

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم القانونية والإدارية
قسم العلوم السياسية

القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة

-دراسة حالة مديرية التعمير الهندسة المعمارية البناء تيسمسيلت-

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة وجماعات محلية

إشراف الأستاذ:

* محمد رضا سلطاني

إعداد الطلبة:

- غالب أم الخير خيرة

- غربي الهوارية

لجنة المناقشة

د. محمد زيتوني.....رئيسا

أ. محمد رضا سلطاني.....مشرفا ومقررا

د. عائشة سعدي.....عضوا مناقشا

السنة الدراسية 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي يستحق الشكر والثناء والتبجيل لي شفيع الأمة وهادي البشرية ومير القلوب

محمد ﷺ

قال الله تعالى « ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه ». سورة النمل الآية 19.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " محمد رضا سلطاني " لما بذله من جهد

ونصائح وتوصيات في سبيل إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى المؤطر في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

" عبد الله " وجميع الموظفين فيها.

ونخص بالشكر زملاء الدفعة ماستر 2017-2018-المركز الجامعي تيسمسيلت.

وفي الأخير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

لمن أهدي؟ وكلني لهم

لمن أهدي؟ وحياتي لهم

إلى من ربت وسهرت وتعبت، إلى من لا تغيب على ناظري وحياتي.....أمي الحبيبة.

إلى روح والدي رحمه الله وأدخله فسيح جنانه.

إليكم يا مصدر افتخاري وأحبابي إخوتي وأخواتي وإلى كل أولادكم.

إليك يا صديقتي وأختي التي تقاسمت معها أحزاني وأفراحي خيرة.

إلى من استطاعوا أن يدخلوا قلبي بكل سهولة وأن يتربعوا عليه دون استئذان بنات إخوتي
وصديقاتي.

الهوارية

إهداء

أهدي ثمرة عملي

إلى اللذان قال فيهما الله في كتابه الكريم ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن
الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما﴾.
إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي، إلى من علمتني معنى الصبر، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها
أمي الحنونة.

إلى الذي تعب لأجلي ورعاني وأشعل لهيب العلم في صدري ومما ملكت يده أعطاني والذي لا يبخل
بشيء من أجلي والذي الغالي أدامه الله فوق رأسي.

إلى عيون رعت وقلوب دعت، إلى من أعطوا بلا جزاء، وأحبوا بلا رياء إلى أشقائي (عبد القادر،
خالد، نوار، دحمان، رشيد، عمر).

إلى الروح التي سكنت قلبي إلى زوجي العزيز " أمين".

إلى رفيقتي في إنجاز هذا العمل المتواضع أختي " الهوارية"

إلى من أحبه قلبي وكانوا لي أخوات قبل الصديقات " كريمة، أمينة".

إلى كل صديقاتي حفظهن الله.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

خَيْرَةٌ
خَيْرَةٌ

يحظى مفهوم القيادة بأهمية في تسيير المنظمات، - ولا يزال - الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين المفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، من منطلق أن القائد الفعال يمثل المحرك الأساسي للعنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير في أهم محددات النجاح.

لذا قمنا في دراستنا هذه إلى تحليل المضامين النظرية لمفهوم القيادة والمنظمة من خلال تسليط الضوء على وجهات النظر المختلفة.

تضمنت الدراسة ثلاثة فصول: الأول كان بعنوان الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة، أما الثاني فكان عن المنظمة، أما الفصل الثالث فقد قمنا بدراسة ميدانية عن دور القيادة في المنظمة بمديرية التعمير والهندسة والبناء.

Research Summary

The concept of leadership is of great importance in the management of organizations. The increasing interest of researchers, thinkers and practitioners in the field of management and management has been and continues to be the key driver of the human element in the Organization to achieve the Organization's goals by influencing the most important determinants of success. .

In this study, we analyzed the theoretical implications of the concepts of leadership and organization by shedding light on different points of view. The study included three chapters: the first was entitled conceptual framework and conceptual leadership, the second was about the organization, and the third chapter, we conducted a field study on the role of leadership in the Organization Directorate of reconstruction, engineering and construction.

مقدمة

إن التحديات التي يواجهها الإنسان تزداد يوم بعد آخر وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم، وغياب الحوار الحضاري في ظل العولمة والتطور المستمر.

وإذا كان لا بدّ من مواكبة هذه التغيرات والتحديات فإنّ الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وأنها تساهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار والتي لديها القدرة الفائقة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، في حين تعدّ القيادة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، وليس أي نوع من القيادة؛ ولكن القيادة الإبداعية على وجه التحديد.

وإذا كان القائد هو من يأمر أتباعه، إذن من يقود من وإلى أين ولماذا؟ وكيف يقود القادة أتباعهم بدون أن يكونوا هم أنفسهم منقادين من الأتباع؟. في حين تشير الدراسات والبحوث وممارسة الأعمال ذات صورة الجيدة إلى أن إنتاجية الفرد والجماعة تتعزز وتتعاظم من خلال آليات التوجيه والرقابة والتخطيط، وهي أدوات فعالة يستخدمها القائدون على اختلاف أنواعهم لتسيير نشاطات إدارتهم المختلفة.

كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث على حقيقة أصبحت متناقضة، وهي أن الاتصال بين القادة والعاملين، يحفزهم بشكل علمي وموضوعي تعدد بحق من أبرز مقومات الإشراف الفعال الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، في حين يرى الكثير من المفكرين أن نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها يعتمد على قدرة المشرفين؛ أي القادة على إدارة المنظمة وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة. فأهداف المنظمة تكاد تشكل أحد أعمدة المنظمة لأنّ إهمالها قد يؤدي إلى انهيار المنظمة. فإن قدرة القادة ومهارتهم في تحقيق التوازن ما بين أهداف التنظيم وأهداف المنظمة تعدّ من المهارات الأساسية التي ينبغي على القادة امتلاكها، علاوة على مهارات القيادة والاتصال والتخطيط والرقابة.

في حين تشكل القيادة عنصراً حيوياً وجوهرياً في حياة المنظمات، وهي كعملية متكاملة تستوعب معطيات التراكم المعرفي في مجال القيادة من حيث السمات والسلوك والمواقف والتحديات التي تواجهها المنظمات في إطار الريادة الراشدة، الشفافية، المواطنة، والتنوع. حيث أصبحت القيادة باتجاهاتها المعاصرة

(الكاريزمية الرؤيوية والتحويلية والروحوية مثلا) ركيزة المنظمات الأساسية في التعامل مع التحديات السابقة الذكر لتحقيق التفوق.

- أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- اخترنا هذا الموضوع لأنّ لدينا ميولا للجانب القيادي .
- السعي في إيجاد معلومات فيما يخص موضوع القيادة.
- الاستفادة من المعرفة العلمية.

الأسباب الموضوعية:

- موضوع قابل للدراسة.
- تحسيس المؤسسة بأهمية القيادة ودورها الفعال.
- إبراز مدى تأثير القيادة على المنظمة.

-أهداف الموضوع:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة والتوضيح لماهية كل من القيادة والمنظمة مع التعرف على مختلف النظريات، ومن خلال التعرف على أنماط القيادة وأنواعها وأهميتها في تطوير المنظمة. كما عملنا على تقديم بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير القيادة داخل المنظمة.

-أهمية الموضوع

- تأثير متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.
- العمل على تحقيق النجاح والتطوير والتميز.
- القيادة هي بمثابة ركيزة أساسية داخل المنظمة.

أدبيات الدراسة :

1- دراسة نور الدين بوراس، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014. فقد تطرق من خلال الدراسة إلى مفاهيم متعلقة بالقيادة الإدارية، وركز في دراسته على ثقافة منظمة لدى العاملين.

2- دراسة عبد الله الثاني محمد النذير، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال تحت عنوان: " القيادة الإدارية وعلاقته بمشروع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية ونظرية-"، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانية وهران، 2010.

- كانت تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول هذا الموضوع وتطرق الباحث من خلال دراسة بحث علاقة بين القيادة الإدارية والاتصال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

-الإشكالية الرئيسية:

ما دور القيادة في تحقيق أهداف المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما دور القيادة الناجحة في تطوير المنظمة؟

-هل تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على القرار الجماعي والتشاور؟

-حدود ومجال الدراسة:

1) الحد الموضوعي: ركزنا في بحثنا هذا على المفاهيم الأساسية للقيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.

2) الحد المكاني: اخترنا مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية تيسمسيلت كمؤسسة لدراستنا كونها تعتمد على القيادة في تسيير المنظمة.

3) الحد الزمني: لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي إلى 24 أفريل 2018.

-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للقيادة دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

-منهجية الدراسة : تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل ونظرا لطبيعة هذا البحث، سنعتمد على المنهج الوصفي عند التطرق للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة والمنظمة وكذلك النظريات المفسرة ومختلف الأهداف.

و تم استخدام المنهج التحليلي في الفصل الثالث ، حيث وزعنا إستبيان على الموظفين و قمنا بجمع

النتائج و قمنا بالتحليل الإحصائي لها .

تصميم الدراسة :

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري، أما الثالث فهو بالجانب التطبيقي حيث تناولنا :

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة .

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة.

الفصل الثالث: يتضمن الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

أصبح الاهتمام بالقيادة الإدارية يزداد توسعا في القرن الواحد والعشرون في مختلف الإدارات، وذلك لأنها القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

كما إن القيادة تمثل السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجهه نشاطا جماعيا، ولا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق القيادة من دون الاهتمام بالقائد، والذي يعتبر الرجل الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن. فالقائد الفعال لا يولد لديه الاستعداد القيادي فقط، ولكن يولد بعض القدرات القيادية.

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية للقيادة والمبحث الثاني نظريات القيادة في الفكر الحديث و المبحث الثالث: ماهية القائد.

المبحث الأول: مفهوم للقيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

بالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثين للقيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق محدد للقيادة، حيث يرى العديد من الفلاسفة أن القيادة هي:

يعرفها **Koontz** "كونتز" بأنها القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين.
أما **Dunnell** "دونيل" عرفها بأنها عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل المسند إليهم.

ويرى **Evansville** "جون إيفانسفيل" أن القيادة عبارة عن تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل.

أما **Follett Theory** "ماري باركر فوليت" فعرفت القيادة بقولها: أن من مفاهيم القيادة أن تقتنع الناس بمتابعتك لهم وتدريبهم للعمل معك¹.

كما عرفها البعض على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة².
كما تعرف القيادة بأنها وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم³.

عرفها **Bass** "باس" بأنها: عملية تتم عن طريق إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب⁴.

كما عرفها "محمد منير مرسي" بأنها: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاطه جماعيا نحو تحقيق هدف معين⁵.

1. محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، (كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس: الدار الهندسية، 2012)، ص4.

2. بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة، ط 2، 2010-2014)، ص18.

3. فهد خليل زايد، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا، (عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص13.

4. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، (الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2014)، ص11.

5. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، (عمان: مؤسسة الورد للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص19.

أما " عبد الكريم درويش " فعرفها على أنها: القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحنهم همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته¹.

أما "هيمفل" Himpphil القيادة هي النشاطات و الفعاليات تشبع عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول مشكلات².

القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد المرؤسين و الموقف.³

¹ . أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، (عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص17.

² . حمزة بور ، محمد لاني ، أثار القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ليسانس ، غير منشورة مركز الجامعي تيسمسيلت ، معهد العلوم القانونية وتجارية و علوم التسير ، 2015-2016 ص 7

³ سيد محمد جاد الرب، مئة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس 2008) ص 1

المطلب الثاني: مهارات القيادة

1- المهارات الذاتية

1-1 السمات الجسمية (Physical traits):

تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفيزيولوجية كالصحة الجسمية والنفسية. وتتمثل السمات الجسمية في: القوة البدنية والعصبية، القدرة على التحمل، النشاط والحيوية. فنجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل.

القدرة البدنية والعصبية غالبا ما ترتبط بالصحة الجيدة وضرورة توافرها لدى القائد، تتطلبه صعوبة الدور الذي يقوم به، فالقيادة عمل شاق يتطلب جهدا مركزا ومتواصلًا، كما يتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي، بالإضافة إلى المواقف العارضة والأزمات التي تواجه القائد.

من أهم العوامل التي تؤثر في القوة البدنية والعصبية للقائد: المرض، الإجهاد المستمر، والعمل الروتيني الذي يبعث على الملل. ولذلك فإن الأمور المفيدة هي توفر ما يحتاجه القادة من العطلات والإجازات، وكذلك تنظيم العمل بالشكل الذي يمكنهم من الاحتفاظ بنشاطهم¹.

إن القوة البدنية والعصبية لا تختلط بسمة الحيوية والقوة والتحمل، إذ لا يوجد تلازم بين السمة الأولى والسمتين الآخرين. فقط يوجد قادة يتمتعون بصفة جيدة وطاقة بدنية وعصبية غير عادية، ولا يتمتعون مع ذلك إلا بحيوية وقوة تحمل قليلة أو متوسطة.

مما ينبغي الإشارة إليه أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم أو بناؤها، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة وروية... فالكثير من القادة بدون طاقتهم نتيجة لسوء استخدام طاقتهم الجسمية. وفي تصورنا أن قادة الأجهزة الإدارية في الوقت الحاضر هم أحوج ما يكون للطاقة البدنية والعصبية العالية، لأنهم مضطرون لبذل جهود ضخمة لمتابعة التطورات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها الإدارة الحديثة، والتي يقاس أثرها على الدور القيادي الذي يؤديه... وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي تمت حديثًا- والتي شملت سمات أحد عشر مديرا يملكون أكبر إحدى عشر شركة أمريكية وأكثرها ربحًا، أن هذه السمات المشتركة بينهم هي: تمتعهم باحتياطي من الطاقة

¹. نواف كزغان، القيادة الإدارية، (الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص3،9.

الجسمية أعلى مما هو معتاد لدى معظم الناس... وأن هذه السمة تفسر السمة الثانية التي لاحظها الباحثون المشرفون على الدراسة عند أغلب المديرين الناجحين لشركات أخرى يعرفونها، وهي أن اندفاعهم نحو العمل والتزامهم بإنجازه كان يبدو من خلال الجهد المضني الذي كانوا يبذلونه، والذي كان يأخذ الكثير من وقتهم وطاقتهم.

1-2 القدرات العقلية:

المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات العقلية اللازمة للقيادة، فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة، و أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستو جديل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد...، كما لاحظ الباحث المشرف على هذه الدراسة أن القائد الإداري يكون في الغالب أكثر ذكاء من مرؤوسيه.

هناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة. فالقدرة على التصور: تمكن من تتوافر لديه من التعرف على المشكلات ومواجهتها، وهي تساعد القائد على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهة، في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للأمور التي تعرض.

أما تتمتع القائد بروح المرح والدعابة: فيجعله بعيدا عن الصرامة والتزمت ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم¹.

1-3 المبادأة والابتكار

تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً و سبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات العامة اللازمة للقائد لأنها- كما يقول "فايول" تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه، باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل... والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلطا، يضرر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض، غير مخلص في أفكاره التي

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص320.

يجهر بها، ويستلام لإجراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه. كما أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوافرها يعني القدرة أيضا على التنفيذ.

ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

فالشجاعة تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم إلا أنها لا تعني من الناحية الأخرى التهور والاندفاع، والتطبيقات العملية تظهر أنّ عدم توفر نجاحه في أداء دوره القيادي... ومن أهم الأسباب التي تحول في أغلب الأحيان دون شجاعة القائد شعوره بأنه غير كفء، وغالبا ما يكون ذلك نابعا من إحساسه بأنه سبب في مستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز، سواء من الناحية العملية أو المادية أو من حيث الوضع الاجتماعي، أو مظهر الشخص، كما أن بعض القادة يخافون من فقد مركزهم إنهم أقدموا على البت في موضوع معين، أو فشلوا في التوفيق بين مطالب من هم أعلى منهم (رؤسائهم)، ومطالب من هم دونهم (مرؤوسيتهم)، فهواجس الخوف هذه يمكن أن تعطل سمة الشجاعة لدى القائد¹.

2- المهارات الفنية

يقصد بالمهارة الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة واستخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته، و استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب.

من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

أ) أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، فالمهارة الفنية للمهندس والجراح والكيميائي والمحاسب تبدو واضحة لدى كل من منهم أثناء أدائه لعمله.

ب) أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص323.

ج) أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، كونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة، وفي ظل عصر التخصص، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.

د) أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، فقد ثبتت فائدة برامج التدريب سواء قبل العمل أو أثناءه في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات.

- من أهم السمات في القدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم والإيمان بالهدف¹.

2-1 القدرة على تحمل المسؤولية:

وهي تعني كما يقول "بارنارد" شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزما أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عن القيام بعمل يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به.

ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية، ثقته في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، ورغبته في أداء واجبات وظيفته، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو إلغاء مسؤولية إنجازها على الآخرين، وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية.

2-2 الفهم العميق والشامل للأمور

المقصود بهذه السمة أن يكون القائد علما بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنيا بثقافته. وغالبا ما يوصف القائد الذي يتمتع بهذه السمة بأنه شخص عام ومقابل الشخص المتخصص، ويعبر "ديموك" عن هذه السمة بقوله: أنه لكي يكون الشخص إداريا في أعلى المستوى القيادي في التنظيم، فإنه في حاجة إلى نزعة متعودة على التعميم، ورغبته في الاستفادة بالأفكار الجديدة، وقدر من حب المغامرة الذي يعني الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة.

إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا في كل العلوم، كالإدارة في التنظيم، الإحصاء، العلوم السياسية والقانون. ولكن أن يعرف شيئا من هذه العلوم وفوائدها، ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد، وحتى إذا توفرت في عدد من الأفراد فإن عددهم سيكون قليلا جدا.

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 327.

تعتبر الخبرة السابقة ضرورية للقائد، لأن النجاح السابق يؤدي إلى الثقة في النفس، كما أنه يؤدي إلى السمعة الطيبة التي تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين، والثقة في النفس وثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة¹.

2-3 الحزم

تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة، مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور رؤوسه من ناحية أخرى، وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ، كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور، ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى الإقرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج نطاق تخصصه.

2-4 الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه

فإيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه، ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع رؤوسه بضرورة تحقيق الهدف، وجعله يكرس حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيله... إلا أن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه، وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً، ويسهل على المرؤوسين بلوغه، وفيه ما يشوقهم ويثير اهتمامهم.

3- المهارات الإنسانية

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع رؤوسه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. إذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية، وسبب ذلك ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية. وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء².

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص328.

². نواف كنعان، المرجع نفسه، ص339.

4- المهارة الذهنية

في المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، بالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد. تبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات الوظيفية العليا، حيث تصبح أكثر المهارات أهمية.

والمهارة الذهنية ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما:

4-1 المهارة السياسية: وهي تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تنظيم الصالح العام والأهداف العامة والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسته، وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم.

4-2 المهارة الإدارية: وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم أو خدمة، في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويوضح خطوط السلطة، ويستفيد من كفاءات الأفراد ومن سلوكهم على طريق توجيههم المهم في السلطة المفوضة إليهم أو كفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أكمل وجه¹.

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 335.

المطلب الثالث: أنواع وأنماط القيادة

1- أنواع القيادة:

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، و يهمننا من وجهة نظر الإدارة أن تتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس، وأخرى على أساس مصادر السلطة. وطبقا لهذا التصنيف فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة، القائد الأوتوقراطي الذي يركز في يده جميع السلطات، والقائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، والقائد المتساهل الذي لا يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يجب أن يصدر قرارا مستقلا بنفسه، فيما يلي نتناول كل هذه الطرق بالدراسة:

أ/ تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي تشمل:

1- القائد الأوتوقراطي: هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئا منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يتطلب عرضها عليه أولا بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيرا ما يضيف وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ثم هو فوق ذلك يتسبب - على مر الزمن- في بلادة المرؤوسين وجودهم بسبب اتكالم التام عليه في كل شيء، وعادة يلجأ مثل هذا القائد المزيد من الحوافز السلبية، وإلى اتخاذ وسائل الردع والإرهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين.

كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل، أما في المدى القصير فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت، وغالبا ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهدد حياتها بالفشل، وبعد ذلك تعود إلى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقا لما تقتضيه الملبسات¹.

2- القائد الديمقراطي: يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه واشتراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك نجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته على حل المشاكل

¹. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008)، ص 35، 36.

اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد في ذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية وأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.

على أن هناك بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لا تتحمل هذا النوع من القادة ولا يعنيه منه، وعلى الرغم من هذا فإن القائد الديمقراطي مازال أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات الإنتاجية والخدمية، حيث فرص تبادل الرأي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع من أنواع القيادة. وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الطريقة إلى ديمقراطية القيادة في الإدارة ليست بالطريق السهل الخالي من العقبات وذلك لأنه تكتنفه صعوبات عديدة يأتي في مقدمتها ما يلي:

أ- هناك الكثير من الناس لا يميلون ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون دائما أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء، ومثل هؤلاء يشجعون الرؤساء والقادة على البعد عن الأسلوب الديمقراطي ويدفعهم نحو النمط الأوتوقراطي في القيادة.

ب- كثير من القادة يتصفون بنقص الصبر على البطء في العمليات الإدارية وعلى اتخاذ القرارات، لذلك نجدهم يؤثرون الإدارة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة.

ج- يغلب على طبيعة بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين، وذلك يتعذر اشتراك غيرهم معهم في عملية اتخاذ القرارات وبمرور الزمن سيتعود المرؤوسون على هذا النمط السلوكي من جانب القادة وغالبا ما يجنحون إلى التمادي في إرضائهم بالانطواء تحت لوائهم.

3- القائد المتساهل: غالبا ما نجد هذا النوع من القادة يفوضون كل سلطاتهم تقريبا إلى مرؤوسيه، ولا يصدرن قادرا مستقلا إلا بناءً على رأيهم، وهذا وإن بدا جذبا للبعض إلا أنه يتضمن في ثناياه تحريا من جانب القائد من المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين الذي قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها¹.

وإذا كان بعض المديرين يدافع عن كونه من هذا النوع من القادة بأنه ينبغي تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، فكيف يجيز لنفسه أن يبقى في مركز القيادة بدون ممارسة واجباته على الوجه الأكمل. يضاف إلى هذا أن المفروض أن يكون القائد على مستوى من العلم والخبرة، أعلى من المرؤوسين، وإلا ركن اختياره بعيدا عن الصواب. وهنا لا ينبغي أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية، يمكن أن يعتمد قادتها على مساعديهم، حيث هم في الغالب من ذوي

¹. محمد حسين العجمي، مرجع السابق، ص ص 36، 37.

المستويات الرفيعة في العلم والخبرة، وقادرون في نفس الوقت على إصدار القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم.

ب/ تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين: وهذه تشمل:

1- القيادة التحكيمية (السلطوية): وفيها يلجأ القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف، سواء كان ذلك ضمناً أو صراحة.

2- القيادة الديمقراطية: وفي هذا النوع يحرص القائد كثيراً على آراء مرؤوسيه وشعورهم، ويوحي لهم دائماً بأهميتهم في العمل، ويغلب دائماً مصلحة الجماعة على مصلحته وأهدافه الشخصية.

3- القيادة القائمة على أساس الحرية: وفي هذا النوع تغيب الزعامة الإدارية مما يخلق نوعاً من التشويش والفوضى في نطاق أعمال المنظمة.¹

2- أنماط القيادة:

1/ نمط المدير الديكتاتور: تلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط بأن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس، وأن معظم الناس غير طموح، حيث لا توجد لديهم رغبة تحمل المسؤولية، وأن معظم الناس يتمتع بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية، وأن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) وأنه لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

وطريقة الإدارة لدى هذا النمط تتمثل في المسؤولية المخفية عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة، وأنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح، وذلك لأنهم كسالى (من وجهة نظره)، وأن تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية، يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم، ويدفع الناس للعمل دفعاً، وأنه يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وعقاب المخطئ ليكون عبرة، ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

¹ محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص ص 37، 38.

ويتلخص مفهوم السلطة لدى النمط الديكتاتوري من المديرين في أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين، وأنها تفوض وقد فوضت له من أعلى، وأنها تحكم تصرفات الآخرين، كذلك، فإن العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتور هي علاقة شخص بأمر وشخص يطيع الأوامر¹.

2/ نمط المدير المجامل: هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى:

1- الافتراضات الأساسية: أن الحاجيات الإنسانية متعددة، ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم، كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تندرج كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات:

أ/ أن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم.

ب/ أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

2- طريقة الإدارة: أن المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة، ويعتقد من خلال تصورات ما يلي:

1- يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.

2- أن طريقته هي طريقة كماليات.

3- تخطيط العمل وكلنا بدون أحكام، حيث أن الناس طيبون.

4- يتسامح مع مرؤوسيه، والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

3- النظرة للأهداف: يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

4- نوع العلاقات: أن المدير المجامل يهتم بالعلاقات بين الأفراد ويشجعها من أجل إحساس الأفراد كأنهم في جلسة عائلية.

5- طريقة التحفيز ومعالجة الأخطاء: اهتمام المدير المجامل باستخدام الكلمة الطيبة في التحفيز ومعالجة الأخطاء من خلال المعاملة غير الرسمية في معرفة ما يجري¹.

¹. حمادي عدي عطاء، القيادة الإدارية حديثة في استراتيجيات التنمية، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2013)، ص ص

3/ نمط المدير البيروقراطي: تتمثل الافتراضات لهذا النمط في أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه، كما أنه ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك. وتتلخص طريقته في الإدارة في أنه لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم، وأنه لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه، فتلك من وظائف الرئيس، كما أنه يؤمن بترك الناس على حالها، وهدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة، وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معني به.

وتتمثل نظرتة للزمن في أنه يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو حضوره سيكون ملحوظا، وينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه، ويحول البريد الوارد إليه إلى المختص فورا أو إلى الأعلى منه ويبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة. أما مفهوم السلطة لديه فإنه يرى في نفسه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا، ومن حيث نوع العلاقات فإنه يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

4/ نمط المدير "الميكيا فيللي": تتمثل الافتراضات الأساسية لدى هذا النمط في أن العمل في حد ذاته شيء مر وأن الناس غير طموحين، وأن التحفيز يتم على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس وأن الرقابة نسبية وتوفر الجو الودي.

أما طريقته في الإدارة فتتمثل في إمكانية تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات وأنه يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام، ويقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته، ويقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب، ويقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول².

5/ نمط المدير قائد الفريق: تتمثل الافتراضات الأساسية لدى هذا النمط في أن العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة، وأن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة وأن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية وأن التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان، والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

¹. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، (الأردن، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص ص 27، 28.

². حمادي عدي عطاء، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، ص 26.

وتتلخص طريقته في الإدارة في أن مسؤولية التخطيط وتحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع، وأن التنظيم عبارة عن نظام منسق إدارياً، فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة وطالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد، وأن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

وتتمثل نظريته للأهداف في أن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولاً ليس عن وضع الأهداف المنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولاً عن التأكد من أهداف سليمة للفرد، فالمدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً و أفقياً¹.

¹. حمادي عدي عطا، المرجع السابق، ص 87.

المطلب الرابع: أهمية القيادة

إن القيادة لا بد منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويحاولون أن يأكل القوي الضعيف، قال تعالى: « وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ »¹ فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- 3- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- 7- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة².

كما يرى رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل لها لتحقيق أهدافها. حيث أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس وعلم الاجتماع. ولقد استخدم "فايول" كلمة (command) للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه، وليس إصدار الأوامر، وإن الاعتبار التي جعلت "فايول" يبرز القيادة كعنصر هام للوظيفة الإدارية.

ويرى علماء النفس أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم -علاقات الفرد مع أسرته، ومع زملائه، في العمل- مع أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم، وأن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأشير الأفراد بعضهم في بعض.

¹ سورة-البقرة الآية-251

² محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، سنة2008)، ص66.

ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثير التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي يترتب عليها تأثرهم به واستجابتهم لتوجيهه. وكان من الطبيعي أن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على آخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القادة. أما القيادة من وجهة نظر علم الاجتماع: ظاهرة توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين.

فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيهه.¹

ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك، وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع توجيه الجماعات للإشراف عليها ميدانياً لدراساتهم وأبحاثهم، مما أدى إلى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة، كان لها أثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها.

أما من الجانب الإسلامي: فهناك كثيراً من المأثورات الإدارية لأحلام المفكرين الإسلاميين أمثال الفارابي الذي أوجز الصفات الواجب توافرها في القيادة: سعة الأفق، قوة الذاكرة، اللباقة في الحديث، الصلابة الخالية من الضعف، القدرة على الإنجاز، أن يكون محباً للعدالة، محباً للعلم والاطلاع، محباً للحق. كما أن الإسلام يرجع له الفضل في إرساء قواعد الديمقراطية الحديثة، بهدف رفاهية الفرد وتقدم المجتمع. ولقد طبق الرسول عليه الصلاة والسلام النمط القيادي الديمقراطي محققاً قول الله تعالى في محكم آياته في كثير من مواضع في قيادة لشؤون الدولة فقال تعالى:

«وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ²»، وفي آية أخرى يقول «وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ³»

كما أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يحل لثلاثة يكونون بخلوة من الأرض إلا أمر عليهم أحدهم" ويقول- صلى الله عليه وسلم- " إذا خرج ثلاثة في سفر فiamروا عليهم أحدهم"⁴.

¹ . عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، (الاسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، ط1، 2014)، ص ص8،7.

² . (سورة آل عمران، آية 159).

³ . (سورة الشورى، الآية 138).

⁴ . عبد الرحمن سيار، المرجع السابق، ص ص 8،9.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة. وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين وإنجازاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية... لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل وإنجاحه وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإتباع حاجاتهم¹.

ولا يبدو لرواد النظرية أن هناك تعارضاً بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذين يهتمون فيه، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء. كما أن القيادة - التي تمثل أهداف التنظيم وتسعى لتحقيقها - ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم إلى تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

وتعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو" في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، من أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في (هوثورن) بشركة جنرال اليكتريك بشيكاغو. بين عامي 1924-1927 تحت إشراف " التون مايو" واشترك في إجرائها عدد من أساتذة جامعة هارفرد².

وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل المادية كتنقص الإضاءة والتهوية والعوامل الفزيولوجية - من إرهاق يقتضي الراحة، أو ملل يستدعي التغيير- هذه الظروف المادية، لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية. وأثبتت نتائج هذه التجارب أن نقص الإنتاج يدعو إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات

¹ Rabertn.lussirer.christophere.achua:leadership:theory.application.skill dzvelopment.

². نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 70.

والتححرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية. وبذلك اعتبرت هذه التجارب نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، وأصبحت تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

وفي مجال الحوافز الإدارية كشفت نتائج التجارب التي قام بها "مايو" وجماعته عن أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس... وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية. وعلى هذا كما يقول "بينيس" "Bennis" - حل الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد في الحوافز الخارجية الذي كان سائدا في الإدارة قبل ذلك.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" "Kurt Lewin" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته لمشاعر المرؤوسين الإيجابية في العمل. كما لفت "كارل روجرز" "Carl Rogers" الانتباه - من خلال دراساته - لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم¹.

ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أنها ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري... فعلى الرغم من أنها أقامت فهمها للتنظيم الإداري على نظرة عميقة تقوم على تأكيد اعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة، فإنها بالغت في تأكيدها هذا. ويرى - بعض الكتاب - أن تأكيد نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على العنصر البشري في الإدارة كان بمثابة رد فعل ضد الإدارة التي سبقتها، والتي تصورت الفرد العامل على أنه إنسان يدير آلة يدفعه حافز واحد هو الحافز النقدي، فاندفعت النظرية تدعو إلى تحرير الإدارة من هذه المفاهيم التي اعتبرت حاطئة، كما أن دعوتها إلى فكرة التحفيز الذاتي إلى العمل ووجوب إزالة الخوف من نفس العامل، جاءت في وقت سيطر فيه على الإدارة اعتقاداً بأن العاملين في الإدارة لا يمكن حفزهم إلى العمل إلا بالتخويف. فضلا عن أن ما قدمته من أفكار في

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 75.

بجمال الحوافز الإيجابية لم تكن متكاملة، فقد كان ينقصها الرؤية الواضحة والدقيقة في تحليلها للعمل الإداري. فبينما كان من المفروض أن يكون العمل الوظيفي هو محور اهتمامها في استخدام الحوافز الإيجابية، نجد أنها تركز اهتمامها على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، مما ينتج عنها من تجمعات غير رسمية، وتتخذ من علم النفس منطلقاً لتحليل وضع الأفراد العاملين بدلاً من أن تتخذ تحليل موقف العمل والعاملين منطلقاً أولياً... وقد أدى بها ذلك إلى التسليم بأن العمل الذي يمارسه الفرد العامل عمل غير مادي مادام أن الذي يحدد اتجاهه وسلوكه وفاعليته هو فقط علاقته بزميله في العمل، ويقول "دركر" صحيح أن القول بالمأثور - والذي يعكس مفهوم هذه النظرية - بأن الموظف السعيد في عمله هو موظف كفاء ومنتج، قول يمثل فلسفة رائجة، إلا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة، ويبقى النصف الثاني من الحقيقة وهو القول بأن دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لا بد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضاً، ويضيف "دركر" أنه بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل، إلا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين التي تتم في إطار التنظيم ولم تعط اهتماماً زائداً لعلاقات العاملين الواسعة خارج نطاق التنظيم الذي يعملون فيه، والتي يترتب عليها تغيير في اتجاهاتهم وفي اهتماماتهم مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في التنظيم.

ومما يؤخذ على هذه النظرية أيضاً أنها أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي. كما أنها افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم، مع أن الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة في التنظيم يتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والقيادة، وبين الموظفين المهرة وغير المهرة، وبين التنفيذيين والاستشاريين.

وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجال الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة، كانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينيات من هذا القرن، وهذا ما جعل "دركر" يعيد تقييمه لنظرية العلاقات الإنسانية وبيانه لمظاهر العجز فيما يقول: أنني أقدر كل التقدير الإنجازات العظيمة التي قدمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري... لقد كان إنجازهم عظيماً، ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة.¹

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 76، 77.

المطلب الثاني: نظرية التنظيم الاجتماعي

تتصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين ببعضهم البعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه، وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد - حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته - يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية، ومن هنا تبين أهمية دور القيادة وصعوبته.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات "باك" (E.Bakke)، "أرجيرس" (Argyris) و "ليكرت" (Likert)، فقد حدد "باك" أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية، المادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم. ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات للتنظيم، حيث يسعى فيه الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه. كما يتطلب منها إدراك العوامل الشخصية التي تساعد على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم، وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار التنظيم مع الفرد.

كما أسهم "أرجيرس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي¹. فالفرد يسلك في التنظيم سلوكاً نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه، ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج. ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد، لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة كالتخصص وإتباع خط السلطة ووحدة الرئاسة وغيرها. ولما كان سلوك الفرد العامل في مثل هذا التنظيم محكوماً بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم التنظيم فإنه يكون من الصعب عليه

¹. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 78.

إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره، ومن هنا يرى " أرجيرس " تعارضا بين متطلبات الأفراد الأصحاء العاملين في التنظيم وحاجاتهم، وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي. وأن هذا التعارض قد يؤدي إلى التضارب بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين فيه مما ينتج عنه الإحباط والشعور بالفشل من جانب العاملين، ويؤدي إلى تدهور الكفاءة التنظيمية، ويضيف " أرجيرس " أن استخدام قيادة التنظيم للأساليب الآمرة والرقابة الشديدة يجعل الأفراد يتمتعون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي، وقد يصل بهم الأمر إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل.

ومن هنا يرى " أرجيرس " أن السبيل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية، وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أساليب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدراته في العمل.

كما تمثلت أفكار " ليكرت " في فهمه للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف بنجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، فيرى أن العوامل الهامة في التنظيم التي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي: القيادة، الاتصالات والحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادلة، اتخاذ القرارات، وتحديد وترتيب الأهداف والرقابة.

وفي تحليله لعملية القيادة يرى " ليكرت " أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه متركزة على الاهتمام بالموظفين وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع. وتنشأ هذه الاتجاهات المتركزة على الاهتمام بالموظفين عن إشباع دوافع "الأنا" لديهم، ويكون التنظيم الذي تسوده هذه الاتجاهات متماسكا يساعد على الاتصال الفعال ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويتخذ مثل هذا التنظيم من قياس مستويات الأداء أساسا للإرشاد الذاتي، وتجعل القائد يركز اهتمامه على الموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل. كما يرى " ليكرت " أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في اتباع النمط القيادي الناجح، يتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيهام على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤديون عملا أو "تروسا في ماكينة" بحيث ينظر المرؤوسين إلى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم، ولكن دون اللجوء إلى التهديد. يهتم برفاهيتهم ويعمل في معاملتهم ويثق فيهم... وقد توصل " ليكرت " لهذا المبدأ بعد تحليله وتقييمه لنتائج

الأبحاث والدراسات التجريبية في هذا المجال والتي قام بها " سيشور" (S. Seashore) و "أرلوندتانبوم" (A. Tannenbaum)¹.

المطلب الثالث: نظرية التوازن التنظيمي

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ضمان بقاء التنظيم واستمراره. وترى أن التنظيم الإداري - باعتباره تنظيماً اجتماعياً- وإنما يتركز نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان "شستر برنارد" (C. Bernard) أول من نسب إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المنفذ" الصادر عام 1938 ثم بلورها "هوبرت سايمون" (H.Simon) فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري" الذي كتبه عام 1945.

فقد قام "بارنارد" فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطاً تعاونياً لا بد لظهوره إلى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وإن بقاء التنظيم واستمرار وجوده طويلاً يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة والفاعلية. وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، ومن ثم فحين تتوقف الفاعلية تختفي المساهمة.

ويضيف "بارنارد" أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الإشباع التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف. فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم، ولذا فعلى التنظيم الإداري أن يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن بقاءه واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث التعاون في العمل، وهذا يعني التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه. ويصور "سايمون" مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظرية التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه وقبولهم السلطة اقتناعهم بأن هذا الانضمام التنظيم والمشاركة في أعماله سوف يسهم في إتيان حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية، وعلى هذا الأساس يقدم "سايمون" فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم². والمغريات التي يحصل عليها، ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 81.

². نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 81، 82.

التنظيمية، ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات التي تقدم له تعادل أو تزيد على قيمة المساهمات التي يقدمها.

ويتضح من العرض السابق أن نظريات التنظيم الحديثة قد اتخذت نقاط انطلاق مختلفة في تحليلها للتنظيم الإداري، مما أدى إلى اختلاف تصورات روادها حول موضوع القيادة الإدارية وما يرتبط بها من الموضوعات، إلا أنها مع ذلك قدمت كثيرا من المفاهيم في مجال القيادة الإدارية لا يمكن التقليل من أهمية دورها في تطوير مفهوم القيادة والكشف عن دورها الهام في الإدارة.

ومع ذلك فإن المحاولات التي قدمتها النظريات الحديثة في مجال القيادة الإدارية لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن ثغرات فيما أضافته هذه النظريات. ومن أهم المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، واهتمامها الزائد بالعنصر البشري ودوره في الإدارة وصل إلى حد الدخول في حياة الموظف الشخصية، فتجاوزت بذلك حدود التنظيم الإداري إلى مجالات أخرى خارج نطاقه، ذلك أن تأكيدها المفرط على الفرد على حساب الإنتاج ربما يجلب بعض المخاطر للتنظيم الإداري، وهذا ما جعل الأستاذ "الدو" (Waldo) يقول أن الكتاب السلوكيين يحاولون استبدال جوانب خيالية في نظرية الإدارة بالجوانب الحقيقية الثابتة، ذلك أنهم ذهبوا إلى استيحاء المفاهيم والمعلومات من علوم النفس والاجتماع ومجالات البحث الأخرى المتصلة بالسلوك الإنساني في نواح خارج الإدارة، ولكن هذه المآخذ لم تقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها النظريات الحديثة في تحديد مفهوم القيادة الإدارية¹.

¹. نواف كنعان، المرجع السابق، ص 83، 82.

المبحث الثالث: ماهية القائد

المطلب الأول: مفهوم القائد

هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، وذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره¹.

يشير معظم الباحثين إلى أن القائد هو نتاج كلا الاثنين معا (الخصائص الموروثة والمكتسبة). فالقائد الفعال لا يولد لديه الاستعداد القيادي فقط ولكنه يولد ببعض القدرات القيادية، والتي ينميها في المراحل العمرية المختلفة، ومع ذلك كل فرد لديه استعداد للقيادة، ويمكن أيضا أن ينمي هذه المهارات².

يرى "الزنيك" (1997) المشار إليه في عبد الرحمن (1993) أن المديرين يختلفون عن القادة. فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات، وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الوضع الراهن، أما القادة فإنهم يتسمون دائما بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم. بل وإثارة قضايا جديدة بدلا من الإبقاء على الوضع القائم.

ويرى "ليوسر" (1990) المشار إليه أيضا في عبد الرحمن (1993) أنّ مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة، حيث أن القيادة لا تمثل إلا وظيفة واحدة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة. وعليه فإنه يمكن القول بأن المدير والقائد يمثلان خطا متصلا يبدأ بالمدير وينتهي بالقائد، وأن من الممكن لأي مدير أن يكون قائدا إذا توافرت فيه المهارات المطلوبة وأحسن تطويرها واستغلالها آخذين بعين الاعتبار أن هناك فروقا بين الأفراد في مدى الوصول إلى درجة القيادة³.

¹. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية المحلية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص59.

². رواية الحسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ط1، 2014)، ص34.

³. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014)، ص21.

المطلب الثاني: مهارات القائد الإداري

1- المهارات الفكرية:

- 1- القدرة على وضع السياسات العامة للمؤسسة.
- 2- ابتكار الحلول للمشكلات الطارئة.
- 3- فهم طبيعة العوامل المحيطة و متغيراتها التي تؤثر على المؤسسة.
- 4- إدراك الواقع الإداري و عناصره الأساسية.
- 5- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- 6- بلورة فلسفة واضحة ومحددة للمؤسسة.
- 7- إدراك الإمكانيات المتاحة للتطوير والتغيير.
- 8- إدراك عنصر الزمان وترتيب الأولويات.
- 9- القدرة على إيجاد وتحقيق التوازن المطلوب بين الاهتمام في الإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين في آن واحد.
- 10- القدرة على التصميم والتقدير والإرشاد.
- 11- القدرة على وضع الأهداف، القواعد، والقوانين.
- 12- إدراك ملامح الصورة المستقبلية للوضع الإداري.
- 13- القدرة على التحليل العلمي.
- 14- القدرة على تحسين الفرص للمرؤوسين¹.

2- المهارات المهنية:

- 1- القدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات واستخدامها أو توظيفها.
- 2- تحديد إجراءات العمل المناسبة، والعمل على تطويرها وتحسينها.
- 3- القدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية.
- 5- القدرة على تطبيق القواعد النظرية على أرض الواقع مع التحليل المناسب.
- 6- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

¹. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص310.

- 7- الاستعداد لتفويض السلطة لمن هم أقدر على تحمل المسؤولية.
- 8- تحديد المشكلات التي تواجه العمل، والعمل على حلها وفقا لمناهج البحث العلمي.
- 9- المتابعة والتقييم الواعي لمراحل تنفيذ الخطط مرحليا وختاميا.
- 10- معرفة طبيعة العمل الذي يديره معرفة عملية دقيقة.
- 11- القدرة على ربط الأساليب بالأهداف المراد تحقيقها.
- 12- الاستعداد لتلقي الإعداد والتأهيل والتدريب المستمر فيما يتعلق بالعمل الإداري.
- 13- الخبرة الكافية في مجال العمل الإداري الذي يقوم به.
- 14- القدرة على قياس وتقييم أداء المرؤوسين¹.

3- المهارات الشخصية:

- 1/ امتلاك الخصائص الشخصية الإيجابية (الإخلاص، الصدق، الأمانة).
- 2- الصبر أو التحمل في ظل ظروف العمل وضغوطه.
- 3- التفهم وضبط النفس والمرونة والتسامح.
- 4- التكيف مع المواقف المختلفة.
- 5- التعلم من التجارب والأخذ بآراء وأفكار المختصين.
- 6- امتلاك السمات الفيزيائية الملائمة للمركز الإداري.
- 7- القدرة على العمل ضمن روح الفريق.
- 8- القدرة على الإقناع والطلاقة في الحديث.
- 9- التمتع بالشخصية المستقلة.
- 10- القدرة على إعطاء أحكام موضوعية مختلفة في مواضيع قليلة أو إدارية.
- 11- القدرة على إثارة الحماس أو الدافعية.
- 12- التمتع بالجرأة والإقدام عند اتخاذ القرار.
- 13- التعامل مع الآخرين بواقعية².

¹. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص317.

². رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، المرجع نفسه، ص318.

4- المهارات الإنسانية / الاجتماعية:

- 1/ القدرة على قيادة المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- 2/ القدرة على التكيف مع المتغيرات الحضارية والثقافية السائدة.
- 3/ القدرة على تنظيم وإدارة مجموعات العمل وفهم ديناميكيات الجماعة.
- 4/ الاهتمام بالمرؤوسين والعمل على تحقيق حاجاتهم.
- 5/ القدرة على توظيف العلاقات الإنسانية في خدمة أهداف المؤسسة.
- 6/ القدرة على التعامل مع الأنظمة والتعليمات والقوانين الحكومية.
- 7/ القدرة على التعاون مع المؤسسات المماثلة.
- 8/ القدرة على التفاعل الإيجابي والتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في إطار الحرية، المسؤولية، وكرامة الفرد.
- 9/ الاستعداد لتقبل وتقديم النقد البناء.
- 10/ الثقة بالنفس و بالآخرين.
- 11/ القدرة على وضع الأهداف السياسية و الاقتصادية على صورة أولويات إدارية.
- 12/ القدرة على الريادة و تقديم النموذج الأمثل للأداء.
- 13/ القدرة على الموازنة بين أساليب العمل و متطلباته و الاتجاهات و القيم و التقليد الاجتماعية السائدة.
- 14/ القدرة على إدارة نظام الثواب و العقاب للمرؤوسين.¹

5- المهارات الإبداعية

- 1- القدرة على التفكير الإبداعي و التخيل.
- 2- طرح الأفكار وابتكار الحلول والتصورات الأصلية غير المألوفة.
- 3- مكافأة المتميزين وتعزيز اتجاهاتهم الإبداعية.
- 4- تطوير آلية عملية لصناعة القرار الرشيد في المؤسسة.
- 5- القدرة على قيادة مجموعات التطوير.
- 6- القدرة على إدارة المنظمة و التكيف في حالة التغيير.
- 7- حب الاستطلاع و الطموح.
- 8- يتمتع برؤيا شمولية واسعة بعيدة المدى.

¹. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص319.

- 9- القدرة على إحداث التغيير ذي الأثر الشمولي.
- 10- القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهتها.
- 11- الذكاء والاستعداد للأخذ بالمخاطرة والمبادرة.
- 12- القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية وخلال فترة قصيرة جدا مقارنة مع غيره.
- 13- القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 14- القدرة على تغيير عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء ترابط جديد.¹

المطلب الثالث: خصائص القائد

على الرغم من أن بعض المواقف القيادية قد تتطلب خصائص تختلف عن مواقف أخرى، إلا أنه يمكن القول بأن القائد الإداري يمتلك خصائص معينة بغض النظر عن الموقف أو الظرف القيادي الذي يتواجد فيه.

1- القدرة على التحمل الجسمي: فالقائد الإداري لا بد أن يمتلك درجة عالية من الطاقة والحيوية والقدرة على الاحتمال.

2- الذكاء والحكمة العملية: وتمثل هذه الصفة في امتلاك القائد الذكاء والحكمة العملية، فالقائد يمتلك القدرة على الربط بين البيانات وأسئلة البحث والمسلمات للتوصل إلى استنتاجات صحيحة، وتتضمن هذه العملية الاستراتيجيات وتحديد الأولويات، وحل المشكلات بفاعلية وتصميم على التوصل إلى أحكام عقلية.

3- الاستعداد (الحماس) لتحمل المسؤولية: وتتجلى هذه الخاصية من خلال استعداد القائد لتحمل المسؤولية، والقدرة على تحمل عبء اتخاذ القرار والسير إلى الأمام في الوقت الذي يتقاعس فيه الآخرون عن تحمل هذا العبء.

4- الكفاية المهنية: فالقائد الإداري يجب أن يمتلك الكفاية المهنية (المعرفة والمهارة) في مجال العمل الذي يتصدى لقيادته، وأن يمتلك الكفاية التي تؤهله لمعرفة المؤسسة (النظام) التي يتولى قيادتها فضلا عن معرفته برسالتها وأهدافها والبيئة أو المحيط الاجتماعي الذي تتواجد فيه.

5- فهم المرؤوسين الذين يقودهم ومعرفة احتياجاتهم: فالقائد الإداري لا بد أن يمتلك القدرة على فهم المرؤوسين الذين يقودهم في المؤسسة التي يعمل بها، فضلا عن قدرته في التعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.¹

¹. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص320.

- 6- مهارات التعامل مع الناس: وترتبط هذه المهارة بذكاء القائد وحكمته العملية وفهمه أتباعه ومرؤوسيه، فالقائد الإداري يجب أن يكون على دراية كاملة بالناس الذين يقودهم وحوافزهم، والقدرة على الشئ في وقته ومناسبته.
- 7- الحاجة للإنجاز: فالتعرف على تاريخ وحيوة العديد من القادة الإداريين إنما يكشف لنا أن هؤلاء القادة يمتلكون الطموح والموهبة التي تؤهلهم للقيام بإنجازات وأعمال عظيمة.
- 8- القدرة على إثارة الدافعية: فالقائد الإداري لا بد أن يمتلك المقدرة على إثارة دافعية الناس الذين يعملون معه وحوافزهم للعمل، وأن يتواصل معهم بكفاءة وأن يقوي الثقة لديهم.
- 9- الشجاعة والثبات على الموقف: فالقائد الإداري لا بد وأن يمتلك خاصية الشجاعة والاستعداد للمغامرة وعدم اليأس والعمل تحت ضغوط العمل، وأن يتحمل الهزيمة والاستمرار في العمل رغم الهزيمة.
- 10- القدرة على الفوز مع المحافظة على الثقة: فالقائد الإداري يمتلك خصيصة القدرة على الفوز أو تحقيق النجاح مع المحافظة على ثقة المنافسين في آن واحد.
- 11- القدرة الإدارية وصناعة القرار وتحديد الأولويات: فالقائد الإداري يمتلك القدرة على الإدارة (امتلاك المهارات الإدارية)، فضلا عن قدرته على صناعة القرار الرشيد وتحديد أولويات العمل بكفاءة.
- 12- الثقة: تتمثل هذه الخصيصة في قدرة القائد الإداري على القيام بمخاطرات العمل بثقة، وامتلاكه الإحساس بالقدرة على التأثير على الآخرين، مع ثقته بأنهم يمثلون لتوجيهاته.
- 13- الهيمنة أو السيطرة: فالقائد الإداري لا بد أن يمتلك قدرة الهيمنة على الآخرين أو التأثير عليهم.
- 14- التكيف أو المرونة: فالقائد الإداري يمتلك خصيصة التكيف مع الظروف التي تحيط به فضلا عن امتلاكه خصيصة المرونة التي تؤهله للاستجابة مع الظروف الطارئة أو المستجدة التي تواجهه².

¹. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة الاستراتيجية الحديثة، (عمان: دار الراجة للنشر والتوزيع، ط1، سنة2014)، ص 27،28.

². رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص28،29.

المطلب الرابع: سمات ومهام القائد

يقول "عونفيسشيوس" إذا أردت أن تكون ممتازا عندما تقوم بالإدارة، عليك أن تكون مثل نجمة الشمال، فبينما تبقى في مكانها تدور حولها النجوم، كما يقول "هنشوش" أن كل الناس يمتلكون بداخلهم كلما يدعو للإجلال والاحترام فعلا، لكنهم لا يلقون له بالا.

فكما لكل مطرب طريقته الخاصة في الغناء، الطريقة التي يستخدم بها صوته (طبقات صوته)، تعبيرات وجهه وإيماءاته وحركات جسمه، وكل تلك الأشياء التي تجعله منفردا إذا ما قورن بالمطربين الآخرين، وأيضا كل رسام له أسلوبه الخاص في الرسم، ولكل راقص أسلوبه الخاص في الرقص، وأيضا الممثل، والواقع أن لدى كل منا أسلوبه الخاص في الحياة الذي يؤثر على اختياراته، ذلك المثل ينطبق على الإدارة.

فكل مدير له أسلوب مختلف، فما هو أسلوبك الخاص؟ هل أنت رئيس فاعل مديرا أو قائدا؟

فالرئيس هو ذلك الشخص الذي يعطي الأوامر ويقود الناس حوله، وهو يؤمن أنه دائما على صواب ويوجه نقده دائما للآخرين مما يضعهم في حرج، وهو أيضا يلقي اللوم عليهم إذا ما حدث شيء خطأ. فالرئيس يستخدم القوة والعقاب كوسيلة للتحفيز من أجل ضمان إتمام الأعمال. وهو يؤكد أن كل من يعملون لديه يعرفون ويفهمون أنه الرئيس، وهو دائما ما يعلنها أنا الرئيس، فإما طريقتي أو إلى الشارع.¹

أما الفاعل فهو إنسان لا يثق في من حوله، وهو يقضي معظم وقته في إنجاز الأعمال بنفسه، وهو دائما يتدمر من أنه يعمل بجِدّ وأنه يقضي ساعات طويلة في العمل في كل يوم، ويشكو من أنه لا يتلقى المساعدة من مرؤوسيه وهو لا يصدق أن الآخرين يستطيعون أداء العمل بأنفسهم، فهو يفتقد الثقة في الناس ويشعر عادة بعدم الأمان، وبالطبع لا يؤمن بالتفويض ويفضل أن يقوم بكل شيء، وبالتالي يكون دائما مشغولا ويتركه مرؤوسيه يقوم بكل شيء تجنباً للمشاكل، وهو يمتاز بالمعرفة، الإخلاص، السرعة، لكن افتقاده للثقة في الآخرين وعدم شعوره بالأمان يجعلانه يتحمل الأعباء وحده، ويقوم بكل الأعمال بنفسه. والمدير يسير وفقا لعملية الإدارة، فمن التخطيط إلى صنع القرار إلى الإشراف حتى المتابعة، وهو يعتمد على النظام المتبع في الشركة للتحكم والإبقاء على سير العمل. فسياسة الشركة هي كتابه المقدس. وهو يستطيع أن يقضي 75% من وقته في التفاصيل الإدارية، وهو يعمل بالنتائج الموجهة.

¹. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والصناعة، ط1، 2008)، ص166.

وأخيرا فالقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه أية تحسينات ويضعه في حيز التنفيذ ويصل به إلى النتائج المرغوبة، وهو مدرب، محفز، ممتاز، يستطيع بناء فريق (يشجع روح الفريق)، وهو ماهر في الاتصال، قادر على حل المشكلات، يحب المخاطرة، وهو صانع قرار ممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء، بل يصنعها هو بنفسه، وهو يهتم بأعضاء فريق العمل، كما يهتم بالنتائج النهائية، كما أن العمل معه متعة.

وقد أوضحت مجلة " فورتشن " الاختلاف بين المدير والقائد كالتالي:

- المدير يقوم بالإدارة، بينما القائد يقوم بالتجديد.
- المدير يساعد على استمرار العمل بينما القائد ينمي ويطور.
- المدير يعتمد على السيطرة، القائد يعتمد على الثقة.
- المدير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة، القائد يفعل الشيء الصحيح.
- إن القائد يمتاز بالإبداع، الرؤيا، التأكيد، التركيز كما أنه يؤمن بنفسه ويثق في فريقه، وهو يتناول عملية الإدارة ويحسن من أدائها إلى أعلى درجة ممكنة، وهو يهتم، بفعل أخلاقه الحميدة.¹

وبالإضافة إلى السمات السابقة هناك سمات أخرى للقائد وهي:

* **السمات الشخصية للقائد الفعال:** أشارت نتائج الدراسات وملاحظات المدربين وأخصائي الموارد البشرية إلى أن القادة يتمتعون بسمات شخصية معينة منها:

أولاً: السمات العامة للشخصية: وتعرف السمة العامة للشخصية على أنها تلك السمة التي يمكن ملاحظتها داخل أو خارج سياق العمل، أي أن السمات العامة ترتبط بالنجاح والرضا في كل من الحياة العملية والحياة الخاصة، وفيما يلي مجموعة من السمات العامة للشخصية:

1- الثقة بالنفس: تحسن الثقة بالنفس الأداء في مهام مختلفة ومنها القيادة، والقائد الذي لديه الثقة بالنفس يزرع الثقة بالنفس في أعضاء الفريق، فالثقة بالنفس من أوائل سمات القائد التي اهتم بها الباحثون والتي تساهم في فاعلية القيادة.

2- التواضع: جزء من التواضع هو أن يعترف الفرد أنه لا يعرف كل شيء ولا يستطيع عمل كل شيء. أيضا أن يعترف بأخطائه لأعضاء الفريق، أو الأطراف الخارجية، فالقائد عندما يحصل على شكر وتقدير لتحقيق

¹. محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص 167.

إنجاز معين فإنه قد يفسر هذا الإنجاز بأن الجماعة هي التي تستحق التقدير، وتوجد قيمة كبيرة للقيادة في التواضع. فالقيادة عندما تضع الأفراد في دائرة الضوء وليس الاهتمام بالذات فإن القيادة العظمى تأتي من أماكن غير متوقعة، من الكرامة ومن خدماتها ومن عدم أنايتها.

3- الجدارة بالثقة: أشارت الدلائل والآراء على أن الجدارة بالثقة أو بالأمانة والشرف تضيف إلى فعالية القيادة. فالقائد الفعال من المفترض أن يفعل ما يقوله، أي أن يكون هناك اتساق بين أقواله وأفعاله، وفي هذا السياق تعرف الثقة بأنها ثقة الفرد في نيات ودوافع الآخرين وفي أخلاقهم وفي إخلاصهم وفي أقوالهم.

فلا بد أن يكون القادة موثوق بهم من قبل الآخرين، وأيضا يكونوا هم أنفسهم واثقين في أعضاء الجماعة. وفي حالة عدم ثقة الأفراد في القيادات العليا أو في القادة السياسيين فإن الحصول على الثقة والحفاظ عليها تعدّ تحدّ كبير أمام القائد، ولكي يزيد القائد من ثقة مرؤوسيه فيه عليه أن يقوم بما يلي:

- جعل سلوكه متوافقا مع نيته التي يجب أن يعلنها للأفراد.
- عندما تتعرض الوحدة التنظيمية التي يعمل بها، أو المنظمة لمشكلة ما، يجب أن يتجه القائد فوراً إلى حل المشكلة بدلا من إلقاء اللوم على المتسبب في المشكلة.
- عدم خيانة الثقة، أي لا يجب على القائد الإدلاء بأي معلومات أتت منه عليها أحد لأنه سيخسر ثقة هذا الفرد.

- يجب على القائد أن يذكر الحقيقة بنظرة يستطيع معها الأفراد أن يتأكدوا من صدقها.¹
- على القائد أن يعترف بأخطائه والتي يعرفها الأفراد، حتى لا يفقد ثقتهم فيه.
- منح مكافآت للثقة، فالثقة تحتاج أن يراها الجميع على أنها تحقق ميزة. يمكن أن تحقق ثقة الأفراد في القائد كثير من المزايا خاصة المرتبط منها باتجاهات الأفراد منها:

1/ زيادة رضا الأفراد

2/ زيادة الالتزام التنظيمي

3/ انخفاض معدلات ترك العمل

4/ تصديق المعلومات التي يقدمها القائد لهم

5/ الالتزام بقرارات القائد

¹. رواية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، (جامعة الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2014)، ص54.

6/ الرضا عن القائد نفسه

7/ علاقات متبادلة وطيبة مع القائد

4- الأصالة: وهي خاصية ترتبط بكون القائد شخصية موثوق فيها، وتعني الأصالة أن يكون القائد نزيها وأميناً فيما يتعلق بشخصيته وقيمه ومعتقداته، فالقائد الأصيل الصحيح يرهن على شغفه من أجل تحقيق أغراضه ويمارس القيم التي يؤمن بها بشكل متسق، ويقوم بقلبه تماماً كما يقود بعقله. فهؤلاء القادة يؤسسون علاقات طويلة الأجل وذات دلالة ومعنى، ولديهم الأصالة ويظهرها للآخرين. لا بد أن يكون نفسه بدلاً من أن يحاول أن يكون نسخة أخرى من شخص آخر، فالأفراد يستجيبون للقائد الأصيل الحق وليس المزيف. ويمكن للقائد أن يركز على قيم وخصائص مختلفة مع مختلفين دون أن يكون مزيفاً.

5- الانفتاح الاجتماعي: تساهم هذه الخاصية في فعالية القيادة لأنها تساعد القائد بأن يكون منفتحاً على الآخرين وودوداً وغير متحفظ مع الآخرين. فالانفتاح الاجتماعي يساعد القائد على القيام بدوره القيادي، وفي نفس الوقت يشارك في الأنشطة الجماعية، وقد أشارت نتائج 7 دراسات أجريت على 11705 فرداً إلى أن خاصية الانفتاح الاجتماعي كانت أكثر العوامل الشخصية اتساقاً وارتباطاً بفعالية القيادة وبجودة عملية القيادة.

6- المثابرة والإصرار على الحق: مما يزيد من فعالية القيادة أن يعرف الفرد أين يقف ويساهم هذا أيضاً في أن يبدو الفرد اجتماعياً. فالحزم والإصرار على الحق يشير إلى أن يكون الفرد مباشر وواضح في التعبير عن المطالب، والآراء والمشاعر والاتجاهات. فالحزم والحسم يساعد القادة على أداء مهام عديدة وتحقيق الأهداف. ومن ضمن هذه المهام أو الأهداف مواجهة أعضاء الجماعة بأخطائهم أو المطالبة بمستوى أعلى من الأداء، أو بتحديد مستوى أعلى من التوقعات، أو بأداء مطالب شرعية للمستويات الإدارية الأعلى.¹

7- الحماس والتفاؤل: في كثير من المواقف القيادية يكون مطلوباً من القائد أن يكون حماسياً، حيث يمثل أعضاء الجماعة الاستجابة بشكل إيجابي للحماسية. ويرجع هذا جزئياً، إلى أن يدرك الحماس على أنه مكافأة على السلوك البناء، والحماس أيضاً متعة قيادية مطلوبة لأنها تساعد على بناء علاقات جيدة مع أعضاء الفريق، ويتطلع الأفراد إلى حماسية القائد كي يلهمهم، فهو أداة جيدة لتحفيز الآخرين، ولتحقيق الأشياء المطلوبة. عادة ما يأخذ الحماس شكل التفاؤل والذي يساعد على إبقاء الجماعة في حالة مزاجية جيدة

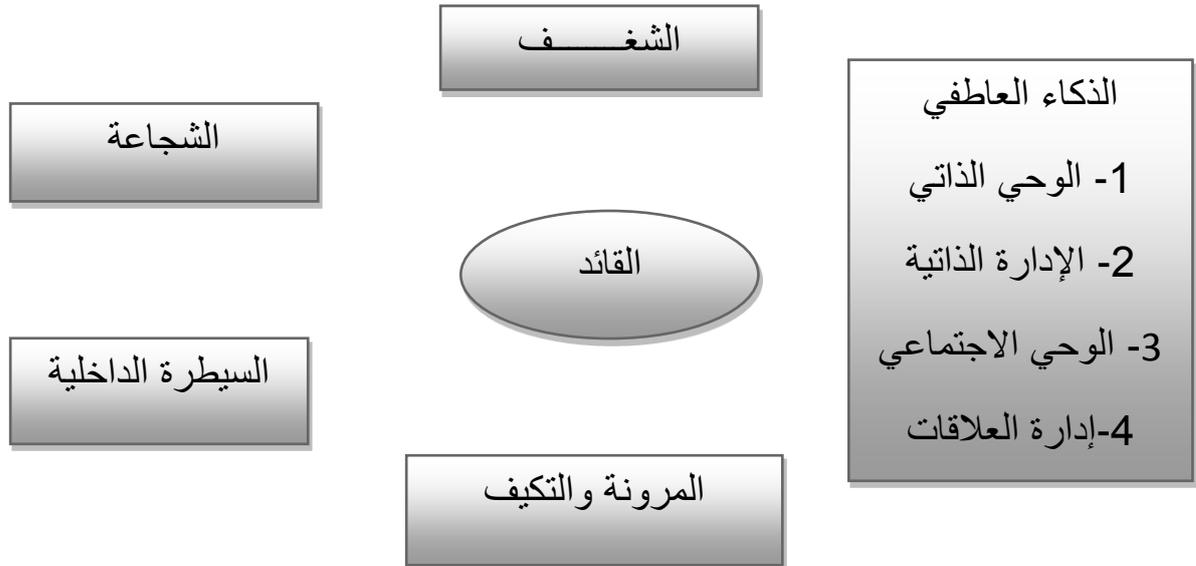
¹. رواية الحسن، مرجع سابق، ص 55، 56.

تساعدهم على تحقيق الأهداف الصعبة. فالقائد المتفائل يكون قادراً على تحقيق مستويات استثنائية من الإنجاز، ولكن في نفس الوقت هناك جانب سلبي لتفاؤل القائد، فقد لا ينمي هذا القائد خطة شرطية للتعامل مع الأعمال أو المشاريع التي لا تصل في عملها إلى المستوى المتوقع.

8- روح الدعابة: سواء كانت روح الدعابة سمة أو سلوك، فاستخدام الدعابة والروح المرحة بفعالية تمثل جزء هام من دور القائد. فالروح المرحة تضيف إلى تقارب وتوجه القائد للأفراد، فالدعابات والفكاهات مع الأفراد تخفف من التوتر والملل في بيئة العمل، وتقلل من العدائية في العمل. وهذا يساعد القائد ويمده بالقوة والسيطرة على الجماعة، فالقائد يكون قادر على توضيح ما يريده من الأفراد دون أن يؤدي شعور أحد أو يوبخ أحد.

ثانياً: السمات الشخصية المرتبطة بأداء المهام:

1- الشغف على العمل والأفراد: من الخصائص المسيطرة على القائد الفعال هو مشاعره نحو عمله، وشغفه بعمله، وإلى حد ما بالآخرين الذين يساعدهم على تحقيق الأهداف. والشغف يذهب إلى ما هو أبعد من الحماس، وعادة ما يعبر عن نفسه كاستحواذ أو سيطرة العمل على الفرد لإنجاز المهام المطلوبة. وأحياناً قد يسيطر عمل الفرد على حياته العملية والعائلية، فينقل إلى منزله العمل ويجري اتصالات مستمرة لحسن سير العمل. وينطبق هذا الشعور على القادة الرياديين مهما كانت طبيعة أو حجم العمل، ويوضح الشكل التالي رقم (1) السمات الشخصية المرتبطة بالمهام¹:



¹. رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 57، 58.

وأن يكون القائد شغوفاً على طبيعة الأعمال، يمكن أن يكون عاملاً قوياً للنجاح والبقاء، فالعمل ليس فقط وسيلة لتحقيق أو كسب الأموال ولكنه يجب أن يحتوي على أساس عقيدة للقيم وأن يدار بدافع النجاح.

ومن أحد الطرق التي يمكن للقائد الريادي أن يزرع بها الشغف للعمل من أن يختلق قصصاً تلهم الأفراد بالكيفية التي يمكن مثلاً من خلال المنتجات التي يقدمونها أن تكون شركتهم أفضل شركة في العالم.

2- الذكاء العاطفي: يمكن أن يحتوي هذا المفهوم على الكثير من الجوانب المختلفة مثل العواطف، والدوافع، والشخصية التي تساعد على تحديد مدى فاعلية كل من العلاقات الشخصية مع الآخرين، والمهارات القيادية، ويشير الذكاء العاطفي بالقدرة على فهم المشاعر الذاتية، والتعاطف مع الآخرين، والتكيف وتعديل العواطف لتحسين جودة الحياة.

3- التكيف والمرونة: يقع على عاتقه عملية تسهيل التغيير، ولذلك يجب أن يتميز بالمرونة لكي يستطيع التكيف مع التغييرات مثل التطور التكنولوجي والعولمة، وتغيير مزيج العمالة. فالمرونة أو ما يشار إليه بالقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة تعتبر خاصية مهمة من خصائص القائد. وبدون خاصية المرونة، يمكن للقائد أن يكون فعالاً في موقف أو اثنين، ولكن ليس في مواقف كثيرة.¹

4- التحكم الداخلي: يتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التحكم الداخلي باعتقادهم بأنهم يتحكمون في نواتج سلوكهم، أو بأنهم المحركون الأساسيين للأحداث التي تحدث لهم. لذلك فالتحكم الداخلي يساعد القائد في قيامه بدور المسؤول عما يحدث من أفعال، لأن القائد يعتقد في قدرته وطاقته الداخلية لتحمل تلك المسؤولية. وترتبط هذه الخاصية بخاصية أخرى وهي الثقة بالنفس، لأن الفرد ذو التحكم الداخلي يعتقد أن ثقته عالية في إدراك قوته في التحكم في الظروف لتحقيق الأداء الجيد.

وعادة يفضل أعضاء الجماعة القائد الذي لديه تحكم داخلي، ويرجع ذلك إلى إدراكهم لهذا الفرد بأنه لديه قوة أكثر من الفرد الذي يتميز بالتحكم الخارجي، أي أن الظروف الخارجية هي المحددة لما يحدث له، فالقائد الذي لديه تحكم داخلي يمكن أن يؤكد ويركز على قدرته على تغيير المواقف غير المفضلة إلى مواقف وظروف أفضل.

¹. رواية حسن، مرجع سابق، ص 58، 59.

5- الشجاعة: يحتاج القائد للشجاعة لمواجهة المخاطر وللقيام بعمل المبادرات بصفة عامة، فالقائد لا بد أن يواجه المسؤولية وأن يضع سمعته نصب عينيه. فالقائد يكون شجاعا لدرجة كافية لكي يقترح مشروع جديد، فإذا فشل هذا المشروع فإن القائد أيضا ينظر إليه على أنه فاشل. وكلما زادت ثقة الأفراد في قوة القائد على أنه مع المتحكمون في الأحداث أو هم الذين يصنعون الأحداث، كلما كان لومهم قوي للقائد عندما لا تتحقق النتائج المطلوبة.¹

مهام القائد:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة وموهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاما أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

1- مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة كي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي:

1/ التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في الانجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتذار برأيهم والاهتمام بدورهم.²

2/ التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، لا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل لمناسب في مكانه المناسب. وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب

¹. رواية الحسن، مرجع سابق، ص 58، 59.

². بلال خلق السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، 2014)، ص 191، 192.

وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس الجان في مهامها حسب نظام الشورى المفتوح. ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم، ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

3/ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققة أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها لقبول بالجماعية، والتنسيق وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق الروح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.¹

4/ تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك بنقل المعلومات والأفكار والقرارات للاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5/ المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الحاملة، لتحفيز الحامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد وجملة مهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيق النجاحات.

¹. بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص 192.

2- مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته و آفاقه و أسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين و تماسكهم، و من هذه المهام:

1- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية فهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعلمون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، و هنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات و إقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.¹

2- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات، التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3- المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة. وتتمثل في القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائما في ظله وكنفه، ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليها احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹. بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص193.

5- درجة الرعاية التي يديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة و أسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

6- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي لاتجاهات السياسة وتبصرها، والقدرة على التعامل معها بحكمة ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الانجازي على مراحل الزمن وتلافي الأوقات المهدورة.¹

¹. بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص ص194، 195.

خلاصة:

لقد تناول الفصل الأول القيادة من خلال ثلاثة مباحث. تضمن المبحث الأول فيها مفهوم ومهارات القيادة والتي تتمثل في الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، وكذلك الاستعدادات الفيزيولوجية مثل (الصحة الجسمية والنفسية). أما المبحث الثاني فقد تناول نظريات القيادة في الفكر الحديث من خلال نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي، ونظرية التوازن التنظيمي. أما المبحث الثالث فقد تناول مفهوم القائد ومهاراته وخصائصه، كذلك السمات والمهام مثل السمات الشخصية، السمات الشخصية المرتبطة بأداء المهام.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية للمنظمة

المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون معًا بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة من خلال استخدام الموارد المتاحة، كما تشمل وحدات الطاقة الفكرية والفسولوجية متجمع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.

كما أن نجاح المنظمات وتطورها يعتمد على الاتصال الفعال والمحكم، والذي يعتمد على المصدر، الرسالة، الهدف وكذلك يعتمد على قدرة المشرفين في إدارتها بالشكل الذي يحقق أهدافها.

تناولنا في الفصل الثاني مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم المنظمة ، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تكوين المنظمات.

المبحث الأول: مفهوم المنظمة

المطلب الأول: تعريف المنظمة

تعرف المنظمة على أنها: مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون معًا بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، من خلال استخدام الموارد المتاحة.¹

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره، ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة.²

ويعرفها " شستر برنارد " بأنها: نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

أما "ستيفن روبنز" فكانت وجهة نظره بأن المنظمة: كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن البيئة الخارجية.³

يعرفها " روبنز " أن المنظمة نظام أو نسق يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- 1) المنظمة كيان اجتماعي.
- 2) التنسيق الواعي.
- 3) وجود حدود شبه معروفة تميز من ينتمي لهذا الكيان ومن لا ينتمي إليه.
- 4) أي أن المنظمة تنشأ لتحقيق شيء ما، وهو ما نسميه "الأهداف".⁴

1. علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص28.

2. خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014)، ص29.

3. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص22.

4. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (عمان: دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006)،

* هي صيغة لتجميع الأفراد بشكل منظم، وهذا التجميع من شأنه أن يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة.¹

* ويعرفها (Richard Hall) بأنها: مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفسولوجية تجمع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.²

المطلب الثاني: خصائص و أهداف المنظمة

على ضوء التعريفات السابقة للمنظمة والخاصة المكونة لهاتين أن هناك خصائص تمتاز بها المنظمة وهي:

1- الأهلية: أي شكليات وإجراءات التأسيس القانونية؛ أي يجب ألا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

2- النظام الداخلي: هو هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع متضمنة المعلومات كافة التي توضح هوية المنظمة.

3- القيادة: هي السلطة الرئاسية أو القيادة الإدارية للتجمع البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف المبتغاة.

4- التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.

5- خدمة المجتمع: مسؤولية اجتماعية تحملها الإدارة، لأنه من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط، بل لابد من تقديم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.

6- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتُسلسل السلطة وخطوط الاتصال... الخ.³

¹ . فاطمة فارون، فاطمة غندوز، أسس تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، شهادة الليسانس غير منشورة، (المركز الجامعي تيسمسيلت،

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2012-2013)، ص 28.

² . أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، (عمان: جامعة الزرقاء، 2012)، ص 17.

³ . ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013)، ص 26.

أهداف المنظمة:

أ) الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة وتحديد عدد العاملين وفق متطلبات العمل، لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، والقيام بإجراءات الاختبار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.

ب) الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، إلى جانب تقييم العاملين تقيماً موضوعياً في فترات دورية تشجيع الاستقرار في العمل والعدالة على الحكم على منجزات العاملين، وذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء والتطلع لتطوير كفاءته، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وحق الأفراد ليتسنى للمشروع الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

ت) المحافظة على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق إشباع رغبات الأفراد من خلال العمل، ولتحقيق ذلك لا بد من أن يكون هناك نظاماً عادلاً للأجور والمكافآت، وأن توفر للفرد ضماناً ضد عوائق العمل من أمراض وحوادث العمل، وأن توفر مورداً عن الشيخوخة والعجز. إن رغبة الفرد في العمل تقتضي أن توفر له اندماجاً اجتماعياً في المجموعة التي يعمل بها، وأن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرص استغلال طاقاته ومهاراته، وأن يلتقي التقدير من رؤسائه اعترافاً منهم بعمله وإبداعه فيه، وأن توفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته.¹

ومن هنا توجد أربعة أهداف رئيسية للمنظمات بصورة عامة:

1/ الكفاية في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.

2/ تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.

3/ الاهتمام بالمجتمع وضمّان استمراره وبقائه.

4/ لتحقيق إشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنهم:

أ) الاستقرار الوظيفي للفرد العامل.

ب) الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.

ت) الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص ص32، 33.

ث) الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.¹

المطلب الثالث: نظريات المنظمة

حيث نقوم بتناول نظريات المنظمة من خلال المدارس التالية:

1- المنظمة الكلاسيكية (التقليدية).

2- المدرسة السلوكية (الإنسانية).

3- مدرسة النظم.

4- المدرسة الموقفية (الظرفية).

1) المدرسة الكلاسيكية:

إن المدرسة التقليدية قامت على أربعة أعمدة تتمثل في: تقسيم العمل، تدرج الوظائف والعمليات، هيكل المنظمة ونطاق الإشراف.

وقد تميزت المدرسة الكلاسيكية بتأكيداتها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل: التخصص، وتقسيم العمل والرشد والعقلانية، السلطة، والهيكل التنظيمي، ونطاق الإشراف.

وقد أكدت هذه النظرية على أن المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة، ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أنها أكدت على الجوانب المادية فقط في التعامل مع الإنسان. ويمكن تناول النظرية

الكلاسيكية من خلال النظرية التالية الفرعية

- النظرية البيروقراطية ومن أهم روادها " ماكس وبير".

- نظرية الإدارة العلمية ومن أهم روادها " فردريك تاير"

- نظرية التقسيمات الإدارية ومن أهم روادها "هنري فايول"

أ- النظرية البيروقراطية: وخصائص هذه النظرية تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاختصاصات ومهام الوظيفة في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية مكتوبة.

- توزيع الأعمال على الأفراد في المنظمة بصورة رسمية.

- تحويل الصلاحيات للموظفين لما يمكنهم من إنجاز مهامهم وأعمالهم.

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة المحسوبية.

¹. ماجد المهدي مساعدة ، مرجع سابق، ص ص86، 87.

- بناء المنظمة على أساس التدرج الهرمي.

- تتصف القواعد والتعليمات في المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.¹

ب- نظرية الإدارة العلمية:

يعدّ "فردريك تاير" الأب الروحي للإدارة العلمية ومن أهم روادها وتقوم نظريته على اعتبار أن المنظمة نظام شبه مغلق، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية.

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصيص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء.

- تحديد نطاق الإشراف.

- الأجر المادي هو المحفز الرئيس لزيادة الإنتاجية والعمل.

- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند التعامل مع إدارة المنظمة.

- ضرورة دراسة الوقت والحركة للعاملين لغرض استبعاد الوقت الضائع لتحقيق الكفاءات والفاعلية في الإنتاج.

ج- نظرية التقسيمات الإدارية:

ومن أهم روادها "هنريه فايول" وتقوم هذه النظرية على أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، ومن أهم مبادئها:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- تجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة ومتكاملة.

- تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة التي تناط بالفرد.

2) المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية قبلت بالمدرسة التقليدية ولكنها أجرت تعديلا عليها بالتركيز على أهمية الجماعات الاجتماعية التي يعمل بها الفرد لتحقيق الكفاءة في المنظمة.

وقد أكدت هذه المدرسة على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الصغيرة، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. هذا جانب العلاقات المادية التي أكدتها المدرسة التقليدية.

¹. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، (وظائف المنظمة)، (عمان: جامعة الزرقاء، 2012)، ص ص22، 23.

ومن أبرز رواد هذه المدرسة هو "التون مايو" حيث أجرى دراسات في مصانع "هوثرون" لمعرفة أثر العوامل المادية والبيئية على إنتاجية الفرد، ووجد أن الجوانب الإنسانية للفرد النفسية والاجتماعية لها تأثير على زيادة الإنتاجية بالإضافة للعوامل المادية الأخرى. وهذه المدرسة ركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية للأفراد، والتفاعل مع الجماعات لغرض زيادة الإنتاجية.¹

3) مدرسة النظم

إن هذه المدرسة طورت مفهوم المنظمة حول كيفية تعاملها مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى اهتمامها بكيفية أداء وظائفها داخليا.

ركزت هذه المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها ومع المنظمات الأخرى، بجانب تركيزها على تفاعل أقسامها في داخل المنظمة.

فمن خصائص هذه النظرية أن النظام يتألف من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.

4) المدرسة الموقفية الظرفية

تمثل المدرسة الموقفية (الموقفية) في الإدارة انتحاما حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام هذه المدرسة والنظرية بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع (المواقف) التي تمرّ بها المنظمة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار النهج الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة التي تمرّ بها المنظمة.

- المدرسة الموقفية الظرفية تؤكد أن نظرية المنظمة يجب أن تعتمد على فكرة النظام المفتوح، وهذا يتعارض مع أفكار المدرسة التقليدية، ويمكن القول أن المدرسة الموقفية اعتمدت على أساس مدرسة النظم.

وإن جوهر وروح هذه المدرسة يعتمد على اقتراحات أن علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى، وكذلك علاقتها مع البيئة المحيطة بها تعتمد على الموقف. وقد أهملت هذه النظرية بل رفضت جميع ما جاءت به المدرسة التقليدية.²

¹. أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص ص24، 25.

². أحمد يوسف دودين، المرجع نفسه، ص ص26، 27.

المطلب الرابع: أنواع المنظمات

تتباين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المؤشرات والمتغيرات المختلفة، ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الاختلاف.

ويمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من القواعد هي:

أولاً: طبيعة تكوين المنظمة

يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات تبعاً له، على الوجه الآتي:

1- **المنظمات الطبيعية:** يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاحاً << منظمات الأمر الواقع >>.

فمن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا من المنظمات، الأسرة، و الأمة، و المؤسسة الدينية.

2- **المنظمات المكونة:** هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل إتباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها. ومن الأمثلة الشائعة لها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية، والنوادي... الخ.

ثانياً: دوافع الانتماء للمنظمة

يمكن أن تلعب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي من المنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين والاختلاف بين المنظمات، وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

1- **الدوافع الذاتية للانتماء:** تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات. ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

2- الدوافع الاجتماعية للانتماء: ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثال ذلك جمعية الرفق بالحيوانات والجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.¹

ثالثاً: نوع الملكية

تقسم المنظمات حسب نوع الملكية؛ أي الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع هي:

1/ المنظمات العامة):

وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، وهي تضم مجموعتين أولهما منشآت القطاع العام (الاشتراكي) وهي منظمات تستهدف أساساً تحقيق تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

2/ المنظمات الخاصة: وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص، وقسم إلى مجموعتين أيضاً أولهما منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، و ذات المسؤولية المحدودة، و شركات التضامن، و المنشآت الفردية)، و ثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية و النوادي.

3/ المنظمات المختلطة: وهي المنظمات التي تشترك الدولة و القطاع الخاص في ملكيتها و ذلك بموجب نسب تحديدها للدولة إما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع التي تعمل فيه. وأفضل مثل على ذلك هو شركات القطاع المختلطة (الصناعية، الزراعية والسياحية).

رابعاً: حجم المنظمة: يمكن تصنيف المنظمات وفق حجمها إلى ثلاثة أنواع، وغالبا ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين (أي أعضاء المنظمة) فيها كمتغير لقياس الحجم، ولو أن هذا المعيار لا يزال خاضعا للدراسة، حيث إن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعدّه الآخرون متوسطة أو صغيرة، كما تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة، ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين، كرأس المال، مجموع الموجودات، أو التسهيلات المادية، خاصة وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين بالمقابل، إلا أن هناك اتفاقاً حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات، وهي:

¹ . خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2007)، ص34.

أ- المنظمات الكبيرة:

وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها) عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد، ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعيا إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

ب- المنظمات المتوسطة:

وهي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

ج- المنظمات الصغيرة:

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.¹

خامسا: مستوى استخدام التكنولوجيا

تبوب المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، إما تبعا لكثافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الإنتاج، أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص وهي:

1- حسب كثافة استخدام التكنولوجيا: تنقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية): وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطور جدا من التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية، فتكون ذات مكثفة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة عن بعد وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبيا.

ب- المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة: وهي المنظمات التي تستخدم مستوى من التكنولوجيا يعتمد المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل، إلى جانب اعتمادها على الطاقات البشرية.

ج- المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة: وهي المنظمات التي تستخدم عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو المكين المكننة المعتمدة على القوى العاملة بدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيا مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

2- حسب طبيعة الإنتاج: تنقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاث مستويات، أخذنا بالتبويب الذي

أوردته " وود وارد" (Wood Ward) وهي:

¹. خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 35، 36.

أ- المنظمات ذات الإنتاج الواسع أو الكبير: وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بوجبات وبكميات كبيرة، محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات)، والعمليات وتسويق المنتجات (المخرجات).

ب- المنظمات ذات الإنتاج المستمر: وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب الإنتاج المستمر، أو العملية الإنتاجية ذات المسار المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيماوية أو تكرير النفط.

ج- الإنتاج على أساس الوجبات الصغيرة: وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات الإنتاج وبمواصفات متخصصة أو حسب الطلبات الواردة لها. كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.¹

سادسا: طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه

تنقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية... الخ) واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية... الخ) وسياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية... الخ)، وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعة فرعية، وأخرى ثانوية، فالمنظمات (المنشآت) الصناعية تنقسم إلى منظمات تعمل في الصناعة الإستخراجية والتحويلية والتجميعية، وتنقسم إلى المنظمات في الصناعة التحويلية مثلا إلى ما يعمل في صناعة الغزل والنسيج، والصناعات الإنتاجية والصناعة الغذائية وهكذا.

سابعا: المواطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة أو الإقليم التي تعمل فيه، وذلك في إطار علاقاتها القانونية والسياسية، ويمكن هنا تقسيم المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي:

1/- المنظمات الدولية (العالمية) و الإقليمية:

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها و علاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة، وقد تكون هذه المنظمات إقليمية، أي محصورة بعدة دول من الدول في إقليم أو منظمة معينة، أو أن تمتد لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة. والمنظمات الدولية كثيرة منها: هيئة الأمم المتحدة والمنظمات المتفرعة عنها، كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية،

¹. خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 36، 37، 38.

منظمة الغذاء والزراعة الدولية، منظمة الطيران الدولية، ومنظمات الصليب الأحمر الدولية، ومن بين المنظمات الإقليمية، المنظمات العربية كالمسوق العربية المشتركة والمشروعات العربية المشتركة، ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (الأوبك) وغيرها.

2- المنظمات القطرية أو (الوطنية):

يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السيادية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

3- المنظمات المحلية:

يقصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية، وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنظمة المحلية ذاتها.¹

ثامنا: درجة الاعتماد

تبوب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما:

1- المنظمات المستقلة:

وتضم المنظمات الرئيسة أو المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى ماليا وفنيا وإداريا. وغالبا ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة، لكنها مستقلة إداريا وفنيا وماليا؛ أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى بدرجة ملحوظة.

2- المنظمات التابعة:

غالبا ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغير الحجم، ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى ماليا أو إداريا أو فنيا، وغالبا ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها. ومن خلال ذلك يبدو جليا بأن المنظمات متعددة الأغراض والأهداف والاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعا لطبيعة المتغيرات والمؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإيجاد قواعد أو معايير ثابتة لتبويب المنظمات، فإن هذا الحقل في نظرية المنظمة مازال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين، هذا خاصة وأن المنظمات تتسم بطابع الحركة (أو الديناميكية) المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الإنسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد وجماعات، في إطار البيئة المتغيرة المحيطة بها.²

¹ خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، المرجع السابق، ص 38، 39.

² خليل محمد حسن الشماع، محمود خضير كاظم، المرجع نفسه، ص 39، 40.

المبحث الثاني: تكوين المنظمات

المطلب الأول: الاتصال في المنظمات

والاتصال قد يتم من أعلى المنظمة إلى أسفلها، وذلك على شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات، أو صحف داخلية أو كتيبات سياسية أو تقارير سنوية. ومن أغراض الاتصال من أعلى إلى أسفل ما يلي:

1- إعطاء معلومات محددة عن العمل

2- شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المنظمة

3- شرح السياسات والإجراءات

4- إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه في المنظمة

5- إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة

* إنَّ عيب هذا النوع من الاتصال هو أنه يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة في قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.

* كما أن الاتصال في المنظمات قد يتم من أسفل إلى أعلى، وذلك عن طريق السلم الإداري، أو في شكل برامج الاقتراحات، أو في شكل استماع الإدارة بمختلف الطرق إلى ما يصدر عن العاملين، وكذلك في شكل الوسائل والطلبات التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم، وكذلك التقارير المختلفة سواء أكانت من أفراد أم لجان، كذلك عن طريق الاجتماعات والمؤتمرات وأيضا عن طريق مقابلات انتهاء الخدمة التي يتكلم فيها الشخص عادة بحرية وصراحة أكثر.¹

إنَّ كل عملية اتصال لا بدَّ لإتمامها من ثلاث عناصر على الأقل:

1/ المصدر: وقد يكون شخصا عن " طريق الحديث، الكتابة، الرسم، التعبير"، أو قد يكون منظمة أو هيئة

" صحيفة، دار النشر، محطة الإذاعة، دار الخيالة".

¹ جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ، 2003. ، ص. ص 136، 137، 138.

2/ الرسالة: وهي أيضا تتخذ أشكالا عدة فقد تكون على هيئة مكتوبة، وقد تكون على هيئة موجات هوائية على الأثير، أو دفعات من تيار كهربائي، أو إشارة باليد، أو راية ترفع في الهواء إلى غير ذلك من ألوف الإشارات التي شاهدناها في حياتنا والتي يمكن أن تفسر بمعنى مفهوم.

3/ الهدف: قد يكون فردا يراد جذبه للاستماع والملاحظة أو القراءة أو غير ذلك، وقد يكون عضوا من جماعة قاعة " للمحاضرات، ملعب كرة القدم، في مظاهرة عامة، في الشارع... إلخ.

* تنحرف عملية الاتصال بالناس أحيانا عن هدفها المنشود؟

في محاولة نقل أفكارنا إلى الآخرين فإن اتصالنا بهم " شأنه في ذلك الإرسال الإداري مثلا" قد يعاني من رداءة الاستقبال، كما قد يعاني من التشويشات أو عدم حدوث التوافق بين المرسل والمستقبل.

فالاستقبال الرديء لعملية الاتصال عادة ما يحدث عندما يصدر المدير إلى أحد مرؤوسيه أمرا، لا يكون هذا المرؤوس مهيا لاستقباله لسبب أو لآخر، وعملية التشويش في الاتصال قد تحدث عندما يصدر الرئيس إلى مرؤوسيه أوامر متناقضة ومتضاربة.

وحالة عدم التوافق هذه بين المرسل والمستقبل تحدث عندما يكون الرئيس يتحدث إلى مرؤوس بخصوص تحسين مستوى أدائه لعمله، في حين أن ذهن المرؤوس يكون منصرفا إلى ما إذا كان سيحصل على يوم إجازة قام بطلبه ليقضي فيه بعض حاجاته أم لا.¹

عموماً ولكي نحاول تحسين مستوى الاتصال قدر الإمكان، فلعله من المفيد أن نوجز فيما يلي أهم الحواجز التي تعرقل عملية الاتصال:

1) الغموض في الرسالة:

مهما كانت القناة التي يمر فيها الاتصال عالية الجودة، فإن النتائج الموجودة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه، ومن أمثلة الرسالة البيئية:

¹. جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص، 144.

- العبارات والألفاظ الجوفاء التي لا تمت إلى الموضوع بصلة، الاختصار المعيب عن طريق الحذف، عدم الترابط بين الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة، كذلك سوء ترتيب الأفكار، التعبيرية اللغوية المعيب، الكتابة الرديئة... إلخ.

إنّ مثل هذه الأخطاء ينتج عنها الكثير من الجهد والتكاليف اللذين كان يمكن الاستغناء عنهما لو أن الرسالة وضعت أساسا في صيغة مقبولة.

(2) الخطأ في ترجمة المحتويات:

إن المديرين يتمركزون في نقاط الاتصال الرئيسية في المنظمة، ويحتم عليهم عملهم هذا أن يعملوا كمستقبلين وكمرسلين للمعلومات، فهم يستلمون الكثير من المعلومات من مرؤوسيههم ومن أقرانهم ومن مختلف المستويات الإدارية الأخرى، وعليهم في نفس الوقت إعادة إرسال ما استقبلوه من معلومات إلى أماكنها المناسبة. والمديرون عندما يقومون بذلك إنما يضعون رسائل الاتصال في أسلوبهم الخاص، وهذا الأمر عادة ما يكون مصحوبا بخطأ في نقل محتويات الرسالة.¹

(3) الفاقد بسبب تتابع مراحل الاتصال:

إنّ مرور الرسالة بعدة أشخاص وفي عدة مراحل يجعلها تفقد شيئا من جوهرها، وقد أثبتت بعض الدراسات أنّ الرسالة التي تنقل شفاهة تفقد حوالي 30% من جوهرها في كل عملية إرسال. هذا الأمر هو ما يدعو المنظمات الكبيرة إلى أن تعتمد على الاتصال الكتابي في إدارة أمورها؛ أيضا يضاف إلى المشكلة السابقة مشكلة الاحتفاظ بمضمون الرسالة لدى الشخص الذي يستلمها، فقد أثبتت الدراسات أنّ المستخدم يحتفظ بحوالي 50% فقط من المعلومات التي تنقل إليها شفاهيا.

ومن أحسن الطرق لمعالجة هذه العائق من عوائق الاتصال هو التكرار في إرسال المعلومات وتثبيتها في الأذهان عن طريق الكتابة كلما أمكن ذلك.

(4) عدم الانتباه:

وهذا شكل شائع الانتشار وخاصة في الاتصال الذي يكون على هيئة جماعة، فكتيرا مما شرح بذهن الفرد أحلام اليقظة فتبعده عن الميدان الذي يجري فيه الاتصال، وبالتالي يمثل عدم الانتباه هذا عائقا كبيرا عن طريق

¹. جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص. ص 136، 137، 138.

نجاح الاتصال وكثيرا ما نجد في مثل هذه الأحوال نقاشا يدور بين شخصين أو أكثر على أساس أنهما يعارضان آراء بعضهما البعض في حين يكونان يدافعان عن نفس الفكرة.

5) وضع بعض الافتراضات غير السليمة:

فقد يفرض المدير العام مثلا أحد المديرين الفرعيين في حرية التصرف في أمر معين بشكل عام، ثم نجد حالة تحتاج إلى التصرف دون أن تكون مشمولة في قرار التفويض، فيقوم هذا المدير الفرعي بافتراض بعض الأمور التي قد لا تتفق أساسا مع سياسة الإدارة العامة.

6) عامل الزمن:

إن بعض الأمور الحيوية بالنسبة للموظفين كتغيير مواعيد عملهم أو مجرى حياتهم الوظيفية أو تدريبهم أو غير ذلك، يحتاج الشخص إلى وقت كاف لها لكي يستطيع أن يفهم الرسالة التي تريد الإدارة أن تنقلها إليه بخصوص هذه الأمور، لذلك وجب مراعاة إعطاء المستخدمين الوقت الكافي في مثل هذه الأحوال، وذلك للتخفيف من آثار مقاومة التغيير في إحباط عملية الاتصال.

7) مدى الثقة في ناقل الاتصال:

الكثير من الرؤساء يفقدون ثقة مرؤوسيههم، وبالتالي يحكم على الرسالة الاتصال بالفشل بمجرد كونها جاءت عن طريق ذلك الرئيس الذي عود المرؤوسين - من تجاربه السابقة - على عدم نزاهة وإخلاص.¹

8) التسرع في إصدار الأحكام:

يجب عند استماعنا إلى رسالة اتصال معينة ألا نجعل أذهاننا تنحاز ضدها بمجرد انطباع عابر، إن هذا الأمر هام بالنسبة للرؤساء، لأن أحكامهم ينتج عنها نوع القرار الذي يصدرونه في تحقيق مرؤوسيههم، وأن المدير لا يخسر شيئا إذا استمع إلى الحديث الكامل الذي يدلي به أحد الموظفين دون أن يؤثر هذا الحديث في قراره؛ في حين أن الخسارة و الضرر يكونان كبيرين إذا ما أصدر حكمه دون الاستماع إلى الوقائع بكاملها والتي ربما جعلته يغير حكمه ورأيه.

¹. جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص.ص 138، 139، 140.

8) الفشل في القيام بعملية الاتصال أصلاً:

وهذا العيب الجوهرى الذى يؤدى إلى شل حركة الاتصال فى المنظمة قد يكون راجعاً إلى كسل الرئيس وإلى افتراضه عن أمر معين بأن كل شخص فى الإدارة يعلم به، وبالتالى فلا حاجة لنشره على العاملين.¹

المطلب الثانى: بناء المنظمة

يقصد ببناء المنظمة القيام بعملية تصميم هيكلها التنظيمى، وإعدادها للقيام بالمهام التى أنشئت من أجلها، والهيكل التنظيمى للمنظمة، هو الإطار العام الذى يبين الوحدات الإدارية التى تتكون منها (المنظمة)، والتى تقوم بالأنشطة والأعمال التى يتطلبها تحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية بناء المنظمات من المهام الأساسية التى يقوم بها المديرون الإداريون، والمستشارون المختصون فى مجال التنظيم، ويعتمد نجاح المنظمات فى الوصول إلى أهدافها على عنصرين رئيسيين هما: بناء المنظمات والعاملين فيها.

أ/ خطوات إنشاء المنظمة:

تتضمن عملية إنشاء المنظمات العديد من الخطوات من أهمها ما يلى:

1- ظهور الحاجة لإنشاء منظمة: يبدأ التفكير بإنشاء منظمة جديدة، عند الشعور بأن هناك وظائف أو مهام جديدة لا بد من القيام بها بواسطة الدولة، أو أنّ هناك خدمات لا بد من تقديمها للمواطنين، أو تظهر مشكلة، أو مشكلات تتطلب تدخل الدولة للمساعدة فى حلها. وقبل التفكير بإنشاء منظمة جديدة، فإنه ينظر فى أمر إسناد تلك الوظائف والمهام إلى المنظمات القائمة (الموجودة فى الدولة)، وإذا أمكن ذلك فإن الحكومة تصرف النظر عن موضوع إنشاء منظمات جديدة، وإذا تعذر إسنادها إلى المنظمات القائمة، وذلك بسبب كبر حجم الوظائف، وزيادة أهميتها بحيث يصعب القيام بها بواسطة المنظمات الحالية.

2- إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء المنظمة الجديدة (عن طريق لجنة أو مؤسسة استشارية متخصصة): تشكل لجنة من ذوى الاختصاص والخبرة بالوظيفة الجديدة، أو النشاط الجديد الذى ستقوم به الدولة، وتكلف بإجراء الدراسة وتقديم التوصيات بشأن النشاط الجديد، وبشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها، وتقوم هذه اللجنة بإجراء الدراسة المطلوبة، كما تقوم أحياناً بزيارات لبعض الدول المجاورة، أو الدول

¹. جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص. 140.

ذات الأوضاع المماثلة لها أو الدول الأخرى التي توجد بها منظمات قائمة تشبه المنظمة المنوي إنشاؤها، وذلك للاطلاع على خبرات تملك الدول ومحاولة الاستفادة من تجاربها وتقوم أخيراً بتقديم تقرير يتضمن مريثات اللجنة وتوصياتها، بشأن المنظمة الجديدة، وتسد أحياناً مهمة إجراء الدراسة إلى مؤسسة استشارية متخصصة.

(3) - صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة: على ضوء توصيات اللجنة أو المؤسسة الاستشارية المتخصصة، يصدر قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة، ويتضمن القانون أو النظام الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة والمهام التي ستقوم بها.

(4) - تعيين مدير للمنظمة وعدد من كبار الموظفين: يتم بعد ذلك تعيين مدير للمنظمة الجديدة، وعدد من كبار الموظفين ويبدأ المدير وكبار الموظفين في تأسيس المنظمة الجديدة وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود، ويقومون أولاً باستئجار مبنى لها، أو قد يخصص له مكان في وزارة ما لتعمل فيه بشكل مؤقت إلى أن تستكمل المنظمة الجديدة تكوين جهازها الإداري والفني.

(5) - وضع هيكل تنظيمي للمنظمة الجديدة: يقوم مدير بالتعاون مع كبار الموظفين بوضع تصور للهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة، ويستعين (مدير المنظمة) بالأجهزة الحكومية المختصة في إجراء دراسة للمنظمة الجديدة، واقتراح هيكل تنظيمي لها، كما يستعين أحياناً ببعض مكاتب وشركات الاستشارات الإدارية الخاصة، ويتم بعد ذلك وضع تصور كامل لهيكل المنظمة الجديدة ومكونات هيكلها من الوحدات الإدارية كالوحدات التنفيذية والمساعدة والاستشارية.

(6) - اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة: لكي يأخذ الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة الصفة الرسمية، فإنه يعرض على الجهة المختصة في البلاء للموافقة عليه واعتماده.¹

(7) - إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة: يتم إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة، يتضمن الوظائف التي تحتاجها هذه المنظمة، و الاعتمادات المالية اللازمة لها لكافة بنود الميزانية، ولا سيما للرواتب والأجور والعلاوات، وللنفقات التشغيلية وغيرها من أوجه الإنفاق الضرورية للمنظمة.

¹. جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص 143

8- تعيين الموظفين وتأمين احتياجات المنظمة: بعد صدور الموازنة الجديدة، تبدأ عمليات تنفيذها، فيتم استئجار مبنى للمنظمة (إذا لم يكن قد خصص لها مقرا)، ويتم شراء الأثاث والأجهزة واللوازم بمختلف أنواعها، كما يتم تعيين الموظفين، وتستعد المنظمة للبدء بممارسة الأعمال.

9- البدء بممارسة المهام والأعمال: يحدد المسؤولون في المنظمة الجديدة الإجراءات والنماذج اللازمة للقيام بالأعمال، ويتم تدريب الموظفين عليها، وتبدأ بعد ذلك مرحلة ممارسة المهام، والقيام بالأعمال المناط بالمنظمة، كتقديم الخدمات للمواطنين... نحو ذلك.

ويلعب المدير الإداري دورا كبيرا في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود، حيث أن هذا الدور يعتبر حيويا، بالنسبة لبناء المنظمة ولتكوينها في المستقبل.

ب/ طرق بناء المنظمات:

هناك عدة طرق لبناء المنظمات، ولتصميم الهياكل التنظيمية لها، إلا أننا سنختار منها طريقتين رئيسيتين هما:

أ- طريقة تحليل الأهداف¹

ب- طريقة تجميع الأنشطة

وفيما يلي توضيح لمضمون هاتين الطريقتين:

أ- طريقة تحليل الأهداف: وتسمى هذه الطريقة أحيانا طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل، وتطبق عند إنشاء المنظمات الجديدة، بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى الأهداف والنشاطات الفرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، ثم تنقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر، وهكذا تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجما، والموجودة عادة في المستوى التنفيذي في المنظمة، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة، وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة. وتتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حساب المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر، كما تتصف بالشمولية، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة، ويعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على تصور طبيعة الأعمال، وعلى خبرات المنظم في هذا المجال.

¹. جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص 147.

ب) - طريقة تجميع الأنشطة: ويطلق على هذه الطريقة أحيانا طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى الأعلى وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة و الأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى، إلى أن تنتهي في قمة المنظمة، وترتكز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما:

1/ حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها، وذلك في قوائم (جداول) معينة، وتكون هذه الأعمال والعمليات غالبا بشكل تفصيلي، وعلى مستوى أقل من مستوى وظيفة، وتشكل الأساس الذي ستتكون من الوظائف و الأقسام فيما بعد.¹

2/ تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة، تتشكل منها أولا وظائفه يمكن إسنادها إلى الموظفين، ثم تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية صغيرة هي الأقسام، ثم تجمع الأقسام في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، وهي مجموع الإدارات تتكون وحدات إدارية أكبر وهي الإدارات العامة، وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة، وتصل إلى مدير عام للمنظمة، ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال، أو تكامل الأنشطة.

وتتميز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة، فهي تعطي مزيدا من الاهتمام للأعمال التفصيلية التي تزاو في قاعة المنظمة.

* المفاضلة بين الطريقتين:

يجذب العديد من الموظفين أن تبدأ عملية بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل (طريقة تحلي الأهداف)، وذلك لأنها تتصف بالمرونة والشمولية؛ أما الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة) فهي لا تحظى بتأييد العديد من المنظمين، وهي غير مطبقة على نطاق واسع، وذلك بسبب صعوبة حصر جميع الأعمال والعمليات التفصيلية التي سوف يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة منذ البداية، إذ يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الدقة في تصور جزئيات الأعمال وتفصيلاتها، وللعلاقات فيما بينها من قبل المنظم، كما يتطلب أن يغفل المنظم عن أي عمل تفصيلي مهما كان صغيرا أو كبيرا، وحيث أن طريقة تحليل الأهداف هي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع من قبل المنظمين عند بناء المنظمات.²

¹ . محمد شاکر عصفور، مرجع سابق، ص. ص. 146، 147.

² . محمد شاکر عصفور، المرجع نفسه، ص. 150.

المطلب الثالث: السلوك الإنساني بالمنظمات

أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات وتنوع الأنشطة مما يتطلب الأمر تزويد هذه المنظمات بالموارد البشرية المطلوبة وفقا لاحتياجات ومتطلبات العمل.

تباشر إدارة الأفراد عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث عن الأفراد وتنتهي بالإحالة إلى المعاش، لذلك تشمل هذه الوظائف على تخطيط الاحتياجات البشرية ثم البحث والاستقطاب للقوى العاملة واختيار وتعيين أفضل المتقدمين، ثم وظيفة التدريب والإعداد للفرد قبل تسلمه الوظيفة، ومتابعة تنمية مهاراته وقدراته خلال حياته الوظيفية، ثم وضع نظام أو هيكل مناسب للأجور والحوافز.

وتعتبر الموارد البشرية أحد الموارد الضرورية لتشغيل التنظيم، فلكي تتحقق الأهداف يتطلب الأمر توافر الموارد المالية والمادية (مكان العمل، الآلات والأجهزة، أنظمة التشغيل) وتزويده بالخدمات الأخرى الضرورية لأداء الأنشطة الرئيسية وكذلك الموارد البشرية.

قد يقوم المدير أو المسئول في المنظمات الصغيرة الحجم بكل هذه الوظائف، حيث حجم العمالة المطلوبة محدود، ولكن مع كبر الحجم يبدأ ظهور الأفراد والموظفين والمتخصصين في إدارة الأنشطة.

ونظرا لما هو معروف في الوقت الحاضر من تفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع والعادات، وأن المتقدم لشغل وظيفة ما في التنظيم يمتلك عدد من الخصائص والسمات قد تتسق أو تختلف عن السلوك التنظيمي المطلوب - الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية الاختيار ويدعو إلى تحليل ودراسة سلوك الفرد والمتغيرات ذات التأثير عليه، وتعطي فيما يلي مدخلا لتحليل السلوك والتعرف على أثر الظروف البيئية الماضية والحاضرة على مقدرة وسلوك الفرد المتقدم للوظيفة ومدخل التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى السلوك الهادف بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 45، 46.

المطلب الرابع: المقومات الإستراتيجية للمنظمة الحديثة

يمكن للمنظمة بناء وتنمية هيكل استراتيجي يسمح لها بتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية حال توفر العناصر والمقومات التالية:

- 1/ أهداف واضحة معقولة (قابلة للتحقيق)، ومرنة (قابلة للتعديل).
 - 2/ سياسات واضحة معقولة ومتناسبة مع الواقع تتسم بالمرونة.
 - 3/ هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ومرن قابل للتعديل والتكيف مع تطور الظروف الذاتية للمنظمة وما يحيطها من متغيرات المرونة.
 - 4/ قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة ومبرمجة بقدر الإمكان للتعديل.
 - 5/ أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
 - 6/ صلاحيات محددة بدقة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقديم الأداء والثواب والعقاب.
 - 7/ نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغيير الأوضاع أي تتصف بالمرونة.
 - 8/ نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف، والندرة وتتصف بالمرونة.
 - 9/ معلومات متدفقة، ونظم قنوات للاتصال الفعال.
 - 10/ تجهيزات ومعدات و مواد مادية تم اختيارها بعناية، وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 - 11/ تقنيات مناسبة.
- كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط بما يحقق التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المنشأة في حركة التطور المستقبلي.¹

¹. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، (الأردن، جدار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص. 65، 66.

خلاصة

لقد تناولنا في الفصل الثاني المنظمة من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول فيها مفهوم المنظمة، خصائصها وأهدافها نظريات مثل المدرسة الكلاسيكية ، النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية...إلخ.

بالإضافة إلى أنواع المنظمات، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تكوين المنظمات من خلال الاتصال، بناء المنظمات والتي تعتمد على مجموعة من الخطوات مثل: 1- خطوات إنشاء المنظمة، 2- طرق بناء المنظمة، كذلك السلوك الإنساني المنظمات بالإضافة إلى المقومات الإستراتيجية للمنظمة الحديثة.

الفصل الثالث :

تقديم عام حول مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانياً، من خلال قيامنا بتوزيع استبيان داخل مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بتيسمسيلت؛ كدراسة حالة باعتبارها مؤسسة تعتمد على القيادة الإدارية في المنظمة لإثبات أو نفي ما وصلنا إليه في الدراسة النظرية.

وتطرقنا في هذا الفصل الثالث إلى مبحثين ، المبحث الأول عموميات حول مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت ، المبحث الثاني: عرض تحليل و مناقشة النتائج.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت.

المطلب الأول: نشأة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء¹

أنشأت مديرية التعمير والبناء تطبيقا للمرسوم التنفيذي 97/98 المؤرخ في ماي 1998 وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 أفريل 1998 والمحدد لعدد المديرينات التابعة لوزارة السكن والمدينة على المستوى الولائي.

ولقد تغيرت تسمية مديرية التعمير والبناء وعدلت مهامها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13/13 المؤرخ في 15 جانفي 2013 لتصبح مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

المطلب الثاني: مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

تنقسم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء إلى 04 مصالح:

1- مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية:

أ- مكتب رئيس مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية

- السهر بالتعاون مع المصالح والجماعات المحلية.

- ضمان مراقبة مطابقة إجراءات التعمير.

- الإدلاء بالآراء التقنية لإعداد مختلف عقود التعمير.

* التهيئة الحضرية وتأهيل إطار المبنى وتجديده:

- البحث على عمليات التجديد الحضاري ومتابعتها.

- المساعدة التقنية للعاملين المكلفين بتسيير عمليات التجديد الحضاري والترقية الحضرية.

- تأطير المتعاملين العقاريين للاستعمال العقلائي للأراضي.

- متابعة عمليات ترقية النشاطات الهيكلية.

* عقود التعمير، التنظيم والمراقبة:

- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية وتنظيمها في مجال التهيئة والتعمير.

- شهادات الإدلاء طبقا للتشريع وتنظيم المعمول بهما بالآراء التقنية أو بالمطابقة، والمتعلقة بتسليم شهادات

التعمير ومراقبة تنفيذها.

¹ <https://www.facebook.com/مديرية-التعمير-والهندسة-المعمارية-والبناء-لولاية-تيسمسيلت>

- ضمان المحافظة وتسيير الوثائق المتعلقة بعقود التعمير .

إعداد الإحصائيات في مجال التهيئة والتعمير .

ب- مكتب أدوات التعمير :

- متابعة الدراسات والتهيئة والتعمير الرامية إلى التحكم في تطوير الإقليم البلدي بالتعاون مع الهياكل المعنية.

- التنفيذ ومتابعة سير التعلم وإعداده وسائل التهيئة والتعمير بالتعاون مع الجماعات المحلية.

- ضمان التشاور في إطار إعداد وسائل التعمير بالتعاون مع الجماعات المحلية.

- السهر على اتخاذ التدابير التشريعية والتنظيمية الخاصة لبعض المناطق من الإقليم بالتعاون مع المصالح المؤهلة.

- التنظيم وتنشيط اللقاءات ذات الطابع الإجرائي والمنهجي فيما يخص وسائل التعمير مع مكاتب الدراسات والبلديات.

2)- مصلحة الهندسة المعمارية والبناء: ¹

أ- مكتب الدراسات ومقاييس البناء

* تحديد البرامج والإجراءات الخاصة بالدراسات والتهيئة.

* متابعة وتنفيذ الدراسات والمقاييس.

* ضمان جمع واستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز، وكذا عقلنة البناء.

* تطوير النظم التقنية وقواعد البناء.

ب- مكتب التنظيم التقني وتوعية البناء:

* متابعة تطور وسائل الدراسات والإنجاز على المستوى المحلي والبحث عن الطرق ووسائل تطويرها.

* متابعة تطور وميول سوق مواد البناء.

* المشاركة في تطوير وتنفيذ التنظيم التقني في مجال البناء.

* الحرص على احترام تخطيط وإنجاز الإطار المبنى والمحافظة عليه.

* جمع وتعليم النصوص القانونية والحرص على احترامها.

ج- مكتب أنماط مواد البناء:

* متابعة سير واتجاهات سوق مواد البناء.

مديرية-التعمير-والهندسة-المعمارية-والبناء-لولاية-تيسمسيلت. <https://www.facebook.com/>¹

* المشاركة مع الإدارات والهيئات المعنية في دراسة وتطوير المنتج، المواد والمكونات الجديدة أو التقليدية المستعملة في البناء ومراقبة استعمالها.

* ضمان النشر المحلي لمكونات وطرق البناء المعتمدة ومتابعة تنفيذها.

* ضمان جمع واستغلال كافة معطيات الإنتاج واستعمال المنتج والمواد والمكونات على المستوى المحلي.

مهامها:

أ/ في مجال التعمير:¹

- ضمان تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير.
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

ب/ في مجال الهندسة المعمارية:

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني ومتناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية.
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب المشروع المفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقدمها.

ج/ في مجال البناء:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

3- مصلحة الإدارة والوسائل:

* تسير الوسائل البشرية والمالية والمادية الخاصة بالمديرية طبقا للتنظيم والإجراءات المعمول بها.

مديرية-التعمير-والهندسة-المعمارية-والبناء-لولاية-تيسمسيلت. <https://www.facebook.com/>¹

- * تنفيذ الإجراءات الخاصة بضمان تطبيق التنظيم العام ومعرفة المنازعات العامة ومتابعتها وتسويتها في إطار نشاطات القطاع بمشاركة المصالح المعنية وتقييم النتائج دوريا.
- أ/ مكتب تسيير المستخدمين: يكلف بما يلي:
- تسيير المستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به.
 - السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح.
 - إعداد كل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف. (مثل: شهادات العمل، ترقية في الدرجة أو الرتبة، الإجازات، التكوين).

- التوظيف، التعيين، الترسيم إلى غاية إنهاء المهام.

ب/ مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة: ¹ يكلف بما يلي:

- إعداد الراتب الشهري ومختلفات.
- تقسيم الميزانية مثل: ميزانية التسيير.
- إعداد كشف الراتب للموظفين.
- ضمان تسيير الوسائل المادية للمديرية.

ج/ مكتب المنازعات والتوثيق والأرشيف: يكلف بما يلي:

- تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم.
- معرفة ومتابعة وتسوية المنازعات العامة في إطار نشاطات المديرية، لا سيما المنازعات الناتجة عن إنجاز المشاريع بمشاركة المصالح المعنية، وكذا تقييم نتائجها دوريا.
- متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط وتنفيذ الإجراءات التابعة لها.

4) مصلحة متابعة الصفقات العمومية

أ. مكتب صفقات الدراسات:

- * دفتر الشروط والذي تتم المصادقة عليه من طرف الأمانة العامة.
- * إعداد سند الطلب مع إمضاء المدير، ويقوم بتوضيح المشاريع المنجزة (مناقصة وطنية).
- * عملية الإشهار للمؤسسة الوطنية.

¹ <https://www.facebook.com/مديرية-التعمير-والهندسة-المعمارية-والبناء-لولاية-تيسمسيلت>

ويتم الاعتماد على نقطتين:

الاتفاقية: استشارة مفتوحة مع إمضاء المدير على مستوى المديرية (تكون محلية).

الصفقة: مناقصة وطنية.

ب. مكتب الإنجاز وتنفيذ الصفقات العمومية:¹

- يقوم هذا المكتب بإعادة استلام دفتر الشروط من خلال ملئه من طرف المقاولين وتتم عملية الإرجاع في مدة معينة من 8 أيام إلى 15 يوم.

- القيام بعملية الفتح وذلك بعد انقضاء المهلة وتكون من طرف لجنة الفتح وتقيم العروض على مستوى المديرية.

- في عملية التقييم يتم اختيار مقابلة الإنجاز وذلك من خلال اختيار أقل العروض وفقا لدفتر الشروط.

- يتم الإعلان عن الصفقة أو الاتفاقية مقابلة الإنجاز الصادرة من طرف مقابلة الإنجاز ومكتب الدراسات.

- بعد التأشير عليها من طرف المصالح المالية يتم إمداد أمر بالإنجاز.

¹ <https://www.facebook.com/مديرية-التعمير-والهندسة-المعمارية-والبناء-لولاية-تيسمسيلت>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

مديرية التعمير والهندسة المعمارية
والبناء لولاية تيسمسيلت



المطلب الثالث: صلاحيات مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

- تعتبر مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من أكثر المديريات فعالية داخل تراب الولاية. وتكمن أهميتها في تنظيم العمليات المتعلقة بالبناء والتعمير.
 - السهر على تطبيق القوانين واحترامها.
 - المبادرة بأي دراسة عامة تنطوي ضمن صلاحيات قطاع البناء ذات الصلة بالهندسة المعمارية والتهيئة والتعمير.
 - تحسين العمران وإعادة هيكلته.
 - تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير، ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية
 - المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص
 - السهر على احترام القواعد في مجال التعمير
 - تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة
 - برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد
 - دراسة طلبات عقود التعمير و إبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها
 - التأكد من تطبيق اللوائح التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها
 - إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الملبية المستعملة في البناء
 - المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتملوير أنظمة البناء ومواد البناء
 - السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء
- كما تحتوي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء على رؤساء فروع التعمير وذلك على مستوى كل دوائر الولاية وعددها 08 فروع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الإستبيان.

بعد أن تعرفنا من خلال استعراض أهم مؤشرات القيادة الإدارية في المنظمة، سنحاول في هذا الجزء نتعرف على القيادة الإدارية داخل المنظمة، وذلك من خلال استطلاع الرأي للموظفين حول دور القيادة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تم إنجاز هذه المهمة من خلال توزيع استبيان على موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها

المطلب الأول: مجتمع دراسة الاستبيان والأدوات المستخدمة في تحليل عناصره

1/ مجتمع الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، بصفة عشوائية لأننا لم نحدد الأفراد في حد ذاتهم حتى تكون العينة الممثلة الأكثر رتبا.

حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة، ثم استرجاع 36 استمارة فقط؛ حيث وزعنا الاستبانة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

2/ أدوات مستخدمة في التحليل: بعد أن تم بناء الاستبيان كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة لاسم الشخص الذي ملأ الاستمارة وذلك تأكيدا للموضوع سرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (Excel) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل:

التكرار والنسب المئوية نتعرف على صفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها.

3/ عناصر الاستبيان: بالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم إعداد الاستبانة التي تتكون من محورين بما في ذلك المعلومات الشخصية:

- المحور الأول: شمل (5 عبارات) مرتبطة بالمعلومات الشخصية، السن، الجنس، المستوى الجامعي.

- المحور الثاني: تضمّن (17 عبارة) متعلقة بأفكار الموظفين في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الثاني عبارة (نعم، لا).

السؤال الأول: الجنس

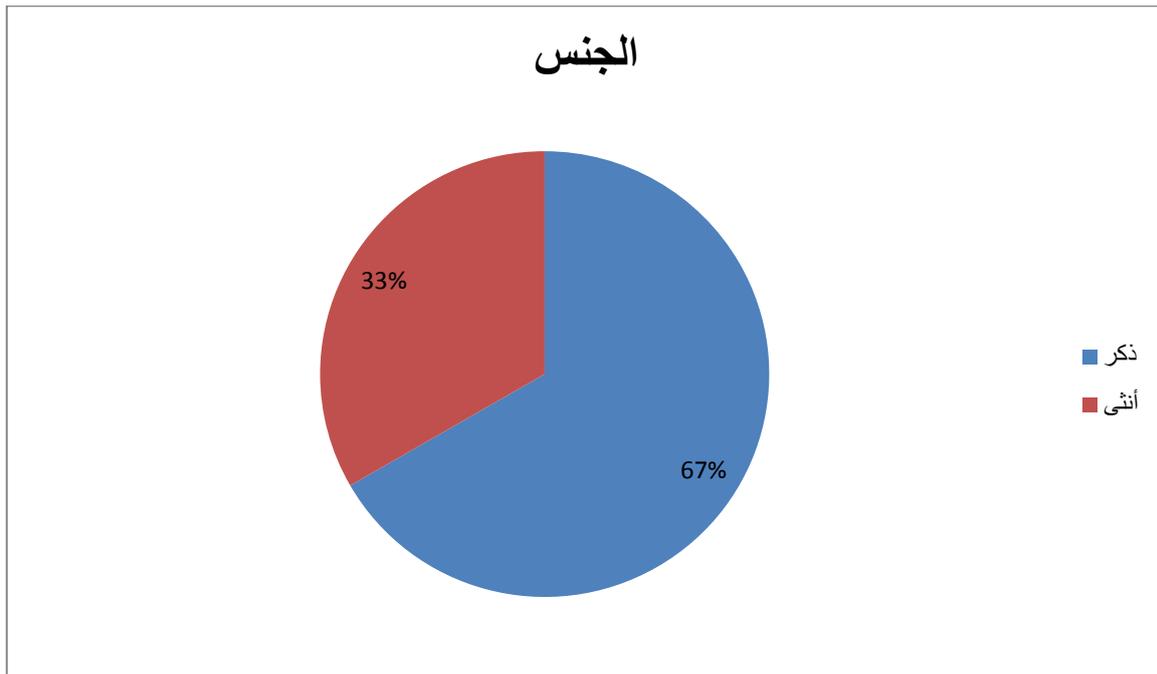
يمثل الجدول (01) عينة (36) فرد، موزعين حسب الجنس إلى ذكور وإناث.

النسبة	التكرار	الجنس
67%	24	ذكر
33%	12	أنثى
100%	36	المجموع

الجدول التالي يوضح لنا أنه يوجد 24 موظف من جنس الذكور بنسبة مئوية قدرها 67%، كما نلاحظ أنه يوجد 12 موظف من جنس الإناث بنسبة مئوية تبلغ 33%.

نستنتج من خلال تحليلنا السابق حسب الجدول أنّ نسبة الموظفين من جنس الذكور أعلى من نسبة الموظفين من جنس الإناث.

والنسبة موضحة في الشكل (03) التالي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

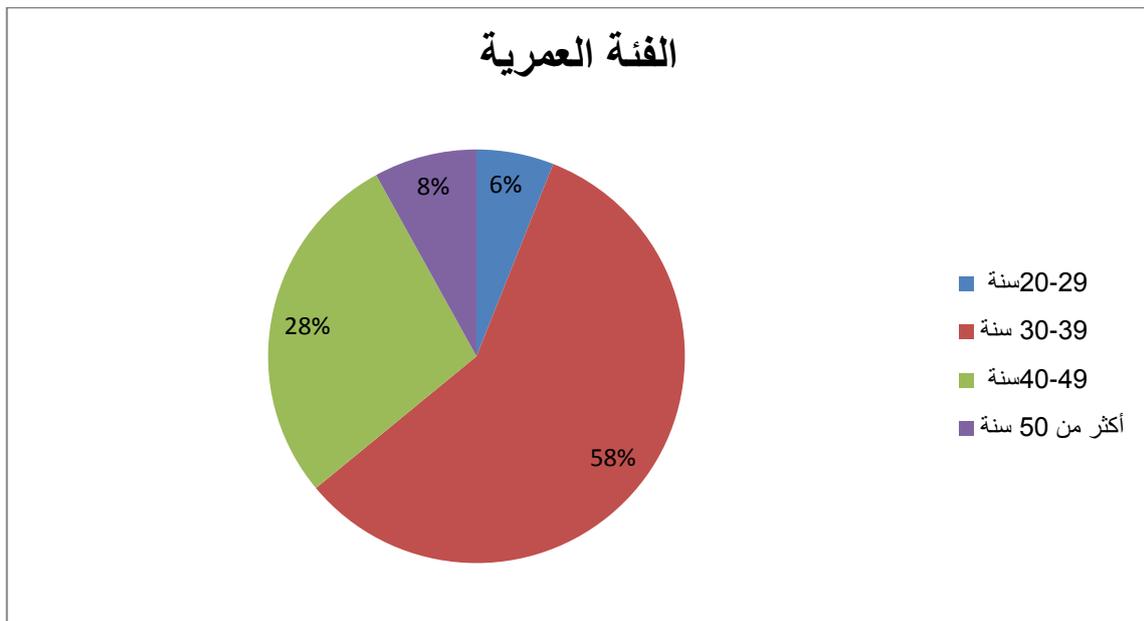
السؤال الثاني: الفئة العمرية؟

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
6%	2	29-20
58%	21	39-30
28%	10	49-40
8%	3	أكثر من 50
100%	36	المجموع

يمثل جدول (02) عينة من (36) فرد موزعين حسب فئة عمرية من خلال البيانات الموجودة في الجدول نلاحظ أنه يوجد موظفين بنسبة تبلغ 6% ما بين 20 إلى 29 سنة، و 21 موظف بنسبة مئوية تبلغ 28% ما بين 40 إلى 49 سنة. كما يوجد 3 موظفين أعمارهم تفوق 50 سنة بنسبة مئوية 8%. نستنتج من خلال تحليلنا أن نسبة الموظفين تكون بصفة كبيرة عند الكهول، أي من فئة 30 إلى 40 سنة، وبنسبة أقل عند الشباب.

كما هو موضح في الشكل (04) الآتية:

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الثالث: الدرجة العلمية؟

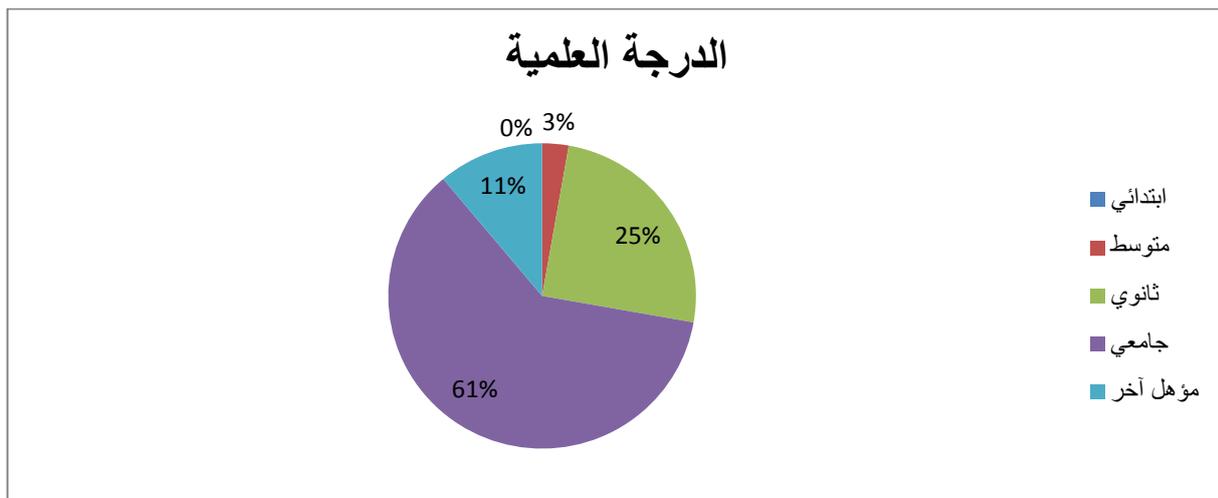
يمثل الجدول (03) التالي عينة من (36) فرد موزعين حسب درجة علمية، يتضح لنا من خلال البيانات الصادرة في هذا الجدول أنّ الموظفين الذين مستواهم لا يتعدى الابتدائي معدوم، أما الذين مستواهم مع الطور المتوسط فعندهم موظف واحد بنسبة 3% في حين هناك 9 موظفين بنسبة 2

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
00%	0	الابتدائي
3%	1	المتوسط
25%	9	الثانوي
61%	22	جامعي
11%	4	مؤهل آخر
100%	36	المجموع

5% لهم مستوى تعليمي ثانوي. أما ذا الذين لهم مستوى جامعي 22 موظف بنسبة 61%، أما بالنسبة للذين لهم مؤهل آخر عددهم 4 موظفين بنسبة 11%. نستنتج أنّ المنظمة أثناء توظيفها لموظفيها تشغل مناصب فارغة تعتمد على مسؤولي التعليم العالي بما في ذلك الجامعيين أو أكثر من ذلك بنسبة 60% من المستويات الأخرى وتندرج بعد ذلك حسب المستويات ثانوي، متوسط، ابتدائي.

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

نوضح ذلك في الشكل (05) الموالي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الرابع: عدد سنوات الخبرة؟

يمثل الجدول (04) عينة من 36 فرد موزعين حسب سنوات الخبرة، نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد 3 موظفين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بنسبة مئوية تبلغ 8%، و 17 موظف من 10 إلى 5

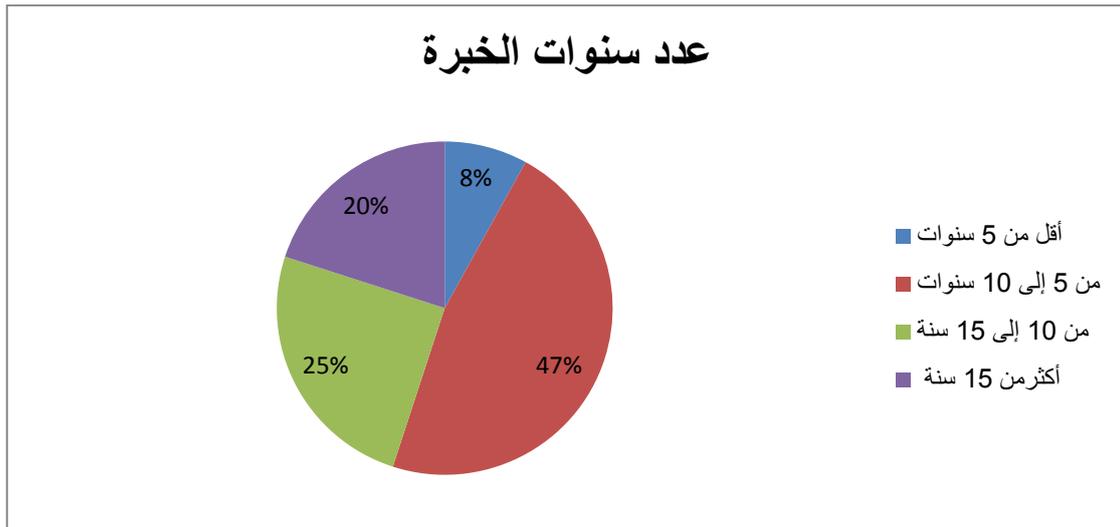
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	8%
من 5 إلى 10 سنوات	17	47%
من 10 إلى 15 سنة	9	25%
أكثر من 15 سنة	7	20%
المجموع	36	100%

سنوات تبلغ سنوات خبرة بنسبة 47%، وهناك 9 موظفين سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة مئوية تبلغ 25%، وهناك 7 موظفين أكثر من 15 سنة خبرة في العمل بنسبة مئوية تبلغ 20%.

نستنتج أنه في المنظمة يوجد أغلب الموظفين ذو خبرة لا تتعدى من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47%.

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

نبين النسب في الشكل (06) التالي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الخامس: عدد الدورات التدريبية:

يمثل الجدول (05) عينة من 36 فرد موزعين حسب عدد الدورات التدريبية من خلال المعطيات الموضحة في الجدول الذي يبين لنا أنه يوجد 21 موظف بما يعادل 58% من الموظفين الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية، وهناك 7 من الموظفين بم يعادل 20% من الذين قاموا بدورة واحدة، وهناك أيضا فئة ثالثة من 3 موظفين بنسبة مئوية تعادل 8% من الموظفين

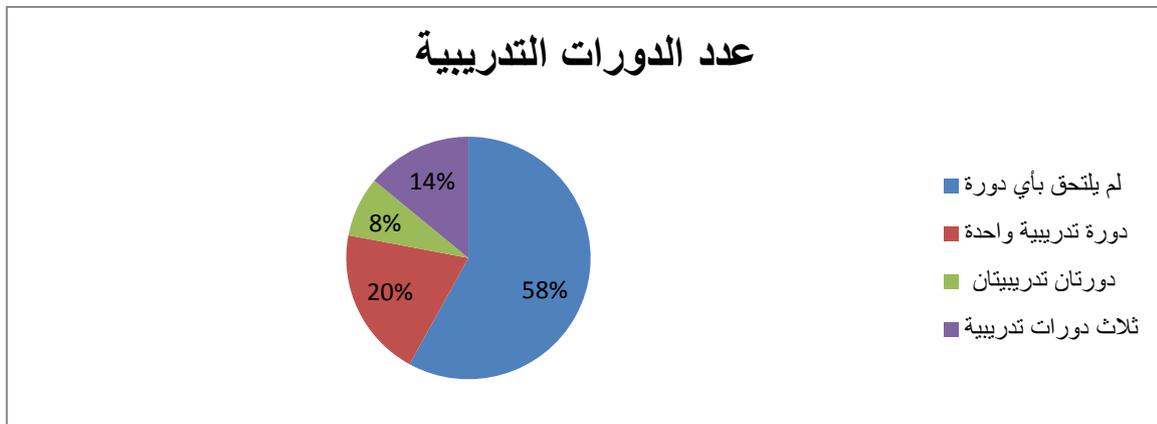
الذين التحقوا بدورات تدريبية ، والفئة الأخيرة متكونة من 5 موظفين بنسبة مئوية تعادل 14% من الموظفين الذين كان لهم الحظ . المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

نستنتج من خلال هذا التحليل أنّ عدد الموظفين الذين يبلغ أكثر من نصف العينة؛ أي بنسبة 58% لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية، وأنّ القليل من القلة الذين التحقوا سواء بدورة أو بدورتان إلى 5 دورات لا غير.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لم يلتحق بأي دورة	21	58%
دورة تدريبية واحدة	7	20%
دورتان تدريبيتان	3	8%
ثلاث دورات	5	14%
المجموع	36	100%

وعليه فإن المنظمة لا تهتم بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.

نوضح النسب في الشكل (07) التالي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال السادس: رتبك الوظيفية

يمثل عينة من 36 شخص، موزعين حسب الرتبة الوظيفية، وعليه نستنتج حسب إجابات الموظفين أنّ رتبة كل موظف من الموظفين تعادل مستواه التعليمي.

السؤال السابع: متى التحقت بالوظيفة؟

يمثل الجدول (06) عينة من 36 شخص حسب السنة التي تم التحاقه فيها بالوظيفة، إنّ عدد الموظفين الذين التحقوا بالوظيفة من سنة 1980 - 1990 هم 2

النسبة	التكرار	الالتحاق بالوظيفة
6%	2	1990-1980
14%	5	2000-1990
33%	12	2010-2000
47%	17	2010 إلى غاية اليوم
100%	36	المجموع

موظفين بنسبة بلغت 6%.

وفي سنة 1990-2000 عدد الموظفين 5

موظفين بنسبة 14%. أما ما بين سنوات

2000-2010 التحق بالوظيفة 12 موظف

بنسبة 33%، وفي السنوات ما بين 2010 إلى

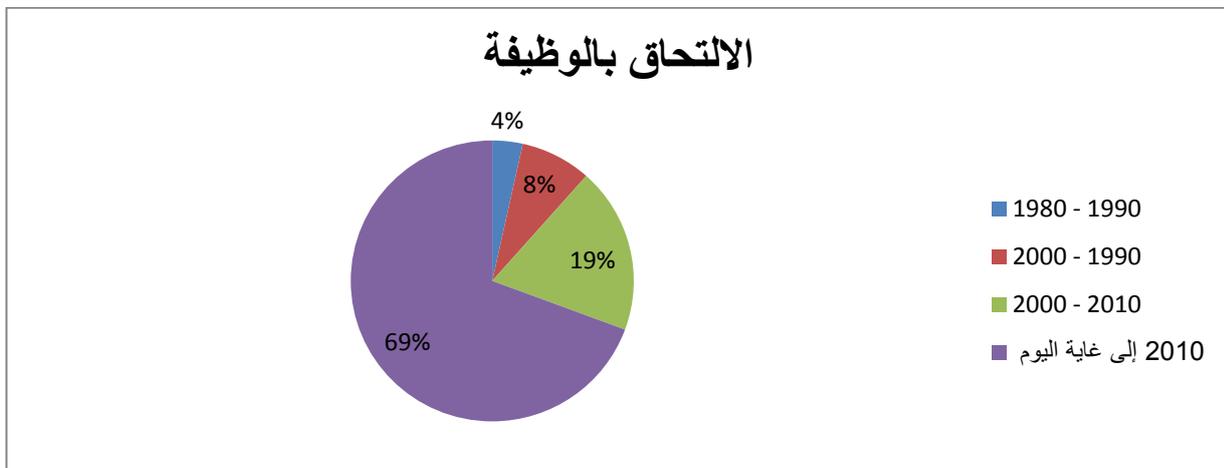
غاية اليوم التحق 17 موظف بنسبة 47%.

نستنتج أن أغلبية الموظفين التحقوا بوظائفهم في

السنوات العشر الأواخر بنسبة 47%، تليها تدرج

في الالتحاق بوظيفة كل عامل في السنوات الأخيرة. كما موضح في الشكل (08) :

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



السؤال الثامن: كونك شخص قيادي هل تستطيع تأسيس منظمة خاصة بك؟ وهل تستطيع تسييرها؟ نستنتج أنّ أغلبية الموظفين يستطيعون تأسيس وتسيير منظمة خاصة بهم. وهناك من أجاب بأنه لا يستطيع تسيير وتأسيس منظمة. ومعظم الأجوبة راجعة إلى مستواهم العلمي ونقص الخبرة والكفاءة لدى الموظفين.

السؤال التاسع: كيف تستطيع التأثير في المنظمة؟

من خلال الأجوبة المتحصل عليها نستنتج أنّ أغلب إجابات الموظفين حول طريقة المعاملة والانضباط والمبادئ والأخلاق واحترام القانون الداخلي.

السؤال العاشر: كونك قيادي ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها نستنتج أنّ أغلبية الموظفين لهم أهداف متعددة، فإذا تحققت يتم من خلالها تحقيق هدف واحد ورئيسي مشترك وهو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

السؤال الحادي عشر: برأيك هل تستطيع المنظمة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين؟

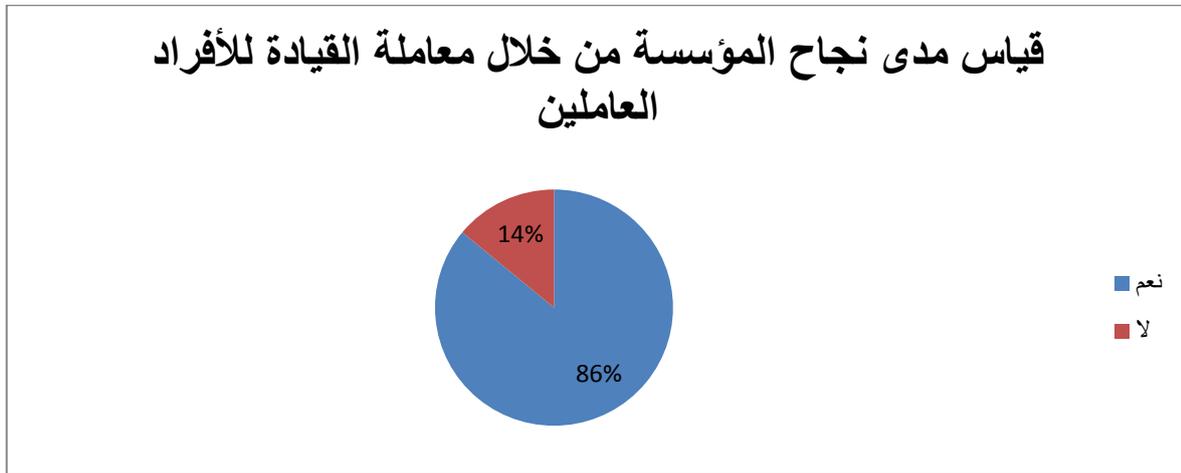
النسبة	التكرار	الإجابات
86%	31	نعم
14%	5	لا
100%	36	المجموع

يمثل الجدول (07) عينة من 36 فرد موزعين حسب رأي الموظف في مدى كفاءة ونجاح القيادة الإدارية في تعاملها مع الموظفين. يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أن هناك 31 من الموظفين الذين أجابوا ب: نعم على السؤال بنسبة 86%، أما 5 من الموظفين الذين أجابوا ب: لا بنسبة 14%.

نستنتج من خلال هذا التحليل الموجود أنّ القيادة الإدارية في المنظمة تتعامل مع أفرادها بنجاح وكفاءة.

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

نوضح هذه النسب في الشكل (09):



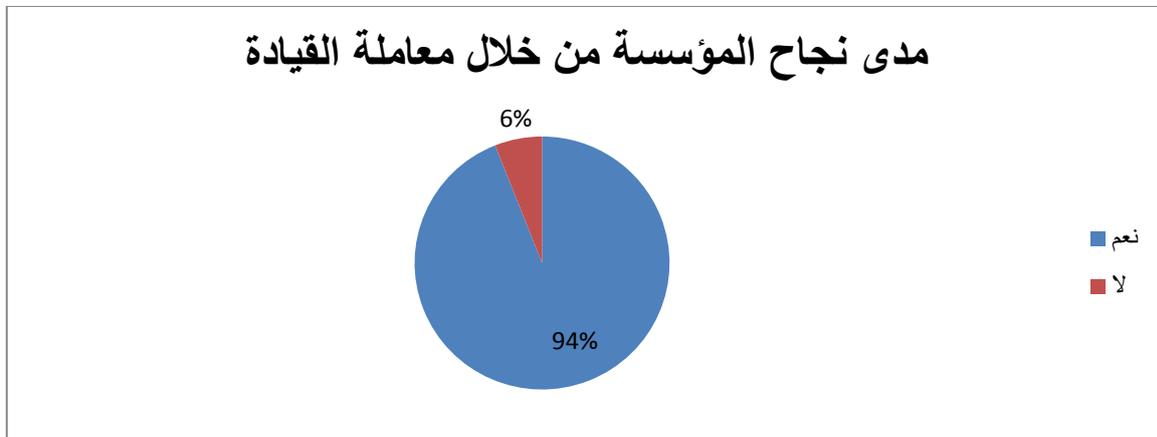
المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الثاني عشر: برأيك هل تستطيع المنظمة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة؟

النسبة	التكرار	الإجابات
94%	34	نعم
6%	2	لا
100%	36	المجموع

يمثل الجدول (08) عينة من 36 موظف حسب ضرورة انتقال المنظمة من القيادة الإدارية إلى القيادة المتميزة، نلاحظ من خلال الجدول أنّ هناك 34 موظف أجابوا ب: نعم بنسبة 94%، والذين أجابوا ب: لا 2 بنسبة مئوية قدرت ب 6%. نستنتج أنّ هناك أغلبية ساحقة من العاملين الذين يشجعون ويطالبون بالتغيير من القيادة الإدارية العادية إلى القيادة الإدارية المتميزة التي تؤمن بالتطوير وتشجيع الإبداع. المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

كما هو موضح في الشكل (10) التالي:



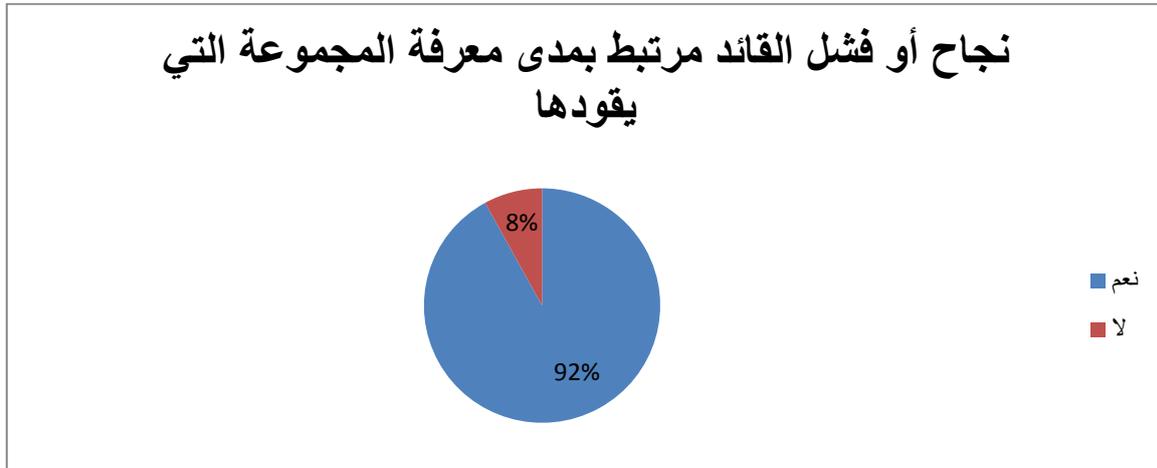
المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الثالث عشر:

النسبة	التكرار	الإجابات
92%	33	نعم
8%	3	لا
100%	36	المجموع

يمثل الجدول (09) عينة من 36 فرد حسب نجاح أو فشل القائد المرتبط بمدى معرفة المجموعة التي يقودها. من خلال الجدول يتضح لنا أنه هناك 33 من الموظفين الذين أجابوا ب: نعم أي 92%، وعدد الموظفين الذين أجابوا ب: لا 3 موظفين بنسبة تبلغ 8%، وعليه نستنتج أنه حسب رأي الموظفين أنّ نجاح أو فشل أي قائد إداري يكون مرتبط بمدى معرفته ومدى ارتباطه بالفئة التي يقودها وذلك بنسبة مئوية عالية بلغت 92%. كما موضح في الشكل (11):

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

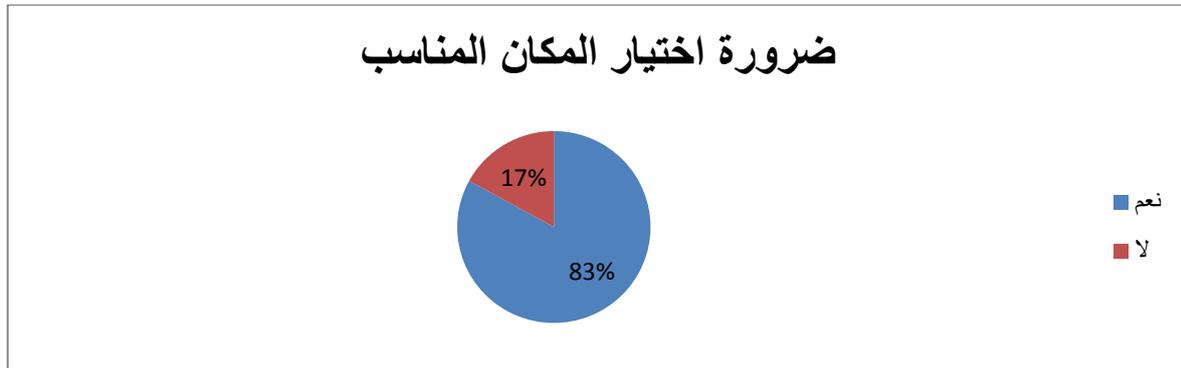
السؤال الرابع عشر:

نعم	30	83%
لا	6	17%
المجموع	36	100%

يمثل الجدول (10) عينة من 36 شخص حسب ضرورة اختيار المكان المناسب، نلاحظ من خلال الجدول أنّ عدد الموظفين الذين أجابوا ب: نعم 30 بنسبة مئوية بلغت 83%. أما الذين أجابوا ب: لا 6 بنسبة 17%. نستنتج من خلال الإجابات أنه من الضروري اختيار المكان والوقت المناسبين.

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

نوضح النسب في الشكل (12) الآتي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

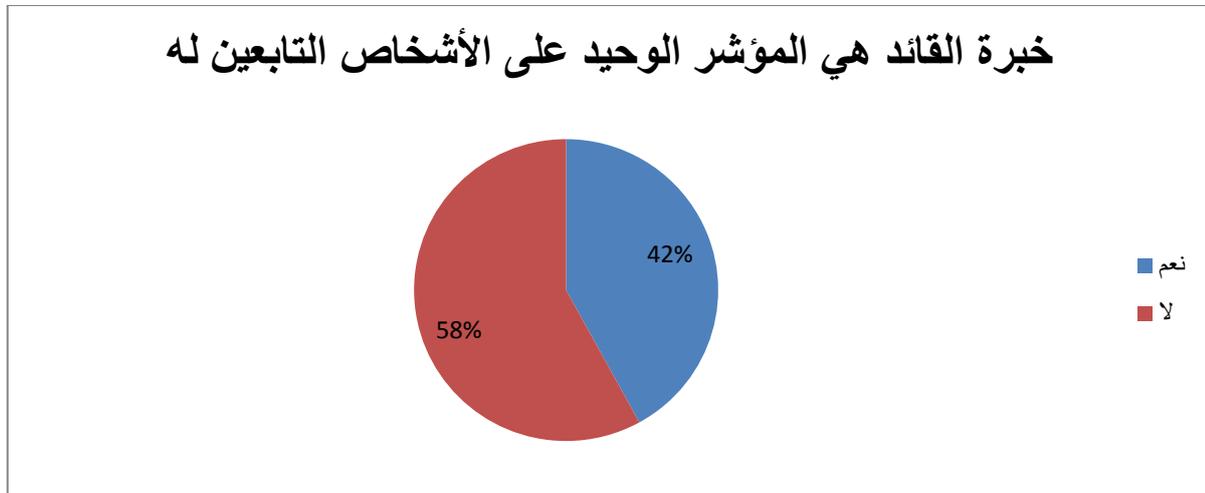
السؤال الخامس عشر:

نعم	15	42%
لا	21	58%
المجموع	36	100%

يمثل الجدول (11) عينة من 36 فرد حسب رأي الموظفين حول إن كانت قوة خبرة القائد هي المؤشر الوحيد على الأشخاص التابعين له، نلاحظ أنّ 15 من عدد الموظفين الذين أجابوا ب: نعم بنسبة مئوية بلغت 42%، وعدد الموظفين الذين أجابوا ب: لا 21 فرد بنسبة مئوية 58%.

وعليه نستنتج أنّ أقلية الموظفين الذين أجابوا بنسبة مئوية 58%؛ أي أنّ قوة وخبرة القائد ليست هي المؤشر الوحيد على الأشخاص التابعين له. كما هو موضح في الشكل (13):

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

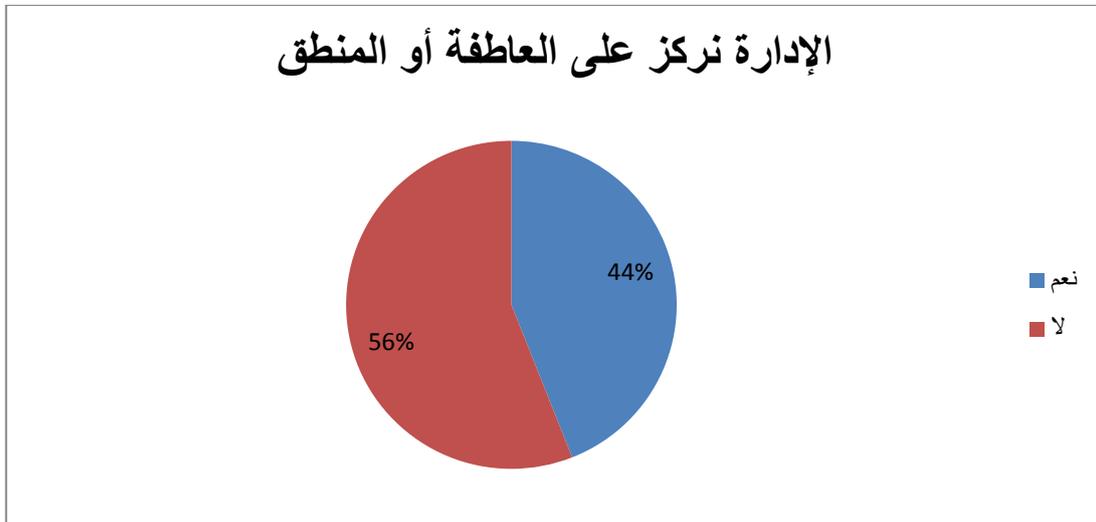
السؤال السادس عشر:

نعم	16	44%
لا	20	56%
المجموع	36%	100%

يمثل الجدول (12) عينة من 36 فرد حول إذ كانت القيادة تركز على العاطفة، والإدارة تركز على المنطق، نلاحظ حسب أجوبة الموظفين الذين أجابوا ب: نعم 16 موظفا بنسبة 44%، أما الذين أجابوا ب: لا فهم 20 موظفا بنسبة مئوية قدرت ب 56%. وعليه نستنتج أنّ أغلبية الموظفين الذين أجابوا ب "لا" بنسبة 56%؛ أي أنه من الضروري أن تكون القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

كما هو موضح في الشكل (14) التالي:



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

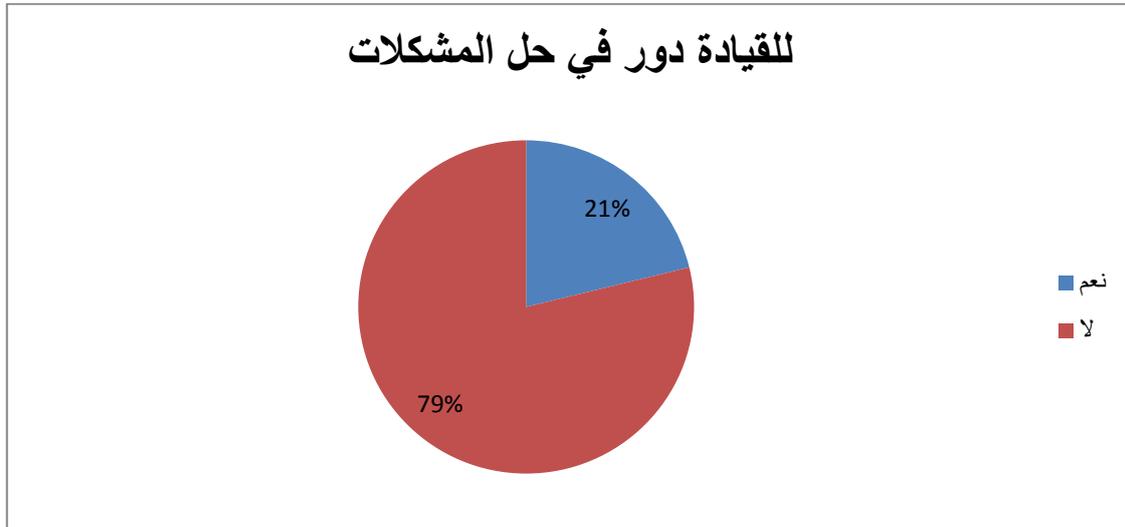
السؤال السابع عشر:

يمثل الجدول (13) عينة من 36 موظف حسب رأيهم فيما إذا كانت للقيادة دور في حل المشكلات. نلاحظ أنه يوجد 31 موظفاً من الذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة مئوية تعادل 86%، و 5 من الموظفين الذين أجابوا بـ "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 14%.

نعم	31	86%
لا	5	14%
المجموع	36	100%

نستنتج أنه من خلال هذا التحليل وحسب إجابات الموظفين أنّ القيادة لها دور في حل المشكلات. كما موضح في الشكل (15):

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال الثامن عشر:

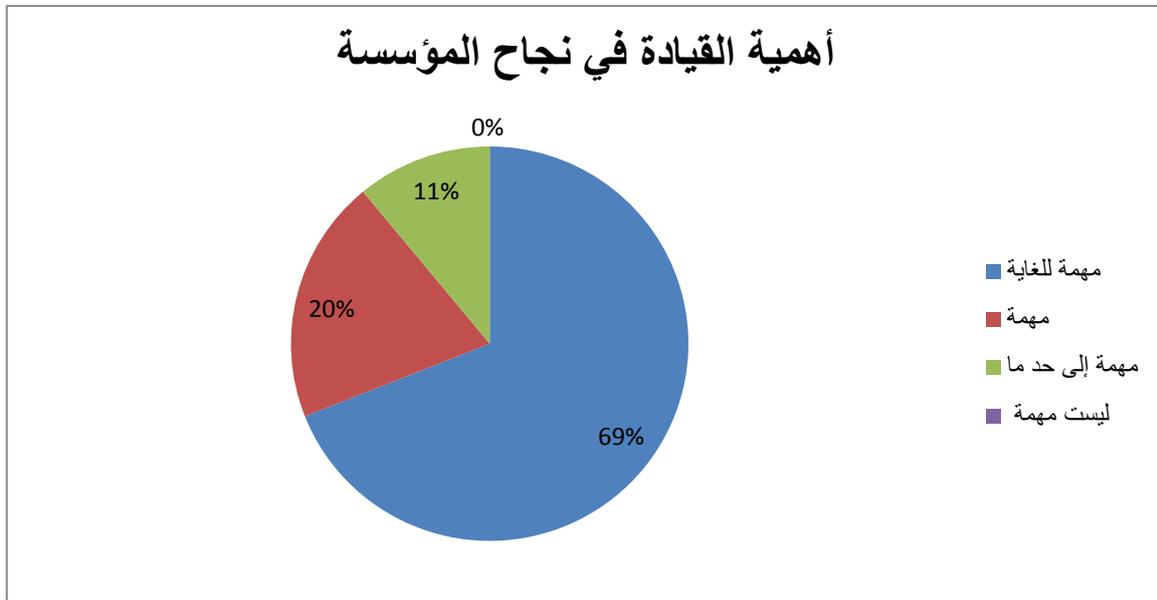
يمثل الجدول (14) عينة من 36 موظف حسب رأيهم حول أهمية القيادة في نجاح المنظمة. نلاحظ أن عدد

النسبة	التكرار	الإجابات
69%	25	مهمة للغاية
20%	7	مهمة
11%	4	مهمة إلى حد ما
00%	00	ليست مهمة
100%	36	المجموع

الموظفين الذين أجابوا بأن القيادة مهمة للغاية لنجاح المنظمة 25 موظف بما يعادل 69%، وعدد الموظفين الذين أجابوا بأنها مهمة 7 موظفين بما يعادل 20%. أما عدد الموظفين الذين أجابوا بمهمة لحد ما يعادل 4 موظفين بنسبة 11% والموظفين الذين يرون أنها ليست مهمة معدومة.

نستنتج حسب تحليل الجدول أن أغلبية الموظفين الذين أجابوا بأن القيادة مهمة للغاية في نجاح المنظمة بلغت نسبتهم 69%. كما موضح في الشكل (16):

المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين



المصدر: الاستمارة الموجهة للموظفين

السؤال التاسع عشر:

من خلال الإجابات المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية إجابات العاملين كانت أنه لا يوجد أي مشاريع يعملون على إنجازها.

السؤال العشرون:

من خلال إجابات العاملين نستنتج أن إجاباتهم متباينة، فهناك من يرى بأن القائد هو المسؤول عن تحمل عواقب أي مشكلة، وهناك من يرى بأنه لا يتحملها بمفرده بل يلقي بها على الآخرين. بينما هناك من يرى بأنه يوجد عمل واحد مشترك فالعواقب تكون مشتركة.

السؤال الواحد والعشرون:

من خلال الإجابات المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية إجابات الموظفين تتمحور حول اللجوء إلى أطراف أخرى؛ أي أن المنظمة تقوم بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

السؤال الثاني والعشرون:

من خلال إجابات الموظفين نستنتج أن معظم الإجابات كانت منحصرة حول وضع الأسس والتدابير من أجل حماية المنظمة من الوقوع في الأزمات، وهناك قلة ممن يرون بأنه من خلال احترام القوانين الداخلية بالالتزام بالانضباط في العمل تُحمى المنظمة من الوقوع في الأزمات. ومنه نستنتج أن جميع الموظفين لهم رأي قليل في التصرف قبل حدوث الأزمات.

خاتمة

خلاصة و إستنتاجات:

القيادة هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المنظمة، فبالقيادة تستطيع هذه المنظمات أن تحقق التميز والنجاح وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعطائها أولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف و السموّ بالمنظمة. والقيادة تعدّ ضرورة حتمية في جميع المنظمات فترى سرّ نجاح المؤسسات أو المنظمات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم، وعليه كانت هذه الدراسة محاولة إجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

تضمنت دراستنا هذه ثلاث ثلاثة فصول، اثنان نظريان وثالث تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول كل ما يتعلق بمفهوم القيادة من التعريفات والمهارات وأنواع وأنماط وأهمية ونظريات القيادة، وكذلك مفهوم القائد ومهاراته وخصائصه وسماته.

فالقيادة هي القدرة على تحريك الآخرين نحو تحقيق الأهداف المنظمة وذلك من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لذا أصبحت القيادة ضرورة لنجاح المنظمات أيا كان نوعها فبدون قيادة واعية يصعب تحقيق الأهداف.

فالقيادة التي تحدث التوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لمجموع العاملين، وتقوم بتنسيق الجهود المختلفة بين الإدارات وأقسام المنظمة.

كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما وكبيرا في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة التي تُحقق عن طريق القائد لمؤوسيه الثقة الكافية.

بهذا فالقيادة ضرورة حتمية في جميع المنظمات لأن سر نجاح المنظمة يرجع إلى نجاح قادتها وقدرتهم على التأثير فيها.

أما فيما يخص الفصل الثاني قد تضمنت مفاهيم أساسية للمنظمة، إذ تناولنا مفهوم المنظمة، خصائصها، وأهدافها وأنواعها، ثم تطرقنا إلى تكوين المنظمات مع تناولنا للاتصال وبناء المنظمة والسلوك الإنساني بالمنظمة، وكذلك المقومات للمنظمات الحديثة.

لنختتم البحث في الأخير بفصل تطبيقي يجسد الجانب النظري، تناولنا فيه تقديم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، كما عالجنا إحصائيا دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال دراستنا لموضوع القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة نستنتج أنّ للقيادة دور هام في تعزيز أداء المنظمة، وهذا ما خلصت إليه نتائج الاستبيان المعدّ في إطار أعمال هذه المذكرة، فمن خلال هذا البحث المتواضع توصلنا إلى جملة من النتائج:

- لكي تتمكن المنظمة من تطوير أدائها باستمرار يجب عليها الاعتماد على نظام متكامل.
- ضرورة ابتعاد القادة عن قوة القسوة والإكراه في التأثير على المرؤوسين.
- ضرورة تدريب القادة على المهارات اللازمة والكافية للتأثير في الآخرين وجعلهم يفكرون ويتقنون مهارة التفويض.
- يجب على المنظمة أن تضع خطة تدريب محكمة للموظفين، وتقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منظم.
- فتح المجال للموظفين في الإبداع والابتكار.
- تعزيز مشاركة الموظفين في تحمل المسؤولية و نتائج أعمال المنظمة.
- نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

1. (سورة آل عمران، آية 159).
2. (سورة الشورى، الآية 138).
3. (سورة البقرة، آية 251).

قائمة الكتب:

1. دودين أحمد يوسف ، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، (عمان: جامعة الزرقاء، 2012).
2. خيرى أسامة ، القيادة الاستراتيجية، (الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
3. خيرى أسامة ، القيادة الإستراتيجية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
4. خلف السكارنة بلال ، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة ، ط ط 1. 2 ، 2010-2014).
5. حريم حسين محمود ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، (عمان: دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006).
6. عدي عطاه حمادي ، القيادة الإدارية حديثة في استراتيجيات التنمية، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2013)،
7. الشماع خليل محمد حسن ، محمود خضير كاظم، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014).
8. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
9. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
10. رواية الحسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ط1، 2014).
11. سيار عبد الرحمان ، القيادة الفعالة، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2014).
12. سيار عبد الرحمن ، القيادة الفعالة، (الاسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، 2014).

13. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
14. محمود علاء الدين عبد الغاني ، إدارة المنظمات، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
15. زايد فهد خليل ، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا، (عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
16. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013).
17. محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، (كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس: الدار الهندسية، 2012).
18. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008).
19. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2010).
20. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم- الأهمية - التحديات، (الأردن، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2009).
21. نواف كنعان، القيادة الإدارية،(الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط بلا، 2009).
22. سيد محمد جاد الرب، مئة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس 2008)

رسائل وأطروحات:

1. فاطمة فارون، فاطمة غندوز، أسس تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، شهادة الليسانس غير منشورة، (المركز الجامعي تيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2012-2013).
2. حمزة بور ، محمد لافي ، أثار القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ليسانس ، غير منشورة مركز الجامعي تيسمسيلت ، معهد العلوم القانونية وتجارية و علوم التسيير ، 2015-2016

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1. Rabertn.lussirer.christophere.achua:leadership:Itheory.application.skill dzvelopment.

فهرس المحتويات

الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

مقدمة.....أ-هـ

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية القيادة.....8

المطلب الأول: مفهوم القيادة.....8

المطلب الثاني: مهارات القيادة.....9

المطلب الثالث: أنواع وأنماط القيادة.....15

المطلب الرابع: أهمية القيادة.....20

المبحث الثاني: نظريات القيادة في الفكر الحديث.....23

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية.....23

المطلب الثاني: نظرية التنظيم الاجتماعي.....26

المطلب الثالث: نظرية التوازن التنظيمي.....28

المبحث الثالث: ماهية القائد.....30

المطلب الأول: مفهوم القائد.....30

المطلب الثاني: مهام القائد الإداري.....31

المطلب الثالث: خصائص القائد.....34

المطلب الرابع: سمات ومهام القائد.....36

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة

المبحث الأول: مفهوم المنظمة.....49

المطلب الأول: تعريف المنظمة.....49

50.....	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المنظمة.
52.....	المطلب الثالث: نظريات المنظمة.
55.....	المطلب الرابع: أنواع المنظمات.
61.....	المبحث الثاني: تكوين المنظمات.
61.....	المطلب الأول: الاتصال في المنظمات.
65.....	المطلب الثاني: بناء المنظمات.
69.....	المطلب الثالث: السلوك الإنساني بالمنظمات.
70.....	المطلب الرابع: المقومات الإستراتيجية للمنظمة الحديثة.
الفصل الثالث: تقديم عام حول مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء	
74.....	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.
74.....	المطلب الأول: نشأة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت.
74.....	المطلب الثاني: مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت.
79.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت.
80.....	المطلب الرابع: صلاحيات مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت.
81.....	المبحث الثاني: الاستبيان ونتائجه.
81.....	المطلب الأول: مجتمع دراسة الاستبيان والأدوات المستخدمة في تحليل عناصره.
82.....	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة.
102.....	خاتمة.
105.....	قائمة المصادر و المراجع.

قائمة الجداول :

- 86.....الجدول رقم (01)الجنس -
- 87.....الجدول رقم (02)فئة العمرية -
- 88.....الجدول رقم (03)درجة العلمية -
- 89.....الجدول رقم (04)عدد سنوات الخبرة -
- 90.....الجدول رقم (05)عدد الدورات التدريبية -
- 91.....الجدول رقم (06) متى إتحتت بالوظيفة؟ -
- 93.....الجدول رقم (07) القيادة الإدارية للأفراد العاملين؟ -
- 94.....الجدول رقم (08) معاملة القيادة -
- 95.....الجدول رقم (09)نجاح وفشل القائد -
- 96.....الجدول رقم (10)ضرورة اختيار المكان المناسب -
- 97.....الجدول رقم (11)خبرة القائد -
- 98.....الجدول رقم (12)الإدارة تركز على العاطفة أو المنطق -
- 99.....الجدول رقم (13)للقيادة دور في حل المشكلات -
- 100.....الجدول رقم (14)أهمية القيادة في نجاح المؤسسة -

قائمة الأشكال:

- 40..... الشكل رقم (01) السمات الشخصية المرتبطة بالمهام.
- 89..... الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي.
- 86..... الشكل رقم (03) الجنس.
- 87..... الشكل رقم (04) فئة العمرية.
- 88..... الشكل رقم (05) درجة العلمية.
- 89..... الشكل رقم (06) عدد سنوات الخبرة.
- 90..... الشكل رقم (07) عدد الدورات التدريبية.
- 91..... الشكل رقم (08) متى إتحت بالوظيفة؟
- 93..... الشكل رقم (09) القيادة الإدارية للأفراد العاملين؟
- 94..... الشكل رقم (10) معاملة القيادة.
- 95..... الشكل رقم (11) نجاح وفشل القائد.
- 96..... الشكل رقم (12) ضرورة اختيار المكان المناسب.
- 97..... الشكل رقم (13) خبرة القائد.
- 98..... الشكل رقم (14) الإدارة تركز على العاطفة أو المنطق.
- 99..... الشكل رقم (15) للقيادة دور في حل المشكلات.
- 100..... الشكل رقم (16) أهمية القيادة في نجاح المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

الاستبيان

بيانات شخصية

يهدف هذا الاستبيان إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة X في المربع المناسب:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

29-20 39-30 49-40

أكثر من 50

3- الدرجة العلمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مؤهل آخر

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- عدد الدورات التدريبية:

لم ألتحق بأي دورة تدريبية دورة تدريبية واحدة
دورتان تدريبيتان ثلاث دورات أو أكثر

6- رتبك الوظيفية:

.....
....

7- متى التحقت بالوظيفة؟

.....
....

8- كونك شخص قيادي هل تستطيع تأسيس منظمة خاصة بك وهل تستطيع تسييرها؟

.....
..

9- كيف تستطيع التأثير في المنظمة؟

.....
...

10- كونك قيادي ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

.....
...

11- برأيك هل تستطيع المنظمة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد

العاملين؟

نعم لا

12- هل من الضروري انتقال القيادة الإدارية العادية التي تسعى إلى التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف

المنظمة الشاملة إلى القيادة المتميزة التي تؤمن بالتطوير وتشجيع الأفراد على الإبداع؟

نعم لا

13- إنَّ نجاح أي قائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها:

نعم لا

14- هل من الضروري اختيار المكان والوقت المناسبين لضمان التواصل بين القائد وتابعيه؟

نعم لا

15- القوة الجبرية من قبل القائد هي المؤشر الوحيد على الأشخاص التابعين له:

نعم لا

16- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق:

نعم لا

17- هل برأيك للقيادة دور في السيطرة على مشكلات العمل وحلّها؟

نعم لا

18- ما هي أهمية القيادة لنجاح المنظمة:

مهمة للغاية مهمة مهمة إلى حد ما

ليست مهمة

19- ما هي المشاريع التي تعمل على إنجازها؟

.....

....

20- عندما تتعرض المنظمة لمشكلة هل تتحمّل العواقب بمفردك أم تلقي بها على الآخرين؟

.....

....

21- هل تتخذ قرارات بمفردك أم تلجأ إلى أطراف أخرى؟

.....

....

22- ما هي الإجراءات التي تتبعها لتحمي منظمك من وقوع الأزمات؟

.....

....