأول : أهمية القيادة الادارية في العملية الادارية
- المحور الثاني : الشروط القيادية لتحفيز الافراد في المؤسسة .
- المحور الثالث : أليات القيادة الادارية لتحفيز الافراد بالمؤسسة .

أما الاستمارة الخاصة بالافراد العاملين فكانت أيضا باللغة العربية بمفردات سهلة يستوعبها أصحاب المستويات التعليمية المتدنية و هي بدورها تضمنت أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات العامة للعينة كما يلي (انظر الملحق رقم 02) :

- المحور الأول : أهمية القيادة الادارية في العملية الادارية
- المحور الثاني : الشروط القيادية لتحفيز الافراد في المؤسسة .
- المحور الثالث : أليات القيادة الادارية لتحفيز الافراد بالمؤسسة .

ثانيا-المقابلة :

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الافراد والجماعات الانسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لاي بحث ، وتعرف بأنها محادثة موجهة بين الباحث والشخص او الاشخاص الاخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين ،يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة [83]ص322

وفي دراستنا هذه قمنا بإجراء مقابلات بعض رؤساء الدوائر وكذلك رؤساء المصالح بالمؤسستين ، إضافة إلى فتح مناقشات مع بعض الإطارات الإدارية في المؤسسة ، وذلك بغرض التعرف على كفاءات تحفيز الافراد واليات ذلك ، كما ساعدتنا نتائج المقابلة الشخصية على تصميم استمارة البحث.

ثالثا – الملاحظة :

هي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الامور بغية اكتشاف اسبابها وقوانينها ، وهي من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث في جميع مراحل البحث [83]ص114 و في دراستنا هذه إستعنا بأسلوب الملاحظة البسيطة الخارجية من خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسستين حيث تم الكشف عن بعض الحقائق وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة خاصة أثناء القيام بالمقابلة مع بعض الإطارات ، و كشف حقيقة علاقات الاتصال بين القيادة الادارية والأفراد العاملين، وكذلك نوعية القيادة المتبعة في المؤسسة ، كما لا ننسى التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة.

رابعاً- تحليل البيانات :

تحتل الطرق الإحصائية مكانة هامة في البحوث الاستقصائية ، فالبيانات المجمعة مهما كانت دقتها و كميته فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة ، ويلجأ مختلف الباحثين في الوقت الحاضر الى استخدام الحاسوب للمساعدة في عملية التحليل، ومن أهم البرامج الإحصائية التي تم استعمالها في دراستنا حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS¹

2-2-3 العينة ومجالات الدراسة :

1-2-2-3 عينة الدراسة

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث، وبالنظر الى موضوع هذه الدراسة فقد تم اختيار العينة الطبقية والتي يقصد بها الاخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة أو صفات معينة لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها، فبعد ان نقوم بتقسيمها على هذا النحو، نأخذ من الطبقة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة، ويتم اختيار أفراد العينة من الطبقة أما عشوائيا، أو بطريقة منتظمة

و يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد المستويات الإدارية في وحدتي سونلغاز والجزائرية للمياه و الذي يبلغ عددهم 366 فردا في مؤسسة سونلغاز و 310 فردا في مؤسسة الجزائرية للمياه ، وتم تقسيمهم الى قادة إداريين وأفراد عاملين ، حيث قدم الاستبيان لجميع القادة الاداريين المتمثلين في رؤساء الاقسام ورؤساء المصالح بالوحدتين ، أما الأفراد العاملين المتمثلين في الاطارات وعمال التنفيذ والتحكم فقد تم اختيار عينة عشوائية حددت نسبتها بـ 25% لكل وحدة ، على اعتبار أن هذه النسبة هي معقولة ومقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل و على ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق مايلي :

فئة القادة الاداريين : عدد المبحوثين 15 من مؤسسة سونلغاز و 8 من مؤسسة الجزائرية للمياه ، اخذت نسبة 100%

فئة الافراد العاملين : عدد المبحوثين 240 من مؤسسة سونلغاز ، اخذت 25% اي 60 فرد و عدد المبحوثين من مؤسسة الجزائرية للمياه 210 ، اخذت نفس النسبة أي 25% وهو ما يعادل 52 فرد

¹ : Statistical , Package for , Social , Science.

2-2-2-3 مجالات الدراسة

أولاً- المجال المكاني

ركزنا هذه الدراسة على وحدة التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالجلفة ، والتي يتواجد مقرها بوسط المدينة وتعتبر من أكبر المؤسسات في الولاية من حيث عدد العمال البالغ 366 ، كما تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة الجلفة المتواجدة خارج المدينة

ثانياً - المجال الزمني

تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر ديسمبر من عام 2007 ، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ فيفري 2008 إلى غاية ماي من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع بعض الإطارات الساميين ، ثم توزيع الاستمارة و الحصول على الإجابات اللازمة .

ثالثاً- المجال البشري

تم القيام بإجراء مقابلات وكذا توزيع الاستبيان مع الأفراد العاملين بالمؤسستين من مختلف المستويات الإدارية ، والتي تم تقسيمها الى قادة اداريين متمثلين في رؤساء الاقسام والمصالح والأفراد المتمثلين في الاطارات وعمال التنفيذ والتحكم

3-3 عرض وتحليل البيانات

نسعى من خلال هذا العنصر من الدراسة الى تفريغ وتحليل البيانات المجمعة حول القيادة الادارية وعلاقتها بالتحفيز في المؤسسة ، محاولين الوصول الى إجابة للسؤال الرئيسي والمتمثل في كيفية مساهمة القيادة الادارية في تحفيز الافراد العاملين بالمؤسسة ، ونستعين في تحليل نتائج الاستبيان ببعض البيانات المجمعة من خلال المقابلات التي اجريت اثناء الدراسة

3-3-1 عرض وتحليل الاستمارة الخاصة بالقيادة الاداريين

أولاً : المميزات العامة لعينة القادة

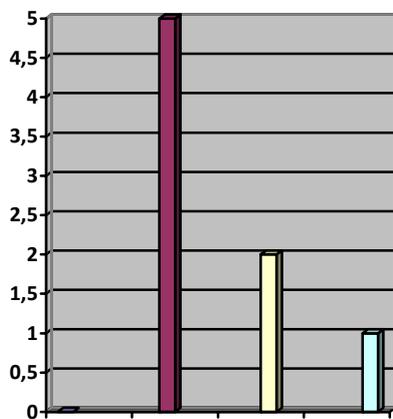
في هذا الإطار يتم تحديد و وصف الخصائص المبينة في البيانات العامة للعينة و التي تتمثل في السن والجنس المستوى التعليمي و سنوات الخبرة و الاقدمية بالاضافة الى فرص الترقية والتكوين

1- توزيع المبحوثين حسب السن :

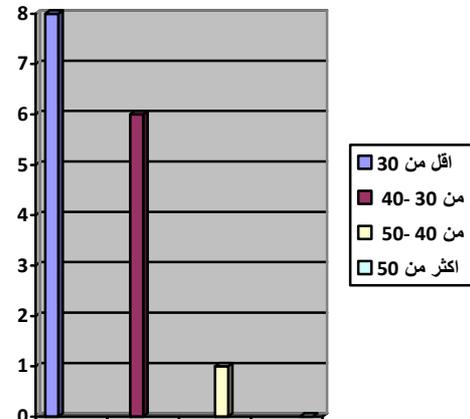
الجدول رقم 07 : توزيع المبحوثين حسب السن

ADE		SONELGAZ		السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00	0	6.7	1	- أقل من 30 سنة
62.5	5	53.5	8	- ما بين 30-40 سنة
25	2	40	6	- ما بين 40-50 سنة
12.5	1	00	0	- اكثر من 50 سنة
100	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 22 : توزيع المبحوثين حسب السن



مؤسسة الجزائرية للمياه



مؤسسة سونلغاز

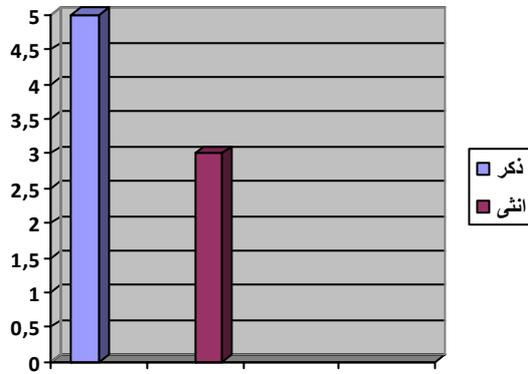
حسب الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 53.5% من المستجوبين كان سنهم يتراوح بين 30 و 40 سنة في مؤسسة سونلغاز و 62.5% في المؤسسة العمومية للمياه مقابل 40% ممن كان سنهم بين 40 و 50 سنة في سونلغاز و 12.5% في مؤسسة المياه ، وهذا راجع لأهمية المناصب القيادية التي تتطلب تقدم في السن بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى كالخبرة ، بينما من لم يتجاوز سنهم 30 سنة يمثلون نسبة 6.7% في سونلغاز ، و يرجع هذا لعدة عوامل كالتفويض والعلاقات الشخصية .

2- توزيع المبحوثين حسب الجنس :

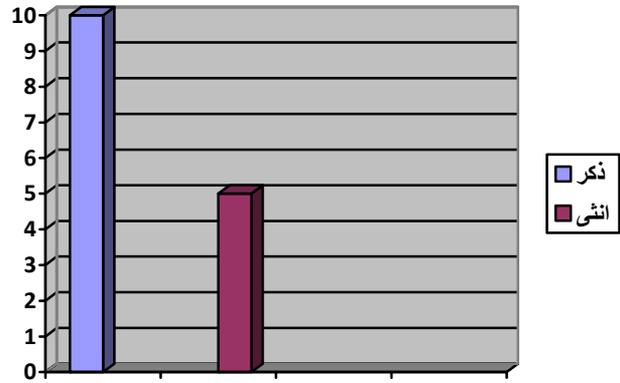
الجدول رقم 08 : توزيع المبحوثين حسب الجنس

ADE		SONELGAZ		السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.7	05	66.7	10	- ذكر
37.5	03	33.3	05	- انثى
100	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 23: توزيع المبحوثين حسب الجنس



المؤسسة العمومية للمياه



مؤسسة سونلغاز

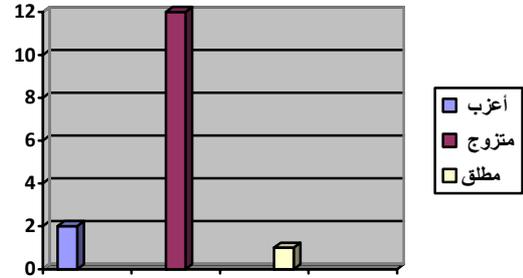
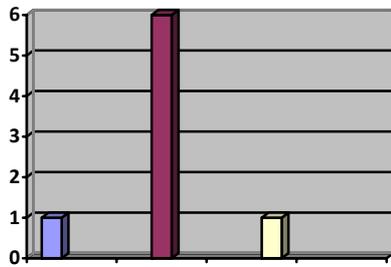
نلاحظ من الجدول أن القادة الإداريين في المؤسسات يغلب عليها عنصر الرجال بأكثر من 60% مع الاعتماد بنسبة اقل على العنصر النسوي ويعزى ذلك لعدة عوامل اجتماعية وثقافية بالإضافة إلى طبيعة المنطقة

3- توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم 09 : توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

ADE		SONELGAZ		الحالة العائلية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12.5	01	13.3	02	- أعزب
75	06	80	12	- متزوج
12.5	01	6.7	01	- مطلق
100%	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 24: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

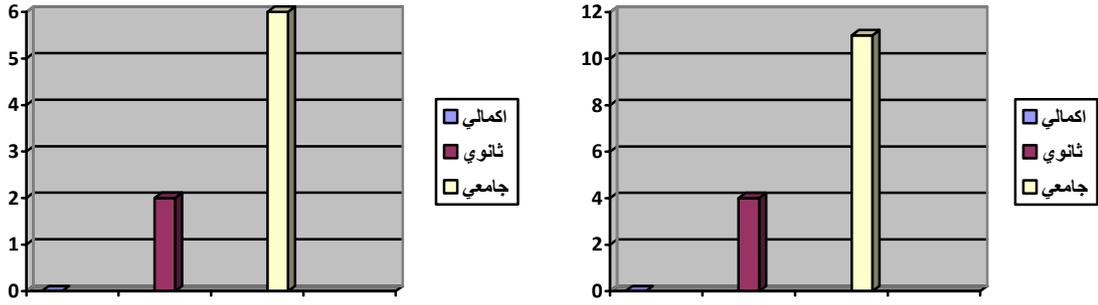
من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب القادة الإداريين في المؤسستين متزوجون وتقدر هذه النسبة بـ 80% في مؤسسة سونلغاز ، و 75 % في مؤسسة الجزائرية للمياه ، وتقدر العزوبة للقادة الإداريين المستجوبين في المؤسستين بـ 13% ، كما ان هناك مطلق واحد في كل مؤسسة وهي في صف النساء ، ويعزى ذلك ربما أن المرأة لا تستطيع التوفيق بين العمل القيادي والعمل في البيت .

4- توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي :

الجدول رقم 10 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

ADE		SONELGAZ		المستوى العلمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
-	00	-	00	- إكمالي
25	02	26.7	04	- ثانوي
75	06	75.0	11	- جامعي
100%	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 25: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

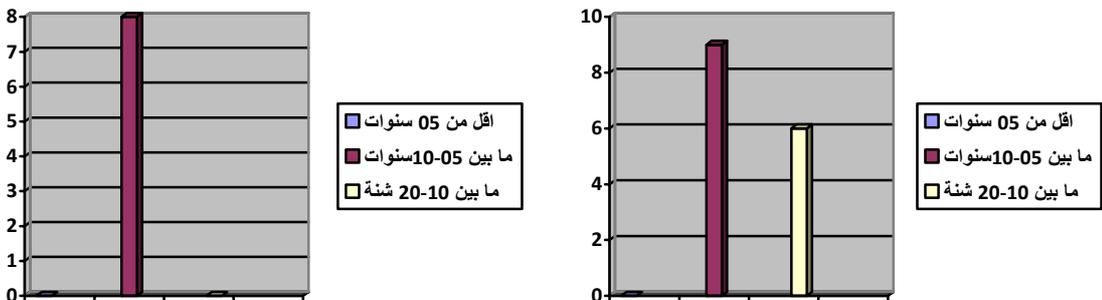
نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من القادة ، وهو أمر طبيعي نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات السليمة ، وهذا قصد حل المشكلات التي تواجهها المؤسستين، كل هذا جعل سونلغاز والجزائرية للمياه تركز في سياسة التوظيف والترقية خلال السنوات الأخيرة على عنصر الإطارات .

5- توزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل المؤسسة :

الجدول رقم 11 : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل المؤسسة

ADE		SONELGAZ		الأقدمية داخل المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
-	0	-	0	- أقل من 05 سنة
100	8	60	9	- ما بين 05-10 سنة
-	0	40	6	- ما بين 10-20 سنة
-	0	-	0	- أكثر من 20 سنة
100%	8	100%	15	المجموع

الشكل رقم 26: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل المؤسسة



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

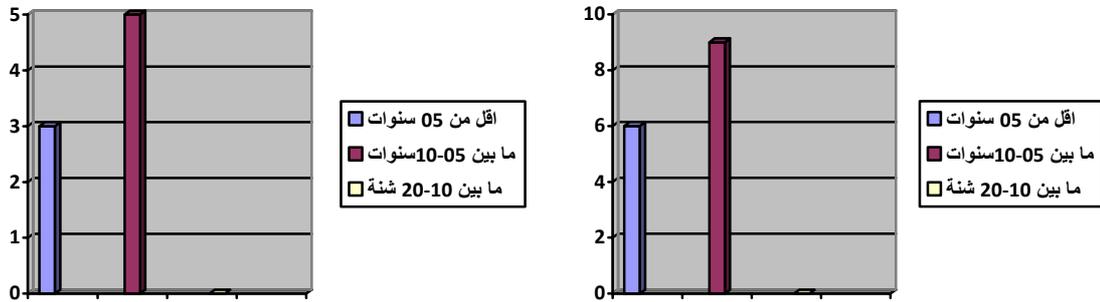
نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة الإداريين تفوق مدة عملهم 05 سنوات بالنسبة لمؤسسة سونلغاز وكلهم في المؤسسة العمومية للمياه ، وهذا ما يبين أن المناصب القيادية تمنح على أساس الأقدمية في المؤسسات العمومية ، ويتضح ذلك جليا بالرجوع الى عامل السن ، كما نجد أيضا ما نسبته 40% تتراوح أقدميتهم ما بين 10 – 20 سنة

6- توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة :

الجدول رقم 12 : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة

ADE		SONELGAZ		الأقدمية في الوظيفة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
37.5	03	40	06	- أقل من 05 سنة
62.5	05	60	09	- ما بين 05-10 سنة
100	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 27: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

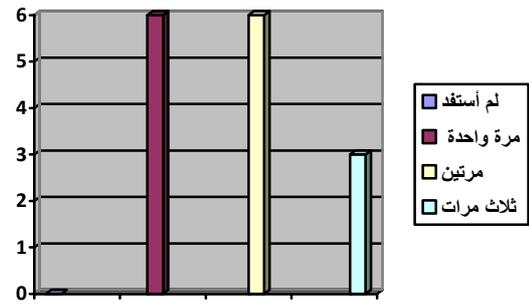
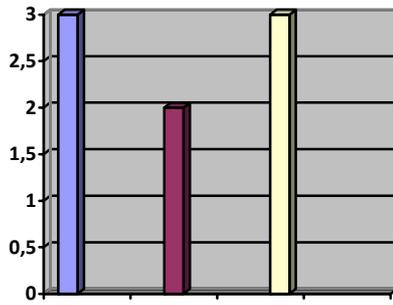
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 40 % في المؤسسات ، قادتهم الإداريون لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ، و 60 % ما بين 05-10 سنوات ويعزى ذلك كون أن المؤسسة العمومية للمياه لا يتعدى إنشاؤها 10 سنوات ، و بالتالي يمكن القول أن قادة المؤسسات لديهم خبرة عالية نوعا ما في مجال العمل

7- توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الترقية :

الجدول رقم 13 : توزيع المبحوثين حسب الترقية

ADE		SONELGAZ		عدد المرات التي استفدت من الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
37.5	03	-	00	- لم أستفد
25	02	40	06	- مرة واحدة
37.5	03	40	06	- مرتين
-	00	20	03	- ثلاث مرات
-	00	-	00	- أكثر من 03 مرات
100	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 28: توزيع المبحوثين حسب الترقية



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

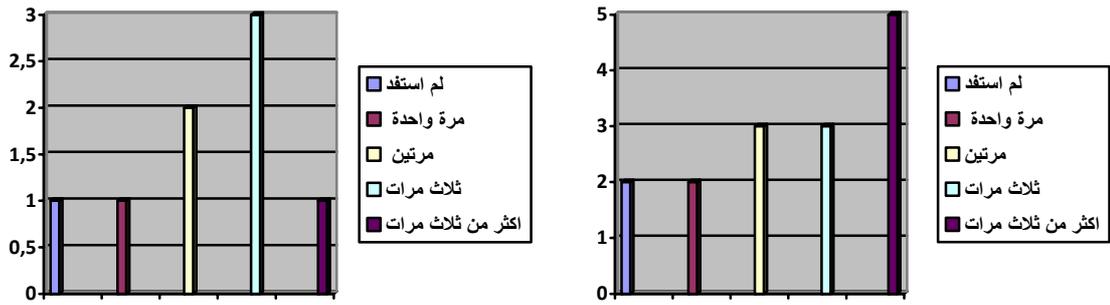
نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة سونلغاز كل القادة استفادوا من الترقية بنسب متفاوتة حيث أن 40% استفادوا مرة واحدة ، و40% استفادوا مرتين ، و 20% استفادوا ثلاث مرات ، في حين نجد ان هناك حوالي 40% في المؤسسة العمومية للمياه لم يستفيدوا من الترقية ولو مرة واحدة ، وربما يرجع ذلك لحدثة المؤسسة و عدة عوامل أخرى ، اما في مؤسسة سونلغاز فيعود للمراحل التي مرت عليها وما شهدته من تغيير للطابع القانوني والتنظيمي ، الامر الذي حتم عليها القيام بعدة ترقيات لقاداتها الاداريين

8- توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من التكوين :

الجدول رقم 14 : توزيع المبحوثين حسب التكوين

ADE		SONELGAZ		عدد المرات التي استفدت من التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12.5	01	13.3	02	- لم أستفد
12.5	01	13.3	02	- مرة واحدة
25	02	20	03	- مرتين
37.5	03	20	03	- ثلاث مرات
12.5	01	33.3	05	- أكثر من 03 مرات
100	8	100	15	المجموع

الشكل رقم 29: توزيع المبحوثين حسب التكوين



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات تقوم بإعداد قادتها الإداريين ، وهذا تماشيا مع التغييرات المتسارعة والمستمرة التي تشهدها المؤسسات الوطنية والعالمية ، ونستشف أن مؤسسة سونلغاز أكثر إهتماما بالتكوين ونرجع هذا للنتيجة المالية التي تعيشها المؤسسة ، ولطبيعة الصناعة التي تقوم بها .

ثانيا : عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الإطارات

تضمنت هذه الإستمارة ثلاثة محاور رئيسية سيتم تحليلها كما يلي :

1- المحور الأول : أهمية القيادة الادارية في العملية الإدارية

يتعلق هذا المحور بتحديد مدى معرفة إطارات المؤسسة لأهمية دورهم في العملية الإدارية من خلال :

أ- دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 15 : دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد

ADE		SONELGAZ		هل دور القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد في مؤسساتكم ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	02	26.7	04	- فعالة جدا
50	04	53.3	08	- فعالة
12.5	01	6.7	01	- لا أدري
12.5	01	13.3	02	- غير فعالة
-	00	-	00	- غير فعالة تماما
100%	8	100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50 % من القادة الاداريين بالمؤسساتين يرون انهم يؤثرون على الافراد بشكل فعال ، وما نسبته 25 % يرون أن تأثيرهم فعال جدا ، بينما 13% يرون أنها غير فعالة وربما يرجع هذا لبعض قادة المصالح التقنية ، أو لعدة عوامل أخرى كالصراعات ، ويمكن القول عموما أن القيادة الإدارية في كلتا المؤسساتين فعالة

ب- متابعة القائد الاداري لنشاطات العمال : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 16 : متابعة القائد الاداري لنشاطات العمال

ADE		SONELGAZ		يتابع القائد الاداري نشاطات العمال ويتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75	06	80	12	- نعم
25	02	20	03	- لا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول يرى اغلب القادة الإداريون أنهم يتابعون نشاطات العمال ويتأكدون من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه ، وتقدر هذه النسبة بحوالي 80% بالمؤسستين ، بينما يرى حوالي 20% من القادة الإداريون في المؤسستين أنهم لا يتابعون نشاطات العمال ، ويعزى هذا بنقص التكوين لدى القادة إذ ان هناك حوالي 13% ممن لم يستفيدوا من التكوين لمرة واحدة ، كما يفسر أيضا بكفاءة المرؤوس على الرئيس في بعض المرات مما يحتم على القائد عدم مراقبته

ج- التقصير في العمل : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 17 : التقصير في العمل

ADE		SONELGAZ		عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ،ماهو رد فعلك ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50	04	33.3	05	- لاشيء
50	04	60	09	- التحذير والانذار
-	00	-	00	- التوبيخ
-	00	7.6	01	-العقاب
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن 60% من القادة في مؤسسة سونلغاز يفضلون التحذير والانذار عند تقصير مرؤوسيه في أداء العمل، وتقابلها تقريبا نفس النسبة في المؤسسة العمومية للمياه ، وهذا راجع لنوعية القيادة في المؤسسة ، ولسياسة "ما تلعللوش بالخيزة " كما جاء على لسان احد رؤساء الأقسام ، بينما نرى حوالي 30% بمؤسسة سونلغاز لا يكون رد فعلهم شيئا ، و 50% بالمؤسسة العمومية للمياه ، وهذا يعكس القيادة الحرة أو غير الموجهة

د- الصعوبات في العمل : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 18 : الصعوبات في العمل

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عند وقوع صعوبات في العمل ، هل تقدم المساعدة ؟
62.5	05	80	12	- نعم
37.5	03	20	03	- لا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان ما نسبته 80% من القادة في مؤسسة سونلغاز يقدمون المساعدة لمرؤسيهم عند وقوع صعوبات لهم ، وتقابلها نسبة 62.5% في المؤسسة العمومية للمياه ، ويتضح جليا ان القيادة في مؤسسة سونلغاز أكثر أهمية من الجزائرية للمياه

2- المحور الثاني : الشروط القيادية للتحفيز

في هذا المحور سنحاول توضيح الكفاءات والمهارات الواجب توافرها في القائد الإداري لتحفيز الأفراد من خلال :

أ- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 19 : العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	ماهي علاقتك بمرؤوسيك ؟
-	00	13.3	02	- ممتازة
75	06	46.7	07	- جيدة
12.5	01	26.7	04	- حسنة
12.5	01	13.3	02	- سيئة
-	00	-	00	- سيئة جدا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 60% من قادة مؤسسة سونلغاز لديهم علاقات ما بين جيدة وممتازة مع مرؤوسيه ، و 26.7% لديهم علاقات حسنة بينما لا نجد سوى 13% ممن لديهم علاقات سيئة مع مرؤوسيه ، وبالمقابل نجد نفس الشيء في مؤسسة المياه ، إذ يتضح لنا أن 75% علاقاتهم حسنة مع مرؤوسيه و 12.5% فقط علاقاتهم سيئة ، وهذا أمر طبيعي في كل مؤسسة

وعموما نستنتج ان المرؤوسين في المؤسستين يتسمون بنوع من الرضا عند قادتهم .

ب- الذكاء : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 20 : الذكاء

ADE		SONELGAZ		يستطيع القائد التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول الى حلول بديلة ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	02	33.3	05	- دائما
62.5	05	60	09	- أحيانا
12.5	01	6.7	01	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

هدفنا من خلال هذا السؤال معرفة مستوى ذكاء القادة في المؤسستين ، ويرى أغلب القادة الإداريين في المؤسستين أن لا يستطيعون التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول الى الحلول الممكنة دائما وقدرت نسبتهم ب60% بينما يرى 33.3% في مؤسسة سونلغاز أن لديهم مستوى ذكاء جيد مقابل 25% في المؤسسة العمومية للمياه ، وعليه نستنتج ان اغلب القادة في المؤسستين لديهم القدرة على التفكير التجريدي و التعلم بسهولة من التجارب

ج- طريقة التوجيه : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 21 : طريقة توجيه الافراد

ADE		SONELGAZ		ماذا تفضل في توجيه المرؤوسين ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
37.5	03	20	03	- الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات
50	04	66.7	10	- المبادرة في طرح الاقتراحات والافكار
12.5	01	13.3	02	- ترك الافراد بدون توجيه
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد ان أغلب القادة الإداريين في مؤسسة سونلغاز يفضلون ترك المبادرة للأفراد في طرح الاقتراحات الأفكار وتقدر نسبتهم بحوالي 66% ، و 20% يرون ان الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات هي أفضل أسلوب للتوجيه ، بينما 13.3% يفضلون ترك الافراد بدون توجيه ، بالمقابل نجد نفس النتائج تقريبا في المؤسسة العمومية للمياه ، ويرجع هذا للتكوين المستمر للقادة في مجال التسيير والادارة

د- القدرة على الاتصال : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 22 : القدرة على الاتصال

ADE		SONELGAZ		هل تجد مشكلة في المدح والثناء على المرؤوسين عند قيامهم بعمل مشرف ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
-	00	-	00	- دائما
12.5	01	20	03	- أحيانا
25	02	26.7	04	- نادرا
62.5	05	53.3	08	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة قدرة القائد على الاتصال بمرؤوسيه ، اذ يتضح من خلال الجدول أعلاه ان أغلب القادة الاداريين في المؤسستين لا يجدون مشكلة في الثناء على مرؤوسيهم نهائيا ، بينما حوالي 25% نادرا ما تحصل لهم مشكلة في المدح والثناء على مرؤوسيهم ، كما ان 20 % في مؤسسة سونلغاز يرون أنهم يجدون مشكلة في المدح والثناء تقابلها 12.5% في المؤسسة العمومية للمياه وتفسر بندرة انتقال القادة لمكاتب مرؤوسيهم وعموما نستنتج أن القادة في المؤسستين يتميزون بمستوى عالي في الاتصال ، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم ، وعموما نستنتج ان القادة في المؤسستين لديهم قدرة على الاتصال ، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية للأفراد، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم

هـ- المهارة الإنسانية : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 23 : تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإدخال تحسينات على عملهم ؟
50	04	46.7	07	- دائما
25	02	33.3	05	- أحيانا
25	02	20	03	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول نرى أن ما نسبته 46.7% من قادة مؤسسة سونلغاز يشجعون مرؤوسيههم على تحمل المسؤولية وإدخال التحسينات في العمل ، ونجد نسبة 50% في المؤسسة العمومية للمياه بينما هناك 33.3% في مؤسسة سونلغاز يشجعون المرؤوسين أحيانا فقط على تحمل المسؤولية مقابل 25% في مؤسسة المياه ، ويرجع هذا التفاوت في النسب هو أن القادة في بعض المصالح والأقسام يشجعون فعلا الأفراد على تحمل مسؤولياتهم في كلتا المؤسستين ، لذا لو كانت دراسة كل مصلحة على حدى لكانت النتائج أفضل .

و- المشاركة : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 24 : المشاركة في اتخاذ القرار

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل تأخذ آراء ومقترحات مرؤوسيك بعين الاعتبار ؟
25	02	13.3	02	- دائما
25	02	33.3	05	- أحيانا
50	04	53.3	08	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

يرى أغلب القادة الإداريين في المؤسسات أنهم نادرا ما يأخذون بآراء ومقترحات مرؤوسيهـم ، وبلغت هذه النسبة في مؤسسة سونلغاز 53.3% و50% في مؤسسة المياه ، كما يرى 33.3% من مؤسسة سونلغاز أنهم يأخذون بآراء مرؤوسيهـم أحيانا مقابل 25% في المؤسسة العمومية للمياه ، ويرجع هذا حسب القادة أن المرؤوسين غالبا ما تكون مقترحاتهم غير صائبة ، ويرى 13.3% في مؤسسة سونلغاز أنهم دائما يأخذون بآراء ومقترحات مرؤوسيهـم مقابل 25% في مؤسسة المياه ، ونلمس أن القادة الإداريين في المؤسسات يحاولون طلب المقترحات والآراء من مرؤوسيهـم و العمل بها إذا تبين فائدتها، مما ينعكس إيجابا على المرؤوسين لشعورهم بأهميتهم وباهتمام قائدهم بالأفكار التي يقدمونها ومحاولة تجسيدها ميدانيا، فيشبع بذلك حاجتهم إلى التقدير والاحترام وتأكيد الذات.

و- التوجه نحو العمل كفريق: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسسات
الجدول رقم 25 : التوجه نحو العمل كفريق

ADE		SONELGAZ		هل تعمل على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين المرؤوسين ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50	04	53.3	08	- دائما
50	04	46.7	07	- أحيانا
-	00	-	00	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

من الجدول يتفق أغلب قادة المؤسسات على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين المرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة ، فمنهم من يعمل على الربط بين الأفراد وبناء فريق متكامل بصفة دائمة وقدرت نسبتهم حوالي 50% ، وعموما من خلال ملاحظتنا المباشرة تبين لنا أن قادة بعض المصالح والاقسام في كلتا المؤسسات يسعون إلى إشاعة جو من المرح والدعابة من خلال الفكاهة أثناء العمل مع مرؤوسيهـم، مما يجعل جو العمل لا يتسم بالملل والرتابة والسأم وهو ما يؤثر على دافعية المرؤوسين ورغبتهم في العمل

ذ- التحلي بالقيم والأخلاق : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسسات
الجدول رقم 26 : التحلي بالقيم والأخلاق

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تحلي القائد بالأخلاق يحفز الأفراد أكثر على العمل ؟
100	08	93.3	14	- موافق
-	00	6.7	01	- لا ادري
-	00	-	00	- غير موافق
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن كل القادة في المؤسسات يجمعون أن الاخلاق محدد رئيس وأساسي في تحفيز الافراد ، ويرجع هذا الاتفاق الى العامل الديني

3- المحور الثالث : أليات القيادة الادارية لتحفيز الافراد

في هذا المحور سنحاول توضيح الكيفيات والوسائل التي يستطيع بها القائد الاداري تحفيز الأفراد من خلال :

أ- ملائمة الفرد مع الوظيفة : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسسات
الجدول رقم 27 : ملائمة الفرد مع الوظيفة

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل ترى أن العمل الذي يقوم به مرؤوسيك يتناسب مع قدراتهم والشهادة المحصل عليها ؟
62.5	05	66.7	10	- نعم
37.5	03	33.3	05	- لا
100%	8	100	15	المجموع
				إذا كان نعم ، فهل تعتبر ذلك أنه ؟
80	04	70	07	- يحفزهم ويدفعهم للعمل
20	01	30	03	- مجرد عمل
100%	05	100	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.7% من قادة سونلغاز يرون أن الوظائف التي يشغلها المرؤوسين تتناسب مع القدرات والشهادات التي حصلوا عليها ، و62.5 من قادة الجزائرية للمياه يرون نفس الامر ، ويرجع ذلك للجوء المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة إلى التوظيف على أساس الشهادة ، كما يرى أغلب قاداتي المؤسستين الذين قالوا ان العمل الذي يقوم به مرؤوسيهـم يتناسب مع شهاداتهم وقدراتهم من شأنه أن يحفزهم ويدفعهم للعمل وذلك لكونهم يمارسون عملا يتقنونه ،ويرى بقية القادة انه مجرد عمل لا غير ،

ب- أثر العلاوات والمكافآت : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 28 : أثر العلاوات والمكافآت

ADE		SONELGAZ		العلاوات والمكافآت التي تقدمها للمرؤوسين ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62.5	05	66.6	10	- تشجعهم على العمل والانضباط
37.5	03	33.3	05	- يعتبرونها مجرد مزايا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.6% من قادة مؤسسة سونلغاز و 62.5% من قادة مؤسسة المياه أن العلاوات والمكافآت المقدمة للمرؤوسين تشجعهم على العمل والانضباط ،بينما يرى بقية القادة ان هذه المكافآت والعلاوات لا تؤدي الى زيادة الجهود

ج- المشاركة في إتخاذ القرار: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 29 : المشاركة في إتخاذ القرار

ADE		SONELGAZ		تعطي الفرصة للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12.5	01	13.3	02	- دائما
62.5	05	73.3	11	- أحيانا
25	02	13.3	01	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

يرى أغلب قادتي المؤسستين أن يشاركون مرؤوسيههم في اتخاذ القرار أحيانا ، بينما يرى حوالي 13% أنهم يشاركون الأفراد دائما في اتخاذ القرار ، ونستنتج أن قادة المؤسستين لديهم القابلية لمشاركة مرؤوسيههم في وضع الحلول للمشاكل مما يقوي لديهم الدافع لاقتراح مزيد من التحسينات الملائمة

د- التفويض : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين
الجدول رقم 30 : تفويض السلطة

ADE		SONELGAZ		هل تمنح مرؤوسيك حق التصرف واتخاذ القرار ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	02	20	03	- دائما
62.5	05	73.3	11	- أحيانا
12.5	01	6.7	01	- نادرا
-	00	-	00	- أبدا
100%	8	100	15	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكثر من 70% من القادة في مؤسسة سونلغاز ، وأكثر من 60% في المؤسسة العمومية للمياه يرون أنهم يمنحون لمرؤوسيههم حق التصرف وتفويضهم ، وهذا راجع وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية للقادة سواء خارج أو داخل المؤسسة، حيث يضطرون في كثير من الأحيان إلى الانتقال من مكاتبهم للقيام بمهام المديرية والوحدات الأخرى أو حتى لدى مؤسسات أخرى فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من مهامهم، كما يرى قائد واحد من كل مؤسسة من المستجوبين أنه نادرا ما يفوض السلطة لمرؤوسيه .

هـ- العلاقات الانسانية : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 31 :معاملة القائد مع الافراد

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تشعر أنك تعامل جميع الأفراد بالعدل والمساواة ؟
87.5	07	86.7	13	- موافق
12.5	01	13.3	02	- لا ادري
-	00	-	00	- غير موافق
100%	8	100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلب القادة في المؤسستين يعاملون مرؤوسيهم بالعدل والمساواة ، وهذا

ما يبين وجود العلاقات الانسانية في المؤسستين

الجدول رقم 32 :بناء العلاقات الاجتماعية

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تتيح للمرؤسين بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل العمل ؟
87.5	07	86.7	13	- موافق
12.5	01	13.3	02	- لا ادري
-	00	-	00	- غير موافق
100%	8	100	15	المجموع

يعتبر هذا السؤال تكميلي للسؤال السابق ، فنلاحظ جليا أن أغلب القادة الاداريون يتيحون بناء علاقات

اجتماعية جيدة من خلال تحقيق التالف والاندماج بين العاملين و تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه

2-3-3 عرض وتحليل الاستثمار الخاصة بالأفراد

أولاً : المميزات العامة لعينة الأفراد

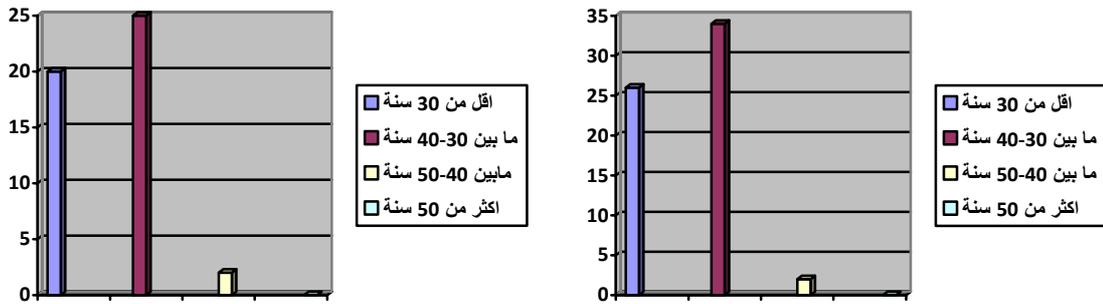
في هذا الإطار يتم تحديد و وصف الخصائص المبينة في البيانات العامة للعينة و التي تتمثل في السن والجنس المستوى التعليمي و سنوات الخبرة و الاقدمية بالإضافة إلى فرص الترقية والتكوين

1- توزيع المبحوثين حسب السن : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 33 : توزيع المبحوثين حسب السن

ADE		SONELGAZ		السن
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
42.6	20	41.9	26	- أقل من 30 سنة
53.2	25	54.8	34	- ما بين 30-40 سنة
4.3	2	3.2	2	- ما بين 40-50 سنة
-	00	-	0	- اكثر من 50 سنة
100	47	100	62	المجموع

الشكل رقم 30: توزيع المبحوثين حسب السن



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

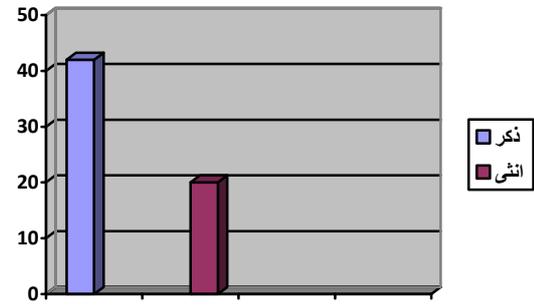
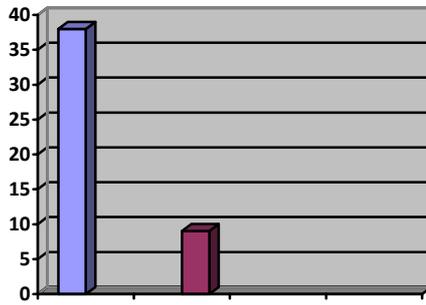
مما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة و المتمثلة في 54.8 % من إجمالي أفراد عينة مؤسسة سونلغاز يتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ، و تلي ذلك نسبة 41.9 % للفئة ذات العمر الذي أقل من 30 سنة ، ثم تأتي نسبة 3.2 % للفئة العمرية ما بين 40-50 سنة ، تقريبا نجد نفس النسب في المؤسسة العمومية للمياه ، ويعود انخفاض نسب العمر لحدثة مؤسسة المياه التي أنشأت في سنة 2001

2- توزيع المبحوثين حسب الجنس: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 34 : توزيع المبحوثين حسب الجنس

ADE		SONELGAZ		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
80.9	38	67.75	42	- ذكر
19.1	09	32.25	20	- انثى
100	47	100	62	المجموع

الشكل رقم 31: توزيع المبحوثين حسب الجنس



المؤسسة العمومية للمياه

مؤسسة سونلغاز

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث في مؤسسة سونلغاز عالي نوعا ما بالمقارنة مع المؤسسة العمومية للمياه ، ويرجع هذا للموقع الجغرافي لهذه الاخيرة والتي تبعد عن المدينة ببعض الكيلومترات

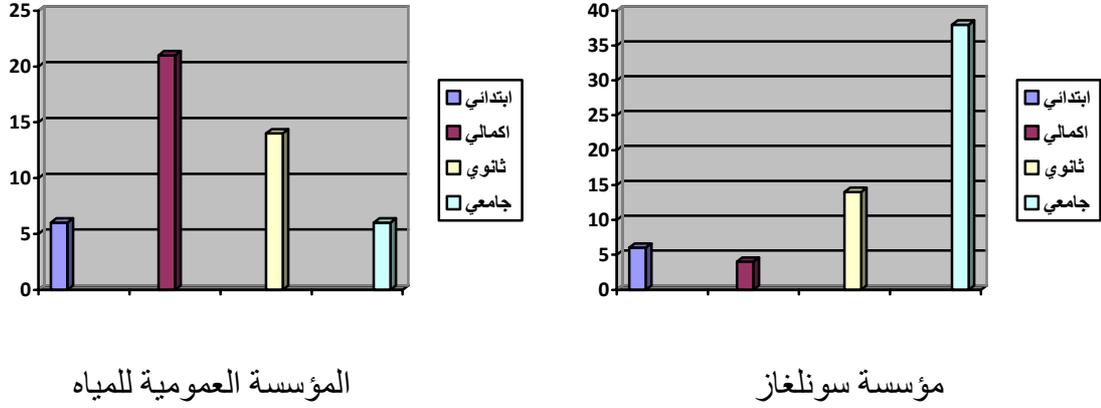
3- توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في

المؤسساتين

الجدول رقم 35 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

ADE		SONELGAZ		المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12.76	06	09.7	06	- ابتدائي
44.68	21	06.5	04	- إكمالي
29.78	14	22.6	14	- ثانوي
12.76	06	62.87	38	- جامعي
100%	47	100	62	المجموع

الشكل رقم 32: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



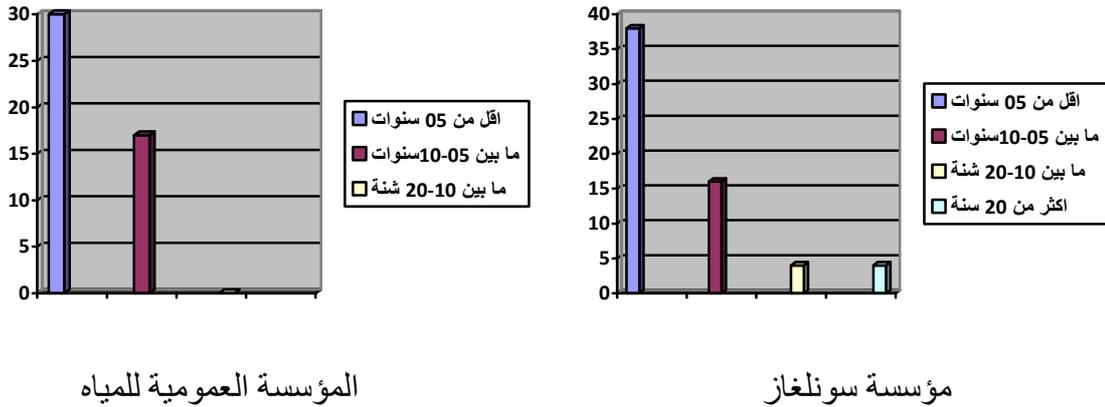
من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي في سونلغاز أفضل بكثير مما هو عليه في المؤسسة العمومية للمياه ، إذ نجد حوالي 62% من الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز جامعيين ، بينما لا تتجاوز هذه النسبة 13% في مؤسسة المياه ، كما نجد انخفاض نسبة المستويات الأخرى إذ تقدر بحوالي 30 % وبالمقابل نجدها مرتفعة جدا في المؤسسة العمومية للمياه وتقدر بحوالي 58% ، ويفسر ارتفاع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز لسياسة الاستقطاب التي تنتهجها المؤسسة بالإضافة إلى الوفرة المالية

4- توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 36 : توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة

ADE		SONELGAZ		الاقدمية في الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
63.82	30	61.3	38	- أقل من 05 سنة
36.17	17	25.8	16	- ما بين 05-10 سنة
-	00	06.5	04	- ما بين 10-20 سنة
-	00	06.5	04	- اكثر من 20 سنة
100%	47	100%	62	المجموع

الشكل رقم 33: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في الوظيفة



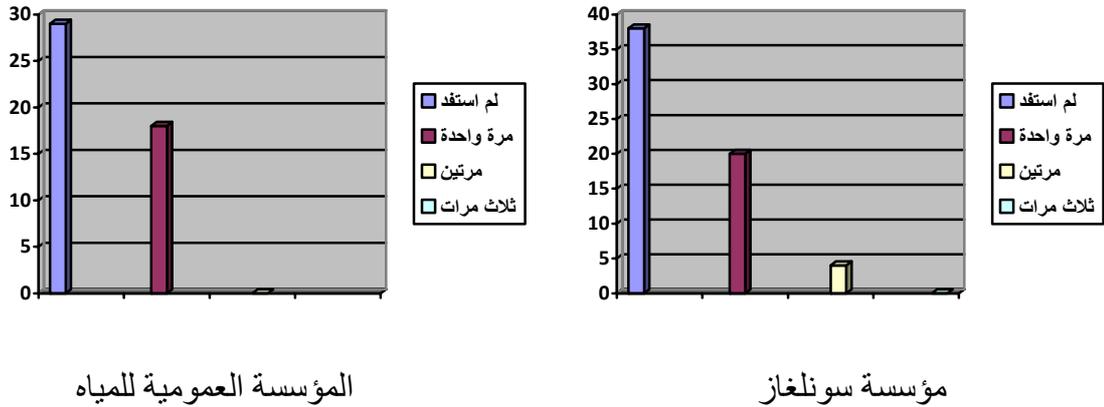
نلاحظ من خلال تحليل الجدول أعلاه ان ما نسبته أكثر من 60% من الأفراد في المؤسستين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ،ونجد حوالي 25% في مؤسسة سونلغاز لديها خبرة ما بين 05-10 سنوات وفي المقابل نلاحظ نسبة 36.17% في المؤسسة العمومية للمياه ، في حين ينعلم الخبرة في مؤسسة المياه لاكثر من 10 سنوات ، ويعزى ذلك لحدثة المؤسسة

5- توزيع المبحوثين حسب الاستفاداة من الترقية : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 37 : توزيع المبحوثين حسب الاستفاداة من الترقية

ADE		SONELGAZ		عدد المرات التي استفدت من الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.70	29	61.30	38	- لم أستفد
38.30	18	32.25	20	- مرة واحدة
-	00	06.45	04	- مرتين
-	00	-	00	- ثلاث مرات
100	47	100	62	المجموع

الشكل رقم 34: توزيع المبحوثين حسب الترقية



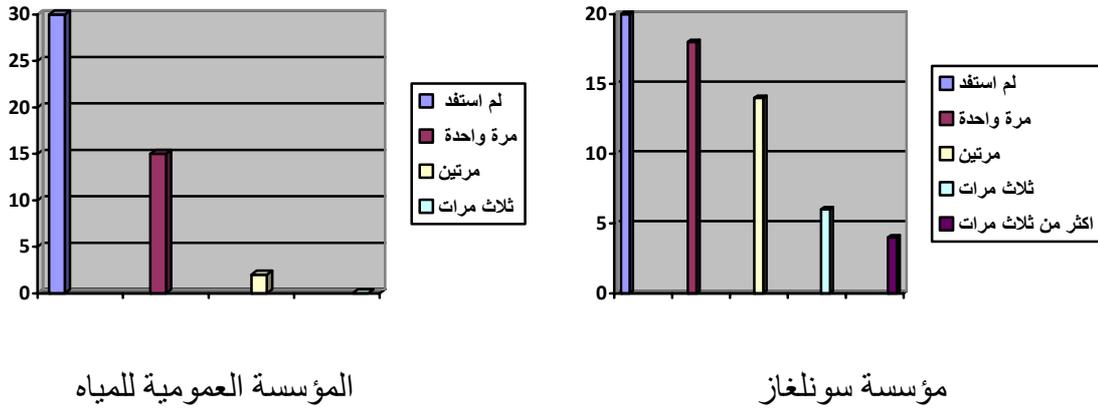
من خلال الجدول أعلاه ان ما نسبته 60% من الافراد من المؤسسات لم تستفد من الترقية بتاتا ، ويرجع هذا ربما لعدم استنفاذهم 05 سنوات بالمؤسسة ، واستفاد ما نسبته 20% من الأفراد بالمؤسسات مرة واحدة ، في حين تنعدم الاستفادة من الترقية لمرتين في المؤسسة العمومية للمياه بالنسبة للعيينة المختارة ، ونجدها تقارب 7% في مؤسسة سونلغاز

6- توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من التكوين : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسسات

الجدول رقم 38 : توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من التكوين

ADE		SONELGAZ		عدد المرات التي استفدت من التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
63.82	30	32.25	20	- لم أستفد
31.91	15	29.03	18	- مرة واحدة
04.25	02	22.5	14	- مرتين
-	00	09.67	06	- ثلاث مرات
-	00	06.45	04	- أكثر من 03 مرات
100	47	100	62	المجموع

الشكل رقم 35: توزيع المبحوثين حسب التكوين



بالنسبة لمتغير التكوين يتضح لنا جليا أن مؤسسة سونلغاز أفضل من المؤسسة العمومية للمياه ، حيث نجد أن هناك من استفاد اكثر من ثلاث مرات في حين نجد عدد قليل من الأفراد الذين استفادوا في مؤسسة المياه ، ونستنتج أن مؤسسة سونلغاز تهتم نوعا ما بتكوين أفرادها .

ثانيا : عرض و تحليل البيانات الخاصة بعينة الافراد

تضمنت هذه الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية سيتم تحليلها كما يلي :

المحور الأول : أهمية القيادة الإدارية في العملية الإدارية

يتعلق هذا المحور بتحديد مدى معرفة إطارات المؤسسة لأهمية دورهم في العملية الإدارية من خلال :

أ- دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 39 : دور القائد الإداري في التأثير على الأفراد

ADE		SONELGAZ		هل دور رؤساء الاقسام والمصالح في التأثير على الأفراد في مؤسساتكم؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
34	16	29	18	- فعال جدا
27.7	13	51.61	32	- فعال
21.3	10	03.22	02	- لا أدري
10.6	05	09.70	06	- غير فعال
06.4	03	06.50	04	- غير فعال تماما
100%	47	100%	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من 50% من الأفراد في مؤسسة سونلغاز يرون أن دور قادتهم في التأثير عليهم فعالة ، ويرى 18% أنها فعالة جدا ، وهذه الإجابة مشابهة لإجابة قادتهم في الاستبيان الاول ، بينما يرى 9.70% ان دور قادتهم غير فعال ، وبالمقابل نلاحظ في المؤسسة العمومية للمياه أن 34% يرون أن دور قادتهم فعال جدا و حوالي 28% يرون أنها فعالة فقط ، كما أن 21.3% لا يدرون ، ويرجع هذا لعدة عوامل كالمستوى التعليمي والعامل الثقافي ، وعموما يمكن القول ان دور القادة الإداريون في التأثير على مرؤوسيهام فعالة في المؤسساتين ، مع أفضلية لمؤسسة سونلغاز وربما يرجع هذا لعراقة المؤسسة مما يحتم على الأفراد التلاحم مع رؤسائهم ، عكس المؤسسة العمومية للمياه التي لم يمر على إنشائها العشر سنوات

ب- متابعة القائد الإداري لنشاطات العمال : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 40 : متابعة القائد الإداري لنشاطات العمال

ADE		SONELGAZ		يتابع القائد الاداري نشاطات العمال ويتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
53.19	25	77.5	48	- نعم
46.80	22	22.5	14	- لا
100%	47	100	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 77.5% من الأفراد بمؤسسة سونلغاز يرون أن قادتهم يتابعون نشاطاتهم ويتأكدون من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه ، بينما يرى 22.5% فقط أنهم عكس ذلك ، في حين نجد ان نصف عدد الأفراد المستجوبين بالمؤسسة العمومية للمياه يرون أن قادتهم يتابعون نشاطاتهم ، والنصف الأخر عكس ذلك ، وعموما نستنتج أن قادة مؤسسة سونلغاز يشعرون بأهمية الدور الذي يقومون به في العملية الادارية .

ج- التقصير في العمل : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 41 : التقصير في العمل

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ،ماهو رد فعل رئيسك ؟
55.3	26	03.2	02	- لاشيء
40.4	19	38.7	24	- التحذير والانذار
04.3	02	58.1	36	- التوبيخ
-	00	-	00	-العقاب
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان 58.1% من الافراد بمؤسسة سونلغاز يرون أنه عند تقصيرهم في العمل يتم توبيخهم من طرف قادتهم ، بينما يرى 38.7% انه يتم تحذيرهم وإنذارهم شفويا ، في حين نجد أن 55.3 من الافراد بالمؤسسة العمومية للمياه عند تقصير العاملين في اداء العمل لا يكون اي رد فعل من قادتهم ، بينما يرى 40.4% انه يتم الاكتفاء بإنذارهم فقط

د- الصعوبات في العمل : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 42 : الصعوبات في العمل

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عند وقوع صعوبات في العمل ، هل تقدم المساعدة ؟
46.80	22	74.19	46	- نعم
53.91	25	25.80	16	- لا
100%	47	100	62	المجموع
ADE		SONELGAZ		
				في حالة الاجابة بنعم ، طبيعة هذه المساعدات هي ؟
81.81	18	78.26	36	- التوجيه والارشاد
18.18	04	21.73	10	- التدخل المباشر لاداء العمل
100%	22	100	46	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن 74.19% من أفراد مؤسسة سونلغاز يرون أن قادتهم يقدمون لهم المساعدة في حالة وقوع صعوبات لهم في العمل بينما يرى 25.80% عكس ذلك ، وبالمقابل نجد أن 46.80% من أفراد المؤسسة العمومية للمياه يقرون بمساعدة القادة لهم بينما يرى أكثر من 50% ان قادتهم لا يقدمون لهم المساعدة ، وفي نفس السياق يرى 78.26% ممن أقروا بمساعدة قادتهم لهم في مؤسسة سونلغاز أن طبيعة هذه المساعدات تكون بالتوجيه والارشاد بينما رأى 21.73% ان رؤسائهم يتدخلون مباشرة لاداء العمل في مكان مرؤسيهم ، ونفس النسب تقريبا نجدها في المؤسسة العمومية للمياه .

المحور الثاني : الشروط القيادية لتحفيز

في هذا المحور سنحاول توضيح الكفاءات والمهارات الواجب توافرها في القائد الإداري لتحفيز الأفراد من خلال :

أ- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين
الجدول رقم 43 : العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

ADE		SONELGAZ		ماهي علاقتك بمرؤوسيك ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
06.38	03	12.90	08	- ممتازة
17.02	08	51.61	32	- جيدة
68.08	32	26.70	16	- حسنة
08.51	04	25.80	06	- سيئة
-	00	-	00	- سيئة جدا
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 64% من أفراد مؤسسة سونلغاز لديهم علاقات ما بين جيدة وممتازة مع قادتهم ، و 26.7% لديهم علاقات حسنة بينما لا نجد سوى 25% ممن لديهم علاقات سيئة مع رؤسائهم ، وبالمقابل نجد نفس الشيء في مؤسسة المياه ، إذ يتضح لنا أن 68.06% علاقاتهم حسنة مع مرؤوسيهم و 08.5% فقط علاقاتهم سيئة ، ونستنتج أن قادة مؤسسة سونلغاز يكسبون ثقة الأفراد العاملين أكثر من المؤسسة العمومية للمياه

ب- الذكاء : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 44 : الذكاء

ADE		SONELGAZ		يستطيع رئيسك التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول الى حلول بديلة ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
04.25	02	20.96	13	- دائما
53.19	25	56.45	35	- أحيانا
42.55	20	16.12	10	- نادرا
-	00	06.45	04	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

يرى أغلب الافراد في المؤسستين أن قادتهم لا يستطيعون التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى الحلول الممكنة دائما ، بل احيانا فقط وقدرت نسبتهم بأكثر من 50% بينما يرى 16.12 % في مؤسسة سونلغاز أن قادتهم نادرا ما يبتكرون الحلول الكفيلة بمواجهة المشاكل مقابل 42.55 في المؤسسة العمومية للمياه ، وعليه نستنتج ان اغلب القادة في مؤسسة سونلغاز لديهم القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور ومواجهة المشاكل ، بينما نجد هذه الصفة في المؤسسة العمومية للمياه تقدر بنصف القادة فقط

ج- طريقة التوجيه : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 45 : طريقة التوجيه

ADE		SONELGAZ		ماذا يفضل رئيسك الإداري في توجيه المرؤوسين ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
85.10	40	58.06	36	- الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات
08.51	04	32.25	20	- المبادرة في طرح الاقتراحات والافكار
06.38	03	12.90	08	- ترك الافراد بدون توجيه
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد ان أغلب الافراد في مؤسسة سونلغاز يفضلون قادتهم الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات ، و 32.25 % يرون قادتهم ان المبادرة في طرح الاقتراحات والافكار هي أفضل أسلوب للتوجيه ، بينما 12.9% يفضلون قادتهم ترك الافراد بدون توجيه ، بالمقابل نجد أن ما نسبته 85.10 من قادة المؤسسة العمومية للمياه صارمون في تطبيق اللوائح والقوانين

د- القدرة على الاتصال : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 46 : القدرة على الاتصال

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل يجد رئيسك الإداري مشكلة في مدح والثناء عليك عند قيامك بعمل مشرف ؟
04.3	02	03.2	02	- دائما
08.5	04	06.5	04	- أحيانا
34	16	38.7	24	- نادرا
53.2	25	51.6	32	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نصف الأفراد في المؤسساتين لا يجد قادتهم مشكلة في الثناء عليهم نهائيا ، بينما حوالي 35% نادرا ما تحصل لقادتهم مشكلة في المدح والثناء عليهم، كما أن ما نسبته 12% في المؤسساتين من القادة ممن يجدون مشكلة في الاتصال بمروسيهم ، وعموما يمكن القول أن الاتصال عند القادة الإداريين في المؤسساتين فعال .

ه- المهارة الإنسانية : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 47 : المهارة الإنسانية

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل يشجعك رئيسك الإداري على تحمل المسؤولية وإدخال تحسينات على عملك ؟
21.3	10	25.8	16	- دائما
34	16	35.5	22	- أحيانا
21.3	10	19.4	12	- نادرا
23.4	11	19.4	12	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول نرى أن ما نسبته 25.8% من أفراد مؤسسة سونلغاز يشجعونهم قادتهم على تحمل المسؤولية وإدخال التحسينات في العمل ، ونجد نسبة 21.3% في المؤسسة العمومية للمياه بينما هناك 35.5% في مؤسسة سونلغاز يشجعون المرؤوسين أحيانا فقط على تحمل المسؤولية ،مقابل 34% في

مؤسسة المياه ، ويرجع هذا التفاوت في النسب هو أن القادة في بعض المصالح والأقسام يشجعون فعلا الأفراد على تحمل مسؤولياتهم في كلتا المؤسساتين ، بينما هناك اقسام ومصالح لا يقوم القادة بذلك .

و- التوجه نحو العمل كفريق: والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 48 : التوجه نحو العمل كفريق

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل يعمل رئيسك الاداري على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين المرؤوسين ؟
40.4	19	35.5	22	- دائما
31.9	15	41.9	26	- أحيانا
17	08	12.9	08	- نادرا
10.6	05	09.70	06	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

من الجدول يتفق أغلب الافراد في المؤسساتين أن قادتهم يعملون على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين المرؤوسين ولكن بدرجات ما بين دائما وأحيانا ، وقدرت نسبتهم حوالي 70% ، وعموما من خلال ملاحظتنا المباشرة تبين لنا أن قادة بعض المصالح والاقسام في كلتا المؤسساتين يسعون إلى إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيههم، مما يخلق للافراد الاحساس بعدم وجود بعد إجتماعي بينهم

ر- التحلي بالقيم والأخلاق : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسساتين

الجدول رقم 49 : التحلي بالقيم والأخلاق

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تحلي القائد بالأخلاق يحفزني أكثر على العمل ؟
87.23	41	93.3	93.54	- موافق
12.76	06	6.7	04.83	- لا ادري
-	00	01.61	01	- غير موافق
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن كل الافراد في المؤسساتين يجمعون أن الاخلاق محدد رئيس وأساسي في تحفيزهم ، ويرجع هذا الاتفاق الى العامل الديني

المحور الثالث : أليات القيادة الادارية لتحفيز الافراد

في هذا المحور سنحاول توضيح الكيفيات والوسائل التي يستطيع بها القائد الاداري تحفيز الأفراد من خلال :

أ- ملائمة الفرد مع الوظيفة : والجدول التالي يبين النتائج المحصل عليها في المؤسستين

الجدول رقم 50 : ملائمة الفرد مع الوظيفة

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل ترى أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك والشهادة المحصل عليها ؟
85.10	40	80.64	50	- نعم
14.89	07	19.35	12	- لا
100%	47	100	62	المجموع
				إذا كان نعم ، فهل تعتبر ذلك أنه ؟
77.5	31	80	40	- يحفزك ويدفعك للعمل
22.5	09	20	10	- مجرد عمل
100%	40	100	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من الأفراد بالمؤسستين الذين يرون أن الوظائف التي يشغلونها تتناسب مع قدراتهم والشهادات التي حصلوا عليها ، يحفزهم ذلك ويدفعهم للعمل ، بنما 20% يرون أنه مجرد فقط ويرجع السبب في التفاوت في النسب الى المستوى التعليمي للأفراد ، ونستنتج ، ملائمة الفرد للوظيفة من شأنها ان تشجعه وتدفعه للعمل

ب- أثر العلاوات والمكافآت :

الجدول رقم 51 : أثر العلاوات والمكافآت

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العلاوات والمكافآت التي يقدمها لك رئيسك الاداري ؟
95.74	45	80.64	50	- تشجعك على العمل والانضباط
04.25	02	16.12	10	- تحافظ على نفس مستوى العمل
-	00	3.22	02	- لا تعير لها اهتماما
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 80.64% من أفراد مؤسسة سونلغاز و 95.74% من أفراد مؤسسة المياه أن العلاوات والمكافآت المقدمة لهم تشجعهم على العمل والانضباط ، ويرجع هذا الى عدة عوامل متعلقة

بالمستوى المعيشي ... بينما يرى أن 16.12% من أفراد مؤسسة سونلغاز و 04.25% من أفراد مؤسسة المياه ان هذه المكافآت والعلاوات لا تؤدي الى زيادة الجهود .وعلى العموم يمكن استنتاج أن العلاوات و الحوافز لها أهمية بالغة عند الافراد

ج- المشاركة في إتخاذ القرار

الجدول رقم 52 : المشاركة في إتخاذ القرار

ADE		SONELGAZ		يعطي رئيس المصلحة الفرصة للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14.89	07	16.12	10	- دائما
59.57	28	48.38	30	- أحيانا
21.27	10	29.03	18	- نادرا
04.25	02	06.45	04	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ ان 48.38% من أفراد سونلغاز يرون أن قادتهم يمنحون لهم الفرصة أحيانا بالمشاركة في إتخاذ القرار ، ونجد هذه النسبة مرتفعة نوعا ما في المؤسسة العمومية للمياه وتقدر ب53.57% ، بينما يرى 16% من الافراد في سونلغاز ان قادتهم دائما يشاركونهم في اتخاذ القرار مقابل 14.89% في المؤسسة العمومية للمياه ، في حين ان ما نسبته حوالي 05% في المؤسساتين أن قادتهم لا يشاركونهم في اتخاذ القرار ، ويرجع هذا التفاوت في النسب باختلاف الاقسام والمصالح التي يعمل بها الافراد المستجوبين

د- التفويض :

الجدول رقم 53 : التفويض

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل يمنح رئيسك حق التصرف واتخاذ القرار ؟
19.14	07	12.90	08	- دائما
53.19	25	51.61	32	- أحيانا
27.65	13	25.80	16	- نادرا
04.25	02	09.67	06	- أبدا
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكثر من 51% من الافراد في مؤسسة سونلغاز ، وأكثر من 53% في المؤسسة العمومية للمياه يرون أن قادتهم يمنحونهم حق التصرف وتفويضهم السلطة، وهذا راجع وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية للقادة سواء خارج أو داخل المؤسسة، حيث يضطرون في كثير من الأحيان إلى الانتقال من مكاتبتهم للقيام بمهام المديرية والوحدات الأخرى أو حتى لدى مؤسسات أخرى فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من مهامهم، ويرى حوالي 25% من المؤسسات انه نادرا ما يفوض لمشؤوليات ومهام عليا ، ويرجع لعدم كفاءة الافراد أو للعلاقة السيئة مع القائد الاداري

ه- العلاقات الانسانية :

الجدول رقم 54 : العلاقات الانسانية

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل يقوم رئيسك بالدفاع عنك ومراعاة حقوقك ؟
14.90	07	19.36	12	- نعم
85.10	40	80.64	50	- لا
100%	47	100	62	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب الافراد المستجوبين في المؤسسات لا يقوم قادتهم بالدفاع عنهم ومراعاة حقوقهم ، بينما ترى فئة قليلة ان القادة الاداريين يدافعون عنهم ، ويرجع للمستوى التعليمي للافراد ، وكذا الحاجات المتزايدة للافراد مما يصعب تحقيقها من قبل القائد الإداري

الجدول رقم 24: معاملة القائد للأفراد

ADE		SONELGAZ		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	اشعر أن رئيس المصلحة يعامل جميع الأفراد بالعدل والمساواة ؟
74.46	35	80.64	50	- موافق
-	00	03.22	02	- لا ادري
25.53	12	16.12	10	- غير موافق
100%	47	100	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلب الافراد في المؤسساتين يعاملون من قبل قادتهم بالعدل والمساواة ، وهذا ما يبين وجود العلاقات الإنسانية في المؤسساتين

خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني دراسة مساهمة القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية و توصلنا إلى مايلي :

- يلعب القادة الاداريون دورا وسطا في العملية الإدارية في مؤسسة سونلغاز والمؤسسة العمومية للمياه على حد سواء ، ويتجلى هذا من خلال عدم التأثير على الأفراد بصفة كاملة ، و متابعة العمال بشكل جزئي في أداء مهامهم ، بالإضافة الى القصور في مساعدة الأفراد العاملين على أداء مهامهم وتوجيههم
- تتوفر بعض الشروط في القادة الاداريين بمؤسستي سونلغاز والعمومية للمياه ، كما يظهر قصور في كفاءات أخرى كالصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين وعدم ترك المبادرة للأفراد مما يجعلهم أقرب الى المدراء من القادة ، بالإضافة إلى البطء في التعامل مع المعلومات والبيانات للوصول الى الحلول البديلة .
- يعتبر تصميم الوظائف وملائمة الوظيفة للفرد بالإضافة إلى العلاوات والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية من الوسائل التحفيزية في المؤسستين على حد سواء

الخاتمة العامة

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء ، و في ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعدد و تنوع العلاقات و تشابكها و تأثرها بالبيئة الخارجية الأمر الذي يستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطور ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية و ناجحة ، فدور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحميل القيادة الإدارية لمسؤولية تحفيز الافراد العاملين وحل كل التناقضات الموجودة في التنظيم و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعدد الأهداف التنظيمية ، ذلك أن قيادة المنظمة تمتد إلى الأفراد العاملين فتزيل الفجوات بين الفرد و القائد مما يسهل على العاملين في المنظمة إدراك أهدافها و الاقتناع بها ، فيعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها .

النتائج العامة

- ان القيادة الادارية هي جوهر العملية الادارية ، واهميتها ومكانتها ودورها ، نابع من كونها تقوم بدور اساسي يجعل الادارة اكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كاداة محركة لتحقيق اهدافها .
- ان القيادة الادارية ظاهرة اجتماعية انسانية ، لاتعبر عن مجرد علاقات رسمية ، انما هي علاقة تفاعل بين القائد والافراد العاملين تكون عن طواعية مما يجعل مشاركتهم اكثر فاعلية
- يتطلب من القائد الاداري ان تتوفر لديه نظرة استراتيجية مبنية على تحليل شامل وكامل للمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة
- انطلاقا من ان القيادة الادارية عبارة عن تفاعل بين القائد ومرؤوسيه ، فانه يتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل ، مما يحتم علية تنمية الثقافة الاتصالية لتفعيل تحفيز الافراد العاملين وحثهم على العمل

- ان فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على اساس الدرجة المتاحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب ، فإذا كانت فاعلة وذات تأثير كبير أسهمت في تحفيز الفرد والهيب الحماس لديه.
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين و يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و هذا لتوليد الثقة بين القائد ومرؤوسيه
- إن إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من شأنها تهيئة المناخ الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين الأفراد ويشجعهم على الاشتراك والاسهام في نشاطات التنظيم .

اختبار الفرضيات :

- 1- تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية يبرز هذا من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للإدارة و توفير الفاعلية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها
- 2- تتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات و القدرات لتحفيز الأفراد و تتمثل في القدرات العينية و الإدارة إضافة إلى السمات الشخصية لتجعله قادرا على التأثير في الموقف و الظروف و الأفراد من حوله .
- 3- يعتبر النظام العادل لنظام الحوافز و تصميم الوظائف و المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة بالإضافة إلى بناء العلاقات الإنسانية في المنظمة من الآليات الفعالة التي يمتلكها القائد الإداري لتحفيز الأفراد بالمؤسسة
- 4- تساهم القيادة الإدارية بدرجة متوسطة في تحفيز الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية و يرجع ذلك لعدة عوامل بيئية و إدارية .

الاقتراحات

- حث القيادة الإدارية على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يستند الى الاهتمام بالأفراد العاملين ، من حيث تفهم احتياجاتهم ودوافعهم ورغباتهم ، ودمج أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة
- دعوة القيادة الإدارية إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما تحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع معنوياتهم وحماسهم لإتقان العمل
- العمل على تعزيز القيادة الإدارية لثقافة اتصالية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر ، مما يؤدي الى تثمين سلوكيات التشاور والاستماع وإبداء الرأي
- العمل على تدريب القادة الإداريين في ميدان العلاقات الإنسانية لتنمية المهارات القيادية القادرة على بناء المناخ التنظيمي والإنساني التي تعترف بأفكار الأفراد وإبداعاتهم ومبادراتهم
- ضرورة وجود سياسة واضحة ومعلنة من قبل القادة الإداريين للحوافز المادية والمعنوية ، وتكون قادرة على إشباع حاجات الأفراد
- عقد محاضرات وندوات واجتماعات يحضرها القادة والأفراد ، تكون موجهة في مجملها لتداول الآراء حول التحفيز والخروج بحلول مناسبة

أفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة حول كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة ، ومن خلال المسار النظري والتطبيقي ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها :

- دور القيادة الإدارية في بناء فريق العمل
- القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
- تنمية القدرات القيادية على تحقيق الأداء المتميز
- الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير

المراجع

- 1- صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي طاهر ، "الإدارة والأعمال" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،الأردن ، (2007) .
- 2- نواف كنعان ، "القيادة الإدارية" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ، (2007)
- 3- علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم- " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، الطبعة الأولى ، (1999)
- 4- الامام النووي، "رياض الصالحين" ، دار الفكر للطباعة والنشر،بيروت ، بدون طبعة ،(2003)
- 5- احمد بن تيمية ، " السياسة الشرعية" ، طبع ونشر وزارة الشؤون الإسلامية ،المملكة العربية السعودية ،بدون طبعة ،(1418هـ).
- 6- فؤاد عبد الله العمر ، "أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي" ، البنك الإسلامي للتنمية ،جدة، بدون طبعة ،(1999)
- 7- عمار بوحوش ، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين" ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، الطبعة الأولى ،(2006)
- 8- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، بدون طبعة ،(2003) .
- 9- ظاهر محمود كلادة ، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" ، دار زهران، عمان ، بدون طبعة ،(1997)،
- 10- Jean-francois .,forcet.philippe ,organisation et gestion de l'entreprise , Berti éditions , Alger ,(2007)
- 11- Henry Fayol , Administration industriel et générale, édition ENAG , Alger, (1990),
- 12- سعيد سلطان.محمد ، "السلوك الإنساني في المنظمات" ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، بدون طبعة ،(2002).
- 13- Hamon Carole, management de l'équipe commerciale , dunod , paris ، (2004)

14- عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم - المفاهيم، الوظائف، الأسس- " ، (د.د.ن)، الإسكندرية، بدون طبعة، (2001)

15- ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، المجلد 12، (2000)

16- سعدي يحيى، "نظام الحوافز و التسيير الفعال"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة 03-04 ماي (2005)

17- طلعت إبراهيم لطفي، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، (2008)

18- خليل محمد محسن الشماع، كاضم محمد خضير، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن (دس ن)

19- مهدي حسن زويلف، "علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (1982)

20- عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003)

21- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة، الجزائر، (2002)

22- حسن راوية، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002)

23- صلاح محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002)

24- migani.philippe، 'les systemes de management، paris : editions d'organisation، (1993).

25- سميرة صالحى، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية، لم تنشر، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007

26- محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية"، دار المسيرة، عمان، (2008)

27- علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم -"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، (1999)

28- kotter.john،le leadership ،(paris: édition d'organisation) Harvard busness review) ، (2000)

29- يوسف سعدون ، "دراسات في تسيير الموارد البشرية" ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، (2008) ،

30- سهلية عباس ، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، (2004)

31- الجدول من اعداد الطالب

32- سامي عبدالله الباحثين. ، "القيادة الادارية العربية ومتطلبات التغيير"،التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية، الشارقة، (2006)

33- السيد عبد الحميد مرسي ، "مفهوم القيادة في اطار العقيدة الاسلامية" ، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة ، (دس)

34- جاك ديكان ، "أفكار عظيمة في الإدارة" ، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة، (1991)

35- الصالح جيلح ،"اثر القيادة الادارية على اداء العاملين" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، لم تنشر،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،(2006/2004)

36- عبد القادر فرج طه ، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار النهضة العربية، بيروت، (1986)

37- SEKIOU Lakhdar et al,GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , Canada ; Deboeck university,(2001)

38- حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ،(2002)

39- Gilbert.j. B.Probst et al , organisation et management (gerer le changement organisationnel ,Paris ;editions 'organisation ,(1995)

40- ماجد بن عبد الرحمان البهلال ، "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الامنية ، لم تنشر،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الادارية،السعودية،(2008) ،

- 41- نور الدين دخان ، " إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير " ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال ،جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، 3-4 ماي 2005
- 42- حسين حريم ، " السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال – " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، (2004)
- 43- سهيل إدريس ، " المنهل – قاموس فرنسي عربي – " ، دار الأداب للنشر والتوزيع ، الطبعة السابعة والثلاثون ، بيروت ، (2007)
- 44- داوود معمر ، " منظمات الأعمال – الحوافز والمكافآت – " ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، (2006)
- 45- H. Koontz et C. O'Donnell " Management -principes et méthodes de gestion-" , Editions Mc Graw-hill, Quebec ,1980
- 46- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي ، عمان ، الطبعة الأولى ، (2006)
- 47- علي السلمي ، " السلوك التنظيمي " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، (1979)
- 48- يوسف جغولي ، " القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم وعمل ، لم تنشر، جامعة البليدة، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية ، (2007)
- 49- سعاد نائف برنوطي ، " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، (2004)
- 50- ثابت عبد الرحمان إدريس، " إدارة الأعمال – نظريات ونماذج و تطبيقات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2005)
- 51- أحمد صقر عاشور ، " إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي-" ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، (1983)
- 52- محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة ، (2005)
- 53- ماجدة العطية ، " سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة – " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، (2003)

" " (2000).

55- هالة منصور ، " المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات " ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، (2002).

56- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية ، البنك الإسلامي للتنمية ، جدة ، الطبعة الأولى ، (2004)

57- صلاح عبد القادر النعيمي ، " المدير ...القائد والمفكر الاستراتيجي " ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، (2008).

58- هناء حافظ بدوي ، "الاتصال بين النظرية والتطبيق" ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، (2003).

59- صلاح الشنواني ،"التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال – مدخل المسؤولية الاجتماعية – " مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، (1999).

60- ابن الزاهي منصور ، محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات – ورقة 8-9 مارس 2005

61- محمود الجمل ،موضي الحمود ، واخرون ، " العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية " ، المؤتمر العلمي الرابع –الريادة والإبداع – " ،الأردن ، 15-16 مارس 2005

62- براق محمد ، حوتية عمر ، " القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، الجزائر

63- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات تدريبية ، عدد 28 ، 28 نوفمبر 2002 ،

www.ngoce.org

64- حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية " ،مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، (2004)

65- عمر وصفي عقيلي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي – " دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الاولى ، (2005).

66- عبد المحسن الجسار، حسان الجادر ، "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 20 العدد الأول ،الكويت ، (2004)

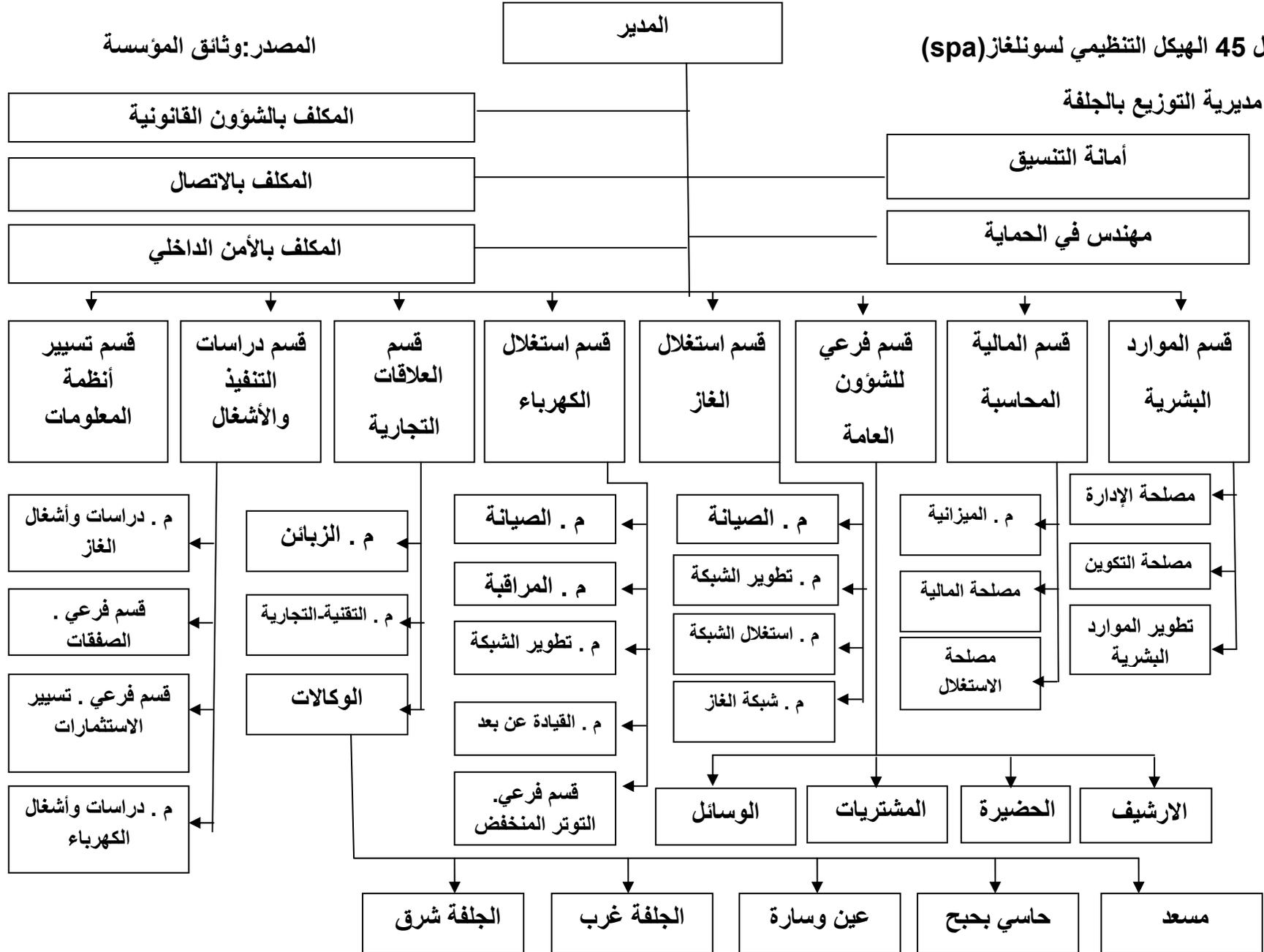
67- D. Beaupre ,M.Nadeau " la qualité dans les entreprises de service", les presses interuniversitaires, québec, , casablanca,(1995)

- 68- عليوة السيد ، تنمية مهارات مديري الإدارات ، مركز ايتراك ، القاهرة ، (2001).
- 69- خالد بن حمدي الحربي ، " اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الامنية ، لم تنشر ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية العلوم الادارية ، السعودية ، (2003) ،
www.nauss.edu.sa/arabic/menue/libeary/seletterresarech/master/year3
- 70- أبو قحف عبد السلام ، " أساسيات الإدارة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، (1995).
- 71- محمد شفيق ، " العلوم السلوكية " المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، (2002)
- 72- منير زيد عبوي ، " القيادة و دورها في العملية الإدارية " ، دار البداية ، عمان (2008)
- 73- أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الاولى 1389 الموافق ل 28 يوليو 1969 يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر و احداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الصادر بالجريدة الرسمية في 01 أوت 1969
- 74- - العربي عطية ، تدنية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي ، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 08-09-09 مارس 2005 ورقلة
- 75- www.sonelgaz.dz
- 76- المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الصادر بالجريدة الرسمية يوم 24 سبتمبر 1995
- 77- مرسوم رئاسي 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، الصادر بالجريدة الرسمية يوم 02 يوليو 2002
- 78- وثائق مؤسسة سونلغاز
- 79- المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001 يتضمن إنشاء الجزائرية للمياه الصادر بالجريدة الرسمية يوم 22 افريل 2001
- 80- WWW.ADE.DZ
- 81- وثائق مؤسسة الجزائرية للمياه
- 82- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وادوات اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999

83- رءاء وءء ءوءءرء؁ البءء العءمء -أساسفاء النظرفة وممارساءه العءمفة -ءار الفكر ؁ ءمءق
) 2000 (؁

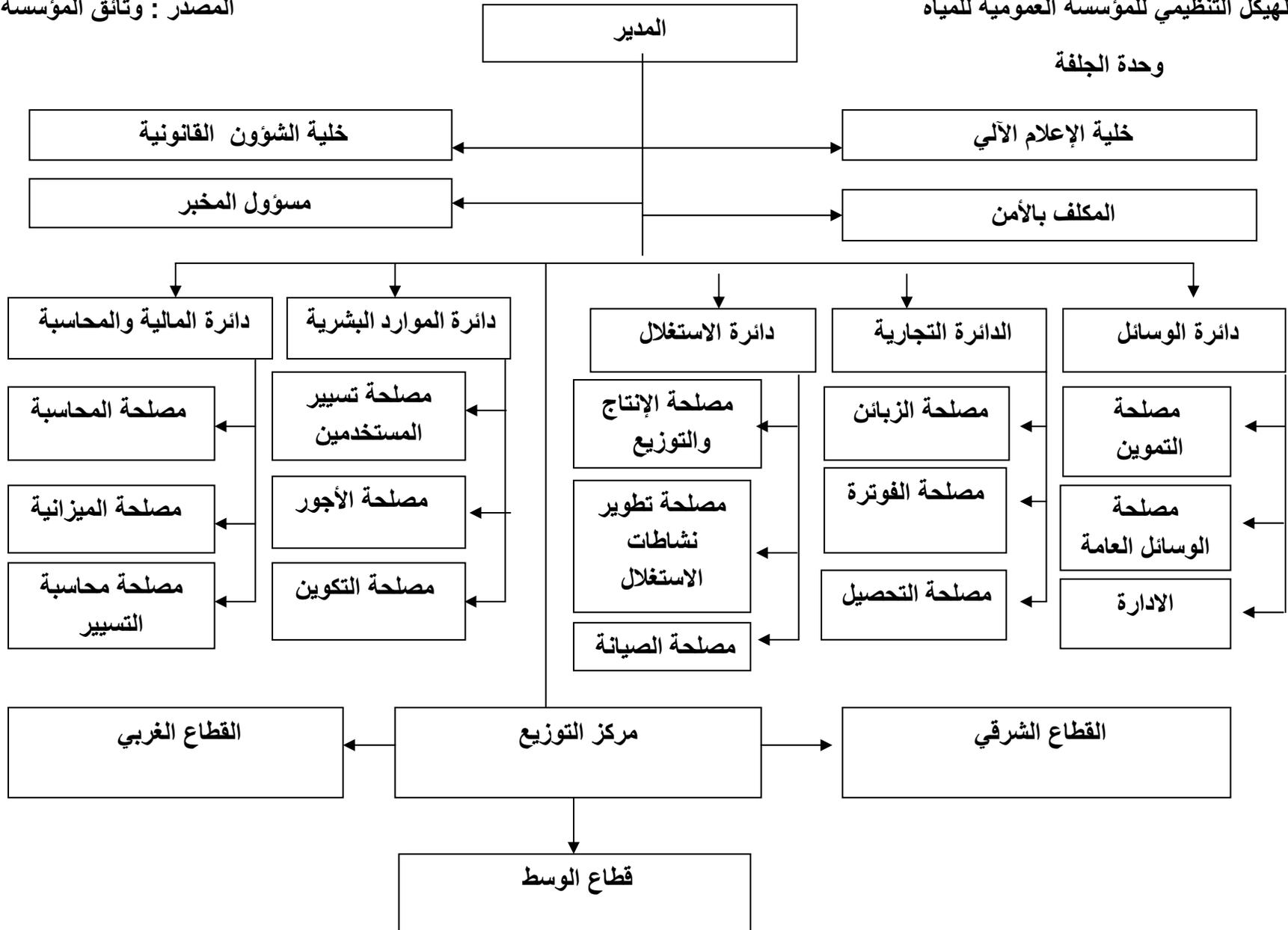
84- من اءءاء الطالب

شكل 45 الهيكل التنظيمي لسونغاز (spa)



المصدر : وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للمياه



الاستمارة الخاصة بالقيادة الاداريين

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان دور القيادة الادارية في تحفيز الافراد بالمؤسسة مع دراسة حالة لمؤسستكم .

و تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة القيادة الادارية في تحفيز الافراد العاملين بالمؤسسة

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم بطلب ملئ هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

المشرف

أ- د محمد طواهر التهامي

الباحث

دروم احمد

أولا : البيانات العامة :

- 1- السن أقل من 30 سنة ما بين 30-40 سنة ما بين 40-50 سنة أكثر من 50
- 2- الجنس ذكر أنثى
- 3- الحالة العائلية أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4- المستوى إكمالي ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية داخل المؤسسة أقل من 5 سنوات 5 - 10 10-20 أكثر من 20
- 5- الأقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات 5 - 10 10-20 أكثر من 20
- 6- عدد مرات استفادة من الترقية لم استفد مرة مرتين 3 مرات أكثر من 3
- 7- عدد مرات استفادة من التكوين لم استفد مرة مرتين 3 مرات أكثر من 3

ثانيا : أهمية القيادة الادارية في العملية الادارية

8- هل دور القيادة الإدارية (رؤساء المصالح) في التأثير على الأفراد في مؤسساتكم ؟

- فعالة جدا فعالة لا ادري غير فعالة غير فعالة تماما

9- يتابع القائد الاداري نشاطات العمال ويتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه ؟

- نعم لا

10- عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعلك؟

- لا شيء التحذير والإنذار

- التوبيخ الجزاء

11- عند وقوع صعوبات في العمل ، هل تقدم المساعدة ؟

- نعم لا

ثالثا: الشروط القيادية لتحفيز الأفراد

12- كيف ترى علاقتك بمرؤوسيك ؟

ممتازة جيدة حسنة سيئة سيئة جدا

13- تستطيع القائد التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص غير الظاهرة .

دائما احيانا نادرا أبدا

14- ماذا تفضل في توجيه المرؤوسين ؟

- الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات
 المبادرة في طرح الاقتراحات والأفكار
 ترك الأفراد بدون توجيه

غير ذلك

15- هل تجد مشكلة في مدح والثناء على المرؤوسين عند قيامهم بعمل مشرف ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

16- هل تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإدخال تحسينات على عملهم ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

17- هل تعمل على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين المرؤوسين ؟

دائما أحيانا نادرا ابدا

18- هل تأخذ آراء ومقترحات مرؤوسين بعين الاعتبار ؟

دائما أحيانا نادرا ابدا

19- تحلي القائد الإداري بالأخلاق يحفز الافراد أكثر للعمل ؟

موافق لاادري غير موافق

رابعاً : آليات القيادة الإدارية للتحفيز

20- هل ترى أن العمل الذي يقوم به مرؤوسيك يتناسب مع قدراتهم والشهادة المحصل عليها ؟

نعم لا

21- إذا كان نعم، فهل تعتبر ذلك أنه ؟

يحفزهم ويدفعهم للعمل

مجرد عمل فقط

غير ذلك

22- العلاوات والمكافآت التي تقدمها للمرؤوسين

تشجعهم على العمل والانضباط

تعتبرها مجرد مزايا

غير ذلك

23- تعطي الفرصة للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار

دائماً أحياناً نادراً أبداً

24- هل تمنح مرؤوسيك حق التصرف واتخاذ القرار ؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

25- تشعر أنك تعامل جميع الأفراد العاملين بالعدل والمساواة

موافق لاادري غير موافق

26- تتيح للمرؤوسين بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل العمل

موافق لاادري غير موافق

الاستمارة

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان دور

القيادة الادارية في تحفيز الافراد بالمؤسسة مع دراسة حالة مؤسستكم

و تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة القيادة الادارية في تحفيز الافراد العاملين بالمؤسسة

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم بطلب ملئ هذا الاستبيان بوضع

علامة (X) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة علما أن كافة

البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

المشرف

أ- د محمد طواهر التهامي

الباحث

دروم احمد

أولاً : البيانات العامة :

- 1- السن أقل من 30 سنة ما بين 30-40 سنة ما بين 40-50 سنة أكثر من 50
- 2- الجنس ذكر أنثى
- 3- المستوى ابتدائي إكمالي ثانوي جامعي
- 4- الاقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات 5 - 10 10-20 أكثر من 20
- 5- عدد مرات استفادة من الترقية لم استفد مرة مرتين 3 مرات أكثر من 3
- 6- عدد مرات استفادة من التكوين لم استفد مرة مرتين 3 مرات أكثر من 3

ثانياً : أهمية القيادة الادارية في العملية الادارية

7- هل دور القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد في مؤسساتكم ؟

- فعالة جدا فعالة لا ادري غير فعالة غير فعالة تماما

8- يتابع القائد الاداري نشاطات العمال ويتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه ؟

- نعم لا

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

- لاشيء
- التحذير والإنذار
- التوبيخ
- الجزاء

10- عند وقوع صعوبات في العمل ، هل يقدم لك قائدك الاداري المساعدة ؟

- نعم لا

11- في حالة الاجابة بنعم طبيعة هذه المساعدات هي

- التوجيه والإرشاد
 التدخل المباشر لأداء العمل
 أخرى

هي.....

ثالثا: الشروط القيادية لتحفيز الأفراد

12- كيف ترى علاقتك بقائدك الإداري ؟

- ممتازة جيدة حسنة سيئة سيئة جدا

13- يستطيع القائد التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص غير الظاهرة .

- دائما احيانا نادرا أبدا

14- ماذا يفضل قائدك الإداري في توجيه المرؤوسين ؟

- الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات
 المبادرة في طرح الاقتراحات والأفكار
 ترك الأفراد بدون توجيه

غير ذلك

15- هل يجد قائدك الإداري مشكلة في مدحك والثناء عليك عند قيامك بعمل مشرف ؟

- دائما أحيانا نادرا أبدا

16- هل يشجعك قائدك الإداري على تحمل المسؤولية وإدخال تحسينات على عملك ؟

- دائما أحيانا نادرا أبدا

17- هل يعمل رئيسك على تنمية روح الجماعة وتقوية العلاقات بين الزملاء ؟

دائماً أحيانا نادرا ابدا

18- تحلي القائد الإداري بالأخلاق يحفزني أكثر للعمل ؟

موافق جدا موافق لاادري غير موافق غير موافق جدا

رابعا : آليات القيادة الإدارية للتحفيز

19- هل ترى أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك والشهادة المحصل عليها ؟

نعم لا

20- إذا كان نعم ، فهل تعتبر ذلك انه ؟

يحفزك ويدفعك للعمل

مجرد عمل فقط

غير ذلك

21- العلاوات والمكافآت التي يقدمها لك قائدك الإداري

تشجعك على العمل والانضباط

تعتبرها مجرد مزايا

غير ذلك

22- يعطي القائد الاداري الفرصة للأفراد بالمشاركة في إتخاذ القرار

دائماً أحيانا نادرا ابدا

23- هل يمنحك رئيسك حق التصرف واتخاذ القرار ؟

دائماً أحيانا نادرا ابدا

24- هل يقوم قائدك بالدفاع عنك ومراعاة حقوقك ؟

نعم لا

25- اشعر ان قائدي الإداري يعامل جميع الأفراد العاملين بالعدل والمساواة

موافق لاادري غير موافق