



المركز الجامعي بتيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي

دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسيلت

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:
د. عيسى سماعيل

من إعداد الطالبين:

عيسى مسبوق
محمد غربي

لجنة المناقشة :

رئيسا
مقررا
ممتحنا

الأستاذ : د. دراجي عيسى
الأستاذ : د. إسماعيل عيسى
الأستاذ : د. بوزكري الجيلالي

السنة الجامعية 2017/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي دراسة حالة مديرية المجاهدين - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. إسماعيل عيسى

إعداد الطالبين:

مسبوق عيسى

غربي محمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: د. دراجي عيسى

الأستاذ: د. إسماعيل عيسى

الأستاذ: د. بوزكري جيلالي

السنة الجامعية 2016/2017

الشكر و التقدير

قال رسول الله - صلي الله عليه وسلم - " من لا يشكر الناس لا يشكره الله "
نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا وأمدنا بالقوة والصبر لانجاز هذا العمل المتواضع ، فله الحمد والثناء.
نتقدم بفائق الشكر والاحترام إلى كل من بسط لنا يد العون من قريب أو بعيد ، و اخص بالذكر الأستاذ
المشرف الذي كان بمثابة القدوة التي أنارت سبيلنا ، فلم ييخل علينا بالنصائح و التوجيهات القيمة الأستاذ:
" سماعيل عيسى " أعانه الله تعالى.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بتسمسيت. إلى من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار.

إهداء

أهدي عملي هذا العمل المتواضع: إلى من وعيت على الدنيا وهي أمامي من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها و النبراس لدربي و نور عيني. إلى من نطقت باسمها قبل كتابة و نطق حروف اسمي ش. عائشة عز الحبايب أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة. إلى الذي دعمني في مشوار دراستي، وكان سندا لي في حياتي و دافعا لكل نجاح إلى أبي الغالي أطال الله في عمره.

كما أهدى هذا العمل إلى إخوتي : احمد، جيلا لي، فاطمة، حورية، عبلة .

إلى كل من جمعني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة.

وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي هذه

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم خاصة طلبة إدارة الأعمال و

التسويق بالمركز الجامعي تيسمسيلت .

كما أهدى هذا العمل إلى مؤطري الكريمة د. إسماعيل عيسى حفظه الله .

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم

العالي .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مديرية المجاهدين بتيسمسيلت على مساعدتهم لنا.

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم ...

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

غربي مُجَدِّد

إهداء:

إلى أغلى واحن وأروع إنسانة في الكون، إلى التي سهرت لكي ننام، وحرمت لكي تعطي، إلى أمي العزيزة.

إلى الذي دعمني في مشوار دراستي، وكان سندا لي في حياتي، إلى أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي، إلى أصدقائي وزملائي، إلى أستاذي المشرف و كل الأساتذة الكرام.

اهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بحمد الله و شكره.

مسبوق عيسى

خطة البحث

/	الشكر والتقدير.....
/	الإهداء.....
/	قائمة الجداول.....
/	قائمة الأشكال.....
/	قائمة الملاحق.....
/	ملخص البحث.....
أ-د	مقدمة عامة.....
01	الفصل الأول: مدخل إلى القيادة.....
03	المبحث الأول: ماهية القيادة.....
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها.....
06	المطلب الثاني: خصائص القيادة وعلاقتها بوظائف الإدارة.....
12	المطلب الثالث: تعريف القائد و صفاته.....
18	المبحث الثاني: محددات القيادة.....
18	المطلب الأول: عناصر القيادة.....
20	المطلب الثاني: مهارات القيادة.....
23	المطلب الثالث: أنماط القيادة.....
30	المبحث الثالث: نظريات القيادة.....
30	المطلب الأول: نظرية السمات و النظرية الموقفية.....
37	المطلب الثاني: النظرية التفاعلية و النظرية السلوكية.....
43	المطلب الثالث: النظرية الوظيفية و النظرية الشرطية.....
47	الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك

	التنظيمي.....
49	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للسلوك التنظيمي.....
49	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي.....
52	المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي.....
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي.....
54	المبحث الثاني: دراسة وتحليل السلوك التنظيمي.....
54	المطلب الأول: خصائص و مقومات السلوك التنظيمي و أنماطه.....
57	المطلب الثاني: مصادر و عناصر السلوك التنظيمي.....
59	المطلب الثالث: مستويات السلوك التنظيمي و نواتجه.....
61	المبحث الثالث: عناصر السلوك التنظيمي الجماعي.....
61	المطلب الأول: الاتصال و التفاوض.....
70	المطلب الثاني: ديناميكية الجماعة.....
74	المطلب الثالث: إدارة الصراع.....
82	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسيلت.....
82	المبحث الأول: تقديم مديرية المجاهدين.....
82	المطلب الأول: التعريف بمديرية المجاهدين.....
84	المطلب الثاني: مهام مديرية المجاهدين.....
84	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين.....

88	المبحث الثاني: إدارة الوسائل.....
88	المطلب الأول: المستخدمون.....
92	المطلب الثاني: الهياكل الأساسية و التجهيزات.....
94	المطلب الثالث: الميزانية و المحاسبة.....
97	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان.....
97	المطلب الاول: إجراءات الدراسة وطريقتها.....
99	المطلب الثاني: حساب المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لكل المحاور.....
104	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة.....
109	الخاتمة العامة.....
113	قائمة المراجع.....
117	الملاحق.....
118	الاستبيان.....
122	نتائج الـ spss.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة	01
35	المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيدلر	02
36	مقياس الزميل الأقل تفضيلاً	03
39	نظرية الخط المستمر في القيادة	04
41	نظرية الشبكة الإدارية	05
60	ملخص لنتائج النظرية الشرطية لفيدلر	06
50	السلوك التنظيمي محصلة تفاعل النظرية والممارسة والبحث	07
54	العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي	08
85	الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين	09

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	نموذج "مكريجور"	01
64	أشكال الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات	02
70	المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض	03
78	مزايا وعيوب الصراع	04
97	توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات المستقلة	05
98	شرح مقياس ليكرت	06
99	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول	07
101-100	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني	08
102	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث	09
103	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع	10
104	المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للجنس	11
105	المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للسن	12
106	المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا لميدان التعليم	13
107	المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي	14

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
118	الاستبيان	01
122	نتائج الـ spss	02

مستخلص البحث

حيث تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة، ومن خلال إعطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد.

من أجل ذلك كانت هذه الدراسة والتي تهدف من خلالها إلى إبراز الدور الذي تقوم به القيادة من تحسين السلوك التنظيمي الجماعي، وقد تضمنت جانبين:

— الجانب النظري: و يحتوي على فصلين، الفصل الأول مدخل إلى القيادة، متضمناً ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة من تعريف وأهمية و خصائص و وظائف القيادة بالإضافة إلى تعريف القائد و صفاته. أما المبحث الثاني فعرفناه بمحددات القيادة، بما فيها من عناصر و مهارات القيادة و أنماطها، ثم عرضنا نظريات القيادة في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني فكان إطاراً نظرياً للسلوك التنظيمي، يحوي أيضاً ثلاثة مباحث، الأول مدخل مفاهيمي للسلوك التنظيمي، لما فيه من مفهوم السلوك التنظيمي و أهميته و أهدافه و العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فهو دراسة وتحليل للسلوك التنظيمي، و مصادره و عناصره و مستوياته و أيضاً نواتجه. والمبحث الثالث عن السلوك التنظيمي الجماعي لما يحتويه من اتصال و تفاوض ، ديناميكية الجماعة و إدارة الصراع.

— الجانب التطبيقي: الفصل الثالث كان دراسة ميدانية لمديرية المجاهدين متضمناً ثلاث ، الأول تقديم مديرية المجاهدين و مهامها و هيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني فهو إدارة الوسائل ، يحتوي المستخدمون ، الهياكل و التجهيزات ، الميزانية و المحاسبة. أما المبحث الثالث فدراسة إحصائية تحوي مطلبين.

مقدمة عامة

إذا كانت الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين، فإنها أيضا فن قد عرفته البشرية ومارسته عمليا منذ أقدم العصور، إذ بدأ ظهور النشاط الإداري و نموه مبكرا في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قدم جدا إن لم نقل قدم الإنسان نفسه. ذلك انه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق و توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية ، فان القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية ، غير أن ندرة الموظفين من ذوي الكفاءات القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة ، وكذا التحديات التي يواجهها الإنسان التي تزداد ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم متعددة الأغراض أدت إلى تغييرات جذرية في الإدارة، وإذا كان لا بد من مواكبتها، فان الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تساهم بقوة في المشاركة لإعداد القيادات الناجحة و القادرة على إدارة التغيير والابتكار والتي لديها القدرة الفائقة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات في المواقف المناسبة و الانتصار في معركة التنافسية والعولمة. فالقيادة عبارة عن القدرات و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقعه والتأثير في من حوله ابتغاء تحقيق الهدف؛ أي أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها، فانه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه، و بالإضافة إلى هذا فان وجود القائد يعد شرطا أساسيا لانتظام بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف حوله، ولا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورا واضحا وهاما في القيادة، ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات إلى خصائص وصفات لدور القائد.

حيث تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة، ومن خلال إعطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد.

1. الاشكالية الرئيسية: ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في: **ما هو دور القيادة تحسين وتوجيه**

السلوك التنظيمي الجماعي؟

2. الإشكاليات الجزئية: ولتبسيط الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور القيادة في تفعيل عملية الاتصال بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- ما هو دور القيادة في تفعيل عملية التفاوض بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- ما هو دور القيادة في بث روح العمل الجماعي من خلال ديناميكية الجماعات بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟

— ما هو دور القيادة في إدارة الصراع على النحو الجيد بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟

3. فرضيات الدراسة: كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تعمل القيادة على انسياب المعلومات بوضوح وفي كل الاتجاهات بالمديرية محل الدراسة.
- تلعب القيادة دور مهم في تفعيل التفاوض من خلال خلق التوازنات المناسبة بالمديرية.
- تشجع القيادة على الود والتعاون وروح العمل الجماعي من خلال فرق العمل بالمديرية.
- تجيد القيادة التعامل مع الصراعات بالمديرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحور دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي تبعا للمتغيرات المستقلة (الجنس، السن، طبيعة العمل، والمستوى التعليمي)
- 4. أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:
- دراسة دور القيادة في تفعيل عملية الاتصال بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- دراسة دور القيادة في تفعيل عملية التفاوض بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- دراسة دور القيادة في بث روح العمل الجماعي من خلال ديناميكية الجماعات بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- دراسة دور القيادة في إدارة الصراع على النحو الجيد بمديرية المجاهدين بتيسمسيلت؟
- 5. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية موضوع الدراسة في التذكير بأهمية القيادة الإدارية ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم، فهي التي تشجع الأفراد على التوجه في الاتجاه الصحيح، واستغلال الموارد المتاحة بشكل امثل، فالسلوكيات التي تتبناها القيادة الإدارية تعتبر حافزا للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن بقاء المنظمات.
- 6. أسباب اختيار الموضوع:** تم اختيار هذا الموضوع كمحور للدراسة لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية:
- أسباب ذاتية:
- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة، باعتبار القيادة الجزء الأساسي في إدارة الأعمال.
 - السعي لإبراز الارتباط الموجود بين القيادة والسلوك التنظيمي .
- أسباب موضوعية:
- إبراز كيفية تأثير القيادة في السلوك التنظيمي إيجابا و سلبا.
 - تبيان أهمية كل من القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي الجماعي بالمؤسسة.
- 7. صعوبات الدراسة:** يمكن حصرها في الجانب التطبيقي وصعوبة إيجاد دراسة خالة للموضوع، ثم صعوبة الحصول على المعلومات من المديرية محل الدراسة.
- 8. حدود الدراسة:**
- الحدود المكانية : تمت الدراسة بمديرية المجاهدين لولاية تيسمسيلت والتي تم اختيارها لتطبيق موضوع البحث ، لما تقدمه من خدمات في شتى المجالات .
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من جانفي 2017 إلى مارس 2017

9. منهج الدراسة: بالنظر إلى الموضوع المعالج و طبيعة المعلومات المتوفرة عنه ، و طريقة تحليلها يفرض استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب و طبيعة موضوع الدراسة.
10. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة و أخرى تناولت السلوك التنظيمي منها ما ركزت على عنصر واحد فقط كالاتصال أو التفاوض مثلا، وعليه فنحن أردنا أن نبين الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين و توجيه السلوك التنظيمي الجماعي ممثلا في كامل عناصره، و من الدراسات السابقة نجد:
- تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط بسنة 2014/2015، الطالب كيرد عمار.
 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة، ماستر، جامعة البويرة سنة 2013/2014، الطالبين بوعلي فريدة و فوضيل حكيمة.
11. هيكلية الدراسة: من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة التي نقوم بها ، و للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم دراستنا إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة عامة.
- الجانب النظري: و يحتوي على فصلين ، الفصل الأول مدخل إلى القيادة ، متضمنا ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة من تعريف و أهمية و خصائص و وظائف القيادة بالإضافة إلى تعريف القائد و صفاته. أما المبحث الثاني فعرفناه بمحددات القيادة، بما فيها من عناصر و مهارات القيادة و أنماطها ثم عرضنا نظريات القيادة في المبحث الثالث.
 - أما الفصل الثاني فكان إطارا نظريا للسلوك التنظيمي، يحوي أيضا ثلاثة مباحث، الأول مدخل مفاهيمي للسلوك التنظيمي، لما فيه من مفهوم السلوك التنظيمي و أهميته و أهدافه و العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فهو دراسة و تحليل للسلوك التنظيمي، و مصادره و عناصره و مستوياته و أيضا نواتجه. و المبحث الثالث عن السلوك التنظيمي الجماعي لما يحتويه من اتصال و تفاوض ، ديناميكية الجماعة و إدارة الصراع.
 - الجانب التطبيقي: الفصل الثالث كان دراسة ميدانية لمديرية المجاهدين متضمنا ثلاث ، الأول تقديم مديرية المجاهدين و مهامها و هيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني فهو إدارة الوسائل ، يحتوي المستخدمون ، الهياكل و التجهيزات ، الميزانية و المحاسبة. أما المبحث الثالث فهو دراسة إحصائية يحوي إجراءات الدراسة و طريقتها، حساب المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لكل المحاور، تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة.

الفصل الأول:
مدخل إلى القيادة

تمهيد:

إن القيادة نشاط قديم عرفته البشرية منذ الأزل، ثم تطورت أساليبها مع تطور المجتمعات والمنظمات، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارات، لان وجود قائد يترأس مجموعة أفراد ويوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة للموقف الذي يكون فيه وبامتلاكه لصفات معينة مطلوبة في القائد، يؤدي إلى ضمان سيورة العمل في أحسن الأحوال.

وبسبب اختلاف شخصيات القادة وكذا المواقف التي يتعرضون لها ، اختلفت أنماط القيادة من قائد إلى آخر، فمنهم من يؤمن بمدى فاعلية الضغط والتحكم في المرؤوسين لتحقيق النتائج المرجوة، وآخرون يتركون كامل الحرية لتابعيهم في مشاركتهم اتخاذ القرارات وإبراز مكانتهم. فكل أسلوب يعتمد على مهارات قيادية يجب على القائد امتلاكها.

ولتفسير وشرح بعض جوانب القيادة قام بعض الباحثين والدارسين بوضع نظريات مختلفة لما لها من قيمة عملية لأنها تستخدم للفهم الأفضل، وللتنبؤ والسيطرة والتحكم في القيادة الناجحة، خاصة النظرية التفاعلية التي تبقى أكثر النظريات قبولاً، لأنها تأخذ في الاعتبار كل عناصر ظاهرة القيادة في تفسيرها.

المبحث الأول: ماهية القيادة

القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في الحياة الاجتماعية، فهي لازمة في كل زمان ومكان مع توافر شروطها، إذ انه لا يمكن أن توجد مجموعة أفراد دون قائد ينظمها حسب الموقف المتواجد فيه ، فالقائد هو بمثابة الروح لهذه الجماعة وذلك بشرط أن تتوفر فيه بعض السمات الضرورية لتولي مثل هذا المنصب الحساس.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

إن القيادة عملية معقدة، ونظرا لأهميتها فقد جلبت الكثير من الاهتمام من العديد من المفكرين بمختلف مدارسهم وتوجهاته الفكرية ولذلك فقد درست بطرق مختلفة، وبالتالي لا يمكن حصرها في مفهوم واحد، وقد تعددت التعاريف التي خصت بها وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

أولاً: القيادة لغة: هي القود في اللغة نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقُدوة والمرشد.¹

ثانياً: اصطلاحاً: إن تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة أثار الكثير من النقاش والخلاف، ويمكن أن نوجز أهم هذه التعاريف فيما يلي:

- يرى "هيت" (Hitt 1979): " إن القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة " ²
- وعرفها بلوز (HOW BOLES) : " بأنها عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل اتجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة " ³

¹ . أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014، ص16.

² . مُجد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله ، الإدارة: علم وتطبيق، 2000م، ط1، ص 134.

³ . مُجد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ط1،

- ويعرفها "عبد الكريم درويش" و"ليلي تكلا" بقولهما: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".
- ويعرفها "ففتر" و "برستوس" (Pfiffner and Presthus) بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز المصالح الآنية"¹
- ويعرف "مرسي (2001)" القيادة بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في: المبادرة، أي تملك القائد لزام الموقف ، والعضوية، أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثل ، أي دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها "
- وعرفها "القيروتي" (1990) بأنها: "عملية التأثير على أداء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه"²
- وقدم "مرعي و بلقيس" (1984) تعريفا للقيادة بأنها: "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات المهمة لفرد يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس ، بالإضافة إلى خصائص جسدية معينة كطول القامة وجهازة الصوت "
- وعرفها "جب و ايفينسفيتش" (Gibb and Ivacevich) بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة . التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والمرؤوسين ، وخصائص المهمة ، والنسق التنظيمي ، والسياق الثقافي المحيط . وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة "³

¹. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م، ص ص 98-99.

². عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2014م، ط1، ص 15.

³. رداح محمود الخطيب و احمد محمود الخطيب، القيادة : دراسات حديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص 19.

- وتعرفها الأستاذة "سيكلر هيدسون" (Ceckler Hudson) بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم
- أما "هالين" (Halpin) فقد نظر إلى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها ، ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة.¹
- وما سبق تبين لنا يمكن تعريف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات، ومدى تأثيره وتأثره بمروسيه من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

الفرع الثاني: أهمية القيادة

- لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي - ﷺ - بتعيين قائد في اقل المجتمعات البشرية حين قال - عليه الصلاة والسلام - : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم". رواه أبو داوود. وقال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديما قال القائد الفرنسي "نابليون" : "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب"²
- لذا ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.³
- وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:⁴

1. ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص 19.

2. أسامة خيري ، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3. كنعان نواف سالم، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 111.

4. أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

1. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسات، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
4. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
5. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
6. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
7. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص القيادة و علاقتها بوظائف الإدارة

إن أي قائد يمكنه ممارسة أدواره بالشكل المتوقع منه إذا ما توفرت فليه مجموعة من الخصائص، وإذا قام بأداء الوظائف المنوطة به كقائد وهذا ما سنبينه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص القيادة:

إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاوننا وهدفا حيويا فانه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

1. القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية و وجدانية ، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناءا لا توجيها تخريبيا.
2. القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه ، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.
3. القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

4. القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.¹

ومن خلال ما سبق نجد أن القيادة هي روح الإدارة، ولذلك هي تتطلب:

أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليست بالمركز الوظيفي.

ج. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد بان يتصرف ويطاع.²

الفرع الثاني: القيادة ووظائف الإدارة:

إن الأدوار التي يؤديها القائد تختلف عن تلك التي يؤديها المدير، غير أن القيادة ترتبط كثيرا بوظائف الإدارة وهذا ما هو موضح في النقاط التالية:³

1./ **وظيفة التخطيط:** من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى، ولا شك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد أهداف المنظمة ويلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل.

ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال والأنشطة واجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف و وصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال، والتقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط وإجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة والتقويم الذي يجري عند نقطة إستراتيجية، في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى ، وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييم.

¹ . مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² . بشير العلق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010، ص 54.

³ . مُجّد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39: 43.

2./ **وظيفة التنظيم:** يشير تعبير التنظيم " Organization " إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة.

ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي " Organization Structure " الذي يعني في تحليله النهائي "الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم".

لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة، وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدماتها:

1. انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر وبتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به و مواقعه.

2. الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

3. تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق المزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.

3./ **وظيفة التوجيه:** تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها، ولقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

وبالإضافة إلى مجالات البحث الخاصة بالدافعية والاتصالات فإن الدراسة التي أجريت في مجال القيادة أدت إلى تعميق فهمنا لوظيفة التوجيه.

وأن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم يصبح أمراً مرتبطاً بأداء المدير لوظيفة التوجيه بشكل فعال.

وبالرغم من أهمية وضرورة الإلمام بالمبادئ المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم، إلا أن مسؤولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط، إذ أنها مسؤولية مشتركة بينه وبين باقي المديرين بالمنظمة.

4/. وظيفة الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة ، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة ، ومقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها ، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة وعليه فإن الكمية، التكلفة، الوقت المستخدم والجودة، تعتبر أربعة أنواع من المعايير الرقابة.

ومن ناحية أخرى، فإن الموازنات والتقارير الإحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال.

وعادة ما يفترض المدير الذي يعتمد على استخدام أنظمة الرقابة الرسمية أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصورة أوتوماتيكية بإجراء التصحيح الواجب إذا ما تم إظهارهم بوجود أية انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية ، وبطبيعة الحال فإن هذا الغرض لا يعتبر صحيحا كليا.

إن الميل نحو الرغبة في عدم رؤية الأشياء والحقائق غير السارة، وكذلك الفشل في تقبل أهداف المنظمة ، وكذلك الاعتراضات التي عادة ما تثار في أوجه الخبراء الاستشاريين تعتبر من أهم العوامل التي تثير معارضة المرؤوسين لأنظمة الرقابة الرسمية.

وهناك اتجاه رقابي آخر جديد يركز على أهمية وقيمة ما يسمى بالرقابة الذاتية والتي تعتبر نقيض الرقابة المفروضة من واقع الأنظمة للرقابة.

ومما لا شك فيه أن الاتجاه الرقابي الجديد قد لا يكون فعالا في جميع المواقف.

5/. **وظيفة التنسيق:** ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلى التنسيق على انه احد أهداف الإدارة و ليس احد وظائفها. وعليه، فان التنسيق الفعال بين أنشطة المؤسسة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

و قد يرجع احد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المنظمة، إلى عدم الاتساق في الأهداف و السياسات و الإجراءات و طرق العمل لكل منهما في علاقتهما ببعضهما البعض. و في هذه الحالة، فان عدم وجود التنسيق الكافي يرجع بالفشل في تأدية وظيفة التخطيط .

إن الفشل في التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الأدوات المتلفة فيها و العاملين بها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجود تنسيق كاف، إنما يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم .

كذلك فان فشل أية إدارة من إدارات المنظمة أو أي موظف بها في تنفيذ المهام الموكلة لهم يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه .

و أخيراً، فان قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجاً مقبولاً في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعية. وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة.

و عليه فان التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة.

و في حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق ، فان الإجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفصيل الإجراءات التصحيحية الباقية.

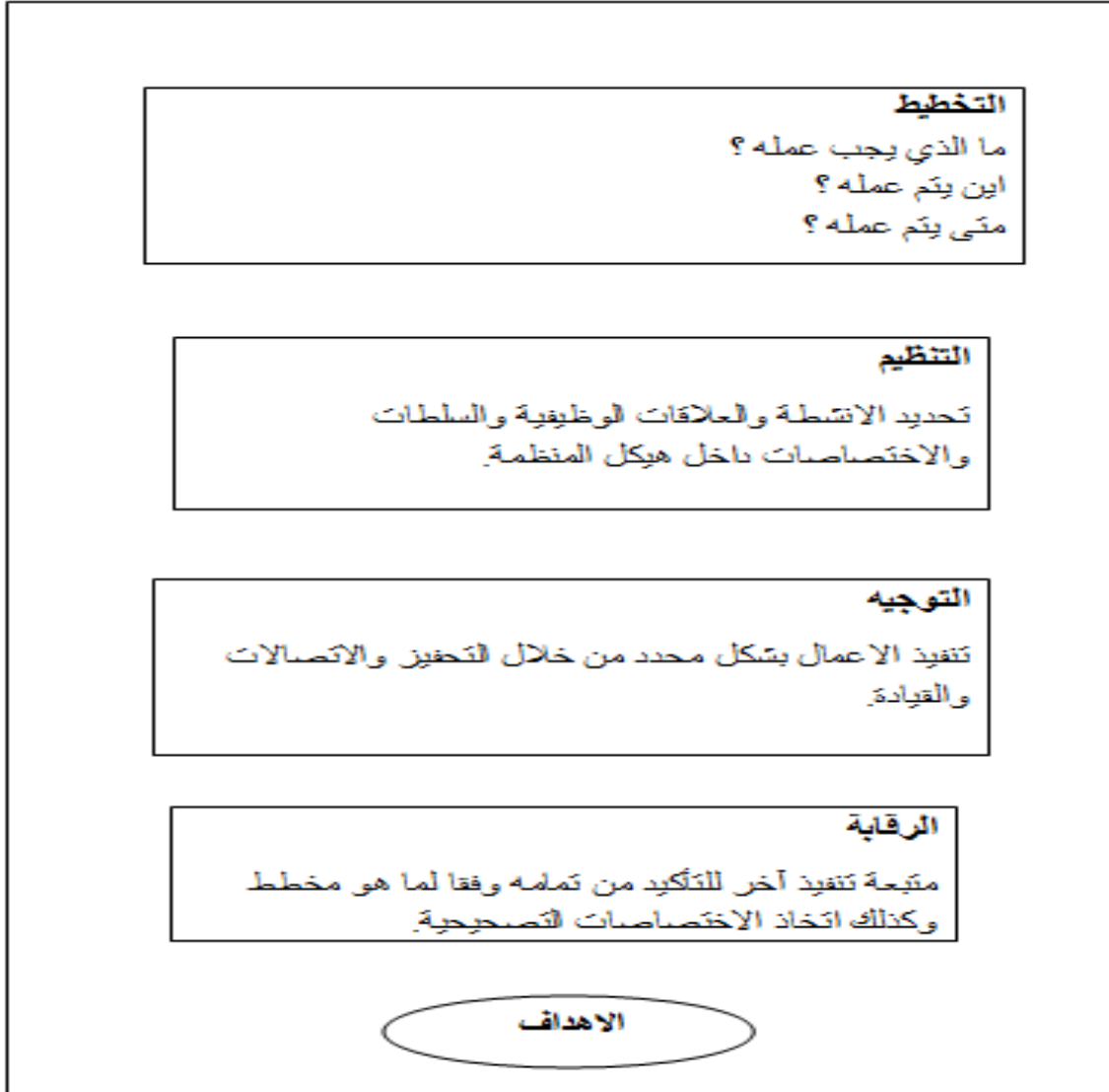
* وفي الشكل التالي سوف نرى الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة.¹

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008م، ط1، ص 44.

الشكل رقم: 01 الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة

(1)

الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة



المطلب الثالث: تعريف القائد وصفاته

بعدما تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة نأتي في هذا المطلب إلى التعريف بالقائد وأهم الصفات التي يجب أن يتميز بها.

الفرع الأول: تعريف القائد

إن كلمة قائد leader تعني ذلك الشخص أو الفرد الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. و قد يكون الفرد قائدا في موقف ما و تابعا في موقف آخر.¹

- و يمكن تعريفه على انه هو الذي يعلم و يريد و يحقق، كما هو الذي يعرف ، يفصل و يحقق .

لا يعرف القائد بحسب نظرتة البراقة ، و بروز فكيه أو رقة شفثيه أو حدة صوته بل هو صاحب النظرات الهادئة و الصوت المعتدل و الوجه المطمئن الذي يمقت التباهي ، فلا يوصف القائد بالشعارات الخارجية ، بل بالمهام الموكولة إليه لأنه قبل كل شيء هو الذي عليه تحمل أعباء الآخرين.²

- كما عرف بأنه : " ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة ، و المعبر عن رغبات أعضائها ، و من ثم فهو يركز الاهتمام ، و يطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب".³

- و من خلال هذه التعاريف للقائد ، نجد أنه هو الكائن أولا ، لأنه يحسن التصرف مع رؤوسيه و يعرف احتياجاتهم ، ثم القائد ثانيا، الذي يوجه و يشرف على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرق بين القائد والمدير: لا يفرق الكثيرون بين القائد و المدير ، وتشمل معالجتهم للأمر في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم، وأن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية فانه يعتمد على جمع كبير من الأتباع ، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم و تأييدهم له ، و من هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه ، و ليس كل مدير قائد ، فالمدير قد يكون مدير المنشأة بما عدد غفير من العاملين ، و قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون و اللوائح في أداء عمله و انضباط رؤوسيه ، أما القائد الإداري ، فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين و اللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية و النفسية و الألفة التي تربطه بالمرؤوسين ، و تلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات و

1. ماهر مُجّد حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

2. ج. كورتوا، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع ، 1999، ط1، ص ص 7-8.

3. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2014م ، ص 27.

المتاعب ،مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر و تعليمات ،أما إذا كان المدير قائدا فان ولائهم و تأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا و نفسيا ،قد يجعلهم مطيعين لأوامره و تعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم و ضيقهم من جو العمل.¹

كما يرى زالزنيك 1997 إن المديرين يختلفون عن القادة فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف و العمليات ،وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة و الإبقاء على الوضع الراهن ،أما القادة فيأثم يتسمون دائما بالإبداع و تبني الأساليب الجديدة في إداراتهم . بل و إثارة قضايا جديدة بدلا من الإبقاء على الوضع القائم.²

الفرع الثاني: صفات القائد

قام كل من داني كوكس danny cox و جون هوفر john hoover بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

- 1 حمل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث ليستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداها في حياته العامة الشخصية و الأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- 2 النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.
- 3 الانجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات و انجازها.
- 4 امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج

¹ .أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² .رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسات حديثة، مرجع سبق ذكره،ص 21.

- المرتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسلم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر و على أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- 5 العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من اجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو الشخص المبدع الخلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- 6 العمل الجاد بتفان و التزام: فالقادة الفعالين يقومون بانجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير ، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- 7 تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- 8 استمرار الحماس: إن اغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.
- 9 امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- 10 -مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ، و عندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام¹.

- و قد قامت بعض الدراسات بتمييز القادة عن غيرهم من خلال الصفات التالية:

- إن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- إن القائد يتمتع بسعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي أكثر من أتباعه.
- انه يتمتع بطلاقة اللسان و حسن التعبير.

¹ . خضير كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009م، ص ص 239: 241.

- انه يتمتع بالاتزان العاطفي و النضج العقلي و التحليل المنطقي.
- انه يتمتع بقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.¹

كما قسم بعض الباحثين صفات القائد بطريقة أخرى، فالسيد "عليوة" مثلاً قد حدد الصفات الشخصية و القيادية كما يلي :

أ - الصفات الشخصية : وأهمها ما يلي :

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور، و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية و السلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام النفس والغير معا.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.²

ب) الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

¹ ماهر مُجَّد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² بشير العلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
 - الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع أو التهور .
 - الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
 - القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
 - المواظبة أو الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه .
 - سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
 - توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه .
 - تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم¹.
- . يمكننا أيضا تحديد صفات القائد العلمية، الجسمانية والعقلية على النحو التالي:

(أ) الصفات العلمية: أهمها:

- لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم ، فيجب أن يتعلم ويبحث لكي يساير التطور .
- يشجع الأفراد على الابتكار والإبداع وتنمية القيادة الفعالة وإثارة الرغبة في التقدم والنمو .
- الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق .
- توفير المثبرات باستمرار وتوفير الخبرات التي تساعد على النمو .
- يتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر .
- يحدد لفكرة ثلاث مواقف ويتبع ثلاث طرق مختلفة:
- طريقة الطبيب أو الحاذق الذي يحلل و يناقش ويزن المعطيات لحالة خاصة جدا .
- طريقة المفكر المجرب الذي يختبر الفكر بالتجارب .
- طريقة الرجل العادي ذو الخبرة .
- مولعا بالمغامرات دائم الاستعداد .
- يعرف كيف يستخدم الفرصة السانحة أمامه .

¹ . بشير العلاق، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- ينجح في حساب وقته ، فاستخدام الوقت هو فن البشرية العظيم.
- يستطيع الكتابة بسرعة و وضوح والتحدث بطلاقة لان عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس و قائد.

- قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات والاستفادة من الوقت.
- يبحث دائما عن الخبرات الجديدة ويهتم بتنمية قدراته ويسعى دائما لتدريب أفراد.
- غايته تحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأكمل في جو يسوده الاحترام والتقدير لكل العاملين.
- يبحث عما ينقص مرؤوسيه ويساعدهم على تفهم أخطائهم وعلاجها.¹

(ب) الصفات الجسمانية والعقلية:

- ظاهر المواهب، قوي الجسم والبنية، متزن، حسن التصرف، قادر على تجميع الناس حوله.
 - صلب، قادر على تحمل الأعباء والشدائد، قادر على توجيه الأفراد وحملهم الطاعة.
 - ذا ذاكرة وافرة في الحيوية وكثيرا من الإحساس السليم وثقافة مقبولة معقولة.²
- . قد تختلف الصفات المطلوبة في القائد بعض الشيء نتيجة لاختلاف المواقف، ولكن معظم الدارسين لسماات القائد يتفقون على خصائص عامة يجب توافرها في القائد الكفاء، منها: الشخصية القوية ، الطاقة والنشاط، التضحية، الثقة في النفس وفي تابعيه، التركيز على تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: محددات القيادة

- يعتمد نجاح عملية القيادة على مدى توافق عناصرها مع بعضهم البعض، لأنه معظم المشاكل التي تواجه الإدارة في المؤسسات ترجع إلى النقص في المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف المطلوبة، وبسبب اختلاف أساليب ممارسة القيادة الإدارية تعددت أنواع القيادة وخاصة في المؤسسات الكبرى.

المطلب الأول: عناصر القيادة

¹. مُجد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 91- 92.

². المرجع السابق، ص 94.

يمكن تقسيم عناصر القيادة إلى ثلاثة أطراف ، وهي باختصار كالآتي:

1. وجود مجموعة من الأفراد.

2. الاتفاق على أهداف المجموعة تسعى للوصول إليها.

3. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الايجابي في سلوك المجموعة.¹

.ولفهم هذه العناصر أكثر يجب تناولها كل على حدا بطريقة أكثر تفصيلا وتعمقا على النحو التالي:

1). القائد: القادة نوعان بشكل عام، قادة طبيعيين وقادة إداريون ، ولما كانت القيادة كأي مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم والتدريب ، فإننا نجد إن هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة. إلا أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي إلا انه يحتاج إلى أن يصقل هذه الموهبة متماشيا مع التطورات ومتلائما مع المتغيرات، وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة والمران يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري.²

لذلك يعتمد القائد الطبيعي . على سبيل الاشتقاق . على مميزاته التي خلقت معه دون الاعتماد على أداء وظيفة القيادة الإدارية بشكل سليم شرط أن يتعلم ويتدرب وفقا لما يتناسب ومتطلبات المنظمات.³

2). الموقف: يشكل بعد الموقف العنصر الحاسم الآخر في القيادة، فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لإدراك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر.

إن الحديث عن الموقف قد يبدو ميسرا وسهلا كالحديث عن الطقس والمناخ ولكن واقع الأمر ليس كذلك، فبالرغم من أن علماء النفس والاجتماع طوروا في النصف الثاني من القرن العشرين العديد من الطرق للتعامل مع الإنسان كفرد إلا أنهم لم ينجحوا تماما في تطوير تناولات محددة للتعامل مع المواقف الاجتماعية التي يجد الإنسان

¹ . بشير العلاق، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² . ماهر مُجد حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ . ينظر: المرجع نفسه، ص 22.

نفسه منخرطاً فيها ، غير أن "همفل Hémophile" قام بمشروع طموح حاول من خلاله التوصل إلى أبعاد أساسية يمكن استخدامها والإفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها....، وهذه الأبعاد هي:

- حجم الجماعة.
- تضامنية الجماعة ومدى تشاركية الأفراد بين أفرادها وإحساسهم بروح الفريق.
- تجانسية الجماعة من حيث الخلفية الثقافية، والعمر، والقيم.
- يسر التواصل و مرونة العلاقة بين أفراد الجماعة.
- استقرار الجماعة.
- تقبل الجماعة للأفراد الجدد.
- تمكن الجماعة من أهدافها المرسومة.
- استقلالية الجماعة و وعيها بحدودها وأطرها.
- ألفة العلاقات بين أفراد الجماعة.
- نوعية ومستوى الضبط لدى الجماعة.
- إقبال أفراد الجماعة على المشاركة في نشاطاتها الجماعية.
- درجة إحساس الأفراد بالمتعة والسعادة والرضا المستمدة من عضويتهم في الجماعة.
- رؤية الفرد لموقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي.
- درجة إحساس الأفراد بأهمية الجماعة.
- درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

3). التابعون: إن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين، نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي.

إن الأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها.

لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله العوامل التالية:

- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه.
- توفير المعرفة للفرد.
- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل.
- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

المطلب الثاني: مهارات القيادة:

لقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها، ويمكننا انجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي:

1. التخطيط وتحديد الأولويات: فالقدرة على التخطيط و وضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من ابرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.
2. التنظيم والبناء المؤسسي: تعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.
3. المحافظة على أداء النظام لوظيفته: تعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها، وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتشخيص الموارد، وبناء روح الفريق....
4. وضع جدول الأعمال وصناعة القرار: إن وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعد من المهارات الأساسية للقائد الإداري، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفعالية لإدارة الوقت وصناعة القرار.
5. إظهار الحكمة السياسية: تبرز الحاجة إلى امتلاك القائد الإداري هذه المهارة من منظور أن القائد الإداري لابد من أن يمتلك الحكمة السياسية التي تؤهله لحل أية تناقضات أو صراعات قد تبرز بسبب الاختلافات في المواقف السياسية.¹

¹ . ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 24: 27.

ولكي يبلغ القائد أهداف العمل، ويحقق أهداف الأفراد، يجب عليه أن يكتسب أربع مهارات أساسية، وهي:

(1) - **المهارة الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل، واهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي انه يمكن التحقق من توفره لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.

- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص.

- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى.

(2) **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارة الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل....، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.²

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الاستقامة وتكامل الشخصية، وهذه السمة تعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، كما يعني أن يكون القائد رقيقا على نفسه

¹ رداح محمود الخطيب و احمد محمود الخطيب، القيادة : دراسات حديثة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

² أسامة خيرى ، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات: الاستقامة، و الأمانة و الإخلاص، والخلق الطيب.¹

(3). **المهارة التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

كما تعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثـر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

(4). **المهارة الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.²

وقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستوجديل" 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 ذكاءً من مرؤوسيه.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة.³

المطلب الثالث: أنماط القيادة

¹ كنعان نواف سالم، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 334.

² .أسامة خيري ، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22- 23

³ .كنعان نواف سالم، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 321.

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت. وأدناه نوضح أربعة أنماط، وهي:

الفرع الأول: النمط التسلطي: (الأوتوقراطي)

تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.¹

ومن ذلك أمثلة السلوك الاستبدادي : توجيه الأفراد بالتفصيل ، وإملاء ما يجب فعله على الأفراد، والتعامل مع الأفراد كنموذج يجب أن يحتذى به أفراد الفريق، وأحيانا يكون النمط الاستبدادي هو النمط المطلوب في بعض المواقف، وبعض الثقافات التنظيمية ، وخاصة وقت الأزمات.²

ويقسم "فلبو" هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

أ. الاتوقراطي العنيف أو المشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين.

ب. الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والثناء أيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج. الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين انه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.³

ومن الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر الآتية:

¹. بشير العلاق ، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

². رواية حسن، القيادة (الماضي - الحاضر - المستقبل)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 97.

³. ماهر محمد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 72.

1. بروز النزعة العدائية بين أفراد المؤسسة ، وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية ، وانعدام الود والمحبة بينهم.
2. ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة والعاملين فيها.
3. عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المؤسسة.
4. تتسم الجماعة في إطار القيادة الأوتوقراطية بشيوع ظاهرة التفكك وبروز الفوضى عند غياب القائد.
5. تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية، وارتفاع شكاوى الأعضاء...
6. ضعف قنوات الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها....
7. بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل والاهتمام به، كما ينعكس أثره على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا.¹

الفرع الثاني: النمط الديمقراطي: (الشورى)

- يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.²
- ولذا فان هذا النمط القيادي يتسم بالسّمات التالية:³
1. يتم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فانه عادة ما يصدر من القائد لكنه بتمازج الآراء واحتوائها.
 2. موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

¹ .خصير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ط1، ص 308.

² . بشير العلاق ، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ . المرجع السابق، ص 308.

3. إن الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه عند توزيع المهام.
4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.
5. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة: الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.
6. يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة لجماعات العامة في المؤسسة.
7. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية.
8. تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.
9. بروز القيم الايجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الايجابي الهادف لإنجاح المؤسسة وقدرتها في الاستقرار والاستمرار.

الفرع الثالث: النمط ألتسيبي (الفوضوي):

- وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.¹
- ولذا فان هذا النمط يتسم بالصفات التالية:²
1. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في إنجاز المهام المناطة بهم دون أدنى تدخل من القائد.

¹ . بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² . خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص 309.

2. عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالبا ما تكون محدودة جدا.
 3. عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.
 4. عدم التدخل في الأعمال التي تناط بها الأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ، ولذا تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.
 5. ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحصار سبل الاتصالات الفعالة بينهم.
 6. ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة.
- ويرى بعض الباحثين إن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
- إلا أننا نرى انه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على إطلاقها ، لان مدى نجاح هذا النمط في التطبيق العلمي يرتبط بظروف و مواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، وان وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقول بعدم جدواه، ومنها:
1. إن القائد يجعل الدافع لمروؤسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم.
 2. إن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى وجود مرؤوسين على مستوى عال من التعليم، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
 3. إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة في مرؤوسيه، ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة إليهم، وان يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطائه قدرا محددًا من السلطة في بداية معينة تزداد تدريجيا كلما اثبت جدارته و صواب حكمه على الأمور.

4. عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط القيادي يمكن صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.¹

الفرع الرابع: النمط الدبلوماسي

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، و صفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل.

ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتمد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية ، بل وغير مجدية ، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بشورية متسلطة.²

وتوجد أيضا تصنيفات مختلفة لأنماط القيادة تعكس وجهات النظر المختلفة، منها:³

1/. النمط التقليدي: يقصد به نوع القيادة الذي يضيفها الناس على شخص ما يتوقعون منه القيام بدور القيادة، فهي تقوم على أساس تقديس واحترام كبير السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد و الولاء الشخصي له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية.

2/. النمط الجذاب: حين يتمتع الفرد بصفات شخصية تجعله محبوبا ويمتلك قوة جذب الآخرين، لذلك فان العامل الشخصي يكون الأساس في هذه القيادة مما يجعل المرؤوسين ينظرون إليه على انه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة، وانه منزه من الخطأ وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل، فهذا النمط يصلح للمنظمات الرسمية والزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

¹ .ماهر مُجّد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم،مرجع سبق ذكره، ص ص 79- 80.

² . بشير العلاق، القيادة الادارية،مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ . مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية،مرجع سبق ذكره، ص 74.

3/. النمط العقلاني: هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي، أي يعتمد على سلطة القانون والمركز وما يكتسبه القائد من مركزه في مجال عمله من سلطات وصلاحيات واختصاصات، وبذلك فإنه يمكن للقائد من توقيع عقوبة على أي شخص يخالف اللوائح والقوانين، وبذلك فإن أساسه ينطلق من السلطة والمسؤولية وهو نمط غير شخصي حيث تكون الطاعة فيه نابعة من القوانين والأصول والمبادئ واللوائح ولا دخل لاعتبارات شخصية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.

وبذلك نجد أن أنماط القيادة تختلف بحسب شخصية القائد والموقف الذي يوضع فيه، فأحيانا نجد بعض القادة يتحكمون بكل ما يتعلق بالإدارة والمرؤوسين، ولا يتركون المجال لتابعيهم بأن يبرزوا خبراتهم وإمكاناتهم، وهذا ما يسمى بالنمط التسلطي.

في حين نجد قادة يشاركون مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويتيحون لهم الفرص للتعبير عن آرائهم، وهذا ما يدعى بالنمط الديمقراطي.

وهناك قادة دبلوماسيين يجمعون ما بين التسلط والديمقراطية، إذ أنهم يظهرون لمرؤوسيه ما هو غير حقيقي، وذلك باستشارتهم في مسائل العمل دون الأخذ بآرائهم.

أما النمط الآخر وهو التسيبي أو الفوضوي، فإنه يصلح في مواقف قليلة، لأنه إذا ترك القائد لمرؤوسيه كامل الحرية في العمل، فإنه بدون شك سوف تعم الفوضى وتسود اللامبالاة بتحقيق أهداف المؤسسة لأنه لا يوجد رقيب يحاسبهم على عملهم.

في حين نجد الباحثين آخرين قسموا أنماط القيادة إلى ثلاثة أنواع مختلفة وهي: النمط التقليدي الذي لا يصلح إلا في القبائل الصغيرة، لان المرؤوسين يختارون قائدهم اعتمادا على كبر السن وفصاحة القول فقط، غير مبالين بالصفات الأخرى اللازمة للقيادة.

أما النمط الجذاب فهو لا يختلف كثيرا عن الأول، إذ أن القائد يختار بسبب امتلاكه لأسلوب جذب الناس إليه فقط.

وأخيرا النمط العقلاني، وهو غير الشخصي، إذ أن القيادة تعني أن العاملين زملاء العمل بدرجات ادني، لأنه لا يوجد تأثير شخصي من القائد.

المبحث الثالث: نظريات القيادة:

لقد بذلت عدة محاولات ودراسات لتفسير ظاهرة القيادة في شكل نظريات مختلفة و متعددة و متميزة من وقت إلى آخر حسب تطورها التاريخي.

المطلب الأول: نظرية السمات و النظرية الموقفية

الفرع الأول: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القواد يولد قوادا، و نه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات قيادية أن يصير قائدا، فالملك و الأمير و الإقطاعي و الرأسمالي كل هؤلاء يولدون قوادا لان لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها.

و تنادي هذه النظرية بان القائد يتمتع بصفات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه الصفات ولذلك لا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا.تقوم هذه النظرية على أن القادة عاد ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم الناجح¹

- و قد تم تصنيف هذه السمات على النحو التالي:

1- الخصائص الفيزيولوجية المادية الجسمية: تشمل هذه الخصائص على العمر، الطول، الوزن، وهذه الخصائص لها تأثير في الآخرين، و لكن ليس في كل الأحوال و المواقف.

2- الخلفيات الاجتماعية: للتعرف على العوامل الاجتماعية و مدى تأثيرها في السلوك القيادي و هذه العوامل مثل: التعليم، الحالة الاجتماعية، التحولات الاجتماعية.

3- الذكاء: عبارة عن القدرة على البث في الأمور بحكمة و دقة في استيعاب المشكلات...، و على الحديث و الخطابة.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

4- الشخصية: أوضحت الدراسات أن للشخصية التأثير في مقدرة القائد على القيادة. فالمدير الناجح يمتاز بسمات مثل: اليقظة، الثقة بالنفس،....

5- المهمات ذات العلاقة بالخصائص: لا شك أن المهمات التي يمارسها القائد في موضع اختيار لصفاته وخصائصه الفردية، مثل: المسؤوليات و القدرة على تحملها، التوجيه الذاتي، توجيه المهام التي يمارسها.

6-الخصائص و الصفات الاجتماعية: القائد الناجح يمتاز بأنه نشيط و متعاون و متشارك في نشاطات عديدة و متنوعة، وانه شخص متفاعل مع العديد من الأفراد.

كما بحث كثير من رواد الإدارة و علماء النفس في موضوع السمات، و من بين هؤلاء نجد:

أ/-ديفيد (kitt davis): قام بتحديد أربع سمات تميز القائد الناجح، و هي:

1 المذكاء.

2 النضج الاجتماعي و سعة الأفق.

3 ذاتية الدوافع و الاهتمام بالانجاز.

4 اتجاهات تراعي العلاقات الإنسانية.

ب/- ستوجديل (stopdil): لقد توصل "ستوجديل" إلى سمات معينة إذا ما توفرت في الإنسان جعلت منه قائدا ناجحا هو على النحو التالي:

1 المقدرة: طلاقة اللسان، القدرة على الاستماع.....

2 روح المشاركة: التفاعل الاجتماعي، الثقة بالنفس، الطموح.

3 مهارة الانجاز: الخبرة، الثقافة، المؤهل العلمي.

4 المكانة الاجتماعية: الاحترام و التقدير، السمعة و الشهرة.

5 المذكاء و سعة التفكير.¹

¹. محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 140 - 141.

والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع إيديولوجيته، فإذا سلمنا بهذه النظرية كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلها الطبيعة لاحتلال ارفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع، ومعنى ذلك أيضا أن تلك السمات ربما كانت موروثة فتنحصر القيادة في اسر معينة عبر التاريخ وذلك ما لم يثبت صحته مطلقا.¹

كما توصل "جب" (Gibb) إلى أن الدراسات المختلفة حول سمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات القيادية، فضلا عما توصل إليه "بالمر" (Balmer) في دراساته انه: "ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفعالية الإدارية في نتيجة خصائص شخصية يتمتع بها الفرد".

وبذلك فان هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط هو إخفاق مؤيديها في التوصل إلى قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد.²

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لا تستخدم مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فان ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها، وإنما يعتمد في المقام على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة.

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن اغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين، ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المتابعة، الطموح، السيطرة.....).

¹. مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

². ماهر مُجّد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ومن هنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة في شخص ما، وذلك لان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع.¹

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية أو الظرفية ما يلي:

1. تاريخ المنظمة.

2. عمر القائد وخبرته.

3. المجتمع الذي يعمل في المنظمة.

4. المناخ النفسي السائد للجماعة.

5. نوع الوظيفة التي يتولاها القائد.

6. حجم الجماعة المنقادة.

7. ثقافة المرؤوسين.

8. الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.²

ومن خصائص النظرية الموقفية:³

1. لا تؤمن بصلاحيه تطبيق أي مفهوم أو أية نظرية في مختلف الأوقات والظروف لجميع أنواع المنظمات.

¹ . مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية مرجع سبق ذكره، ص 33.

² . مُجّد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، الادارة: علم و تطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ . ماهر مُجّد حسن، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 42- 43.

2. تعد نظرية نسبية أي أن القائد يكون خاضعا للظرف الذي يتعرض له، فإذا تطلب الصرامة أصبح صارما، وان تطلب المرونة و اللين أصبح مرنا لينا.
3. إن المشاكل الإدارية معقدة ومتشابكة . والنظرية الموقفية تعالج هذه المشاكل عن طريق استخدام الأسلوب القيادي الملائم.
4. تأكيدها على الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر الموقف او المشكلة المطروحة عند اتخاذ القرار.
5. تؤكد أن مهارة القائد الأساسية هي في قدراته على اعتبار الحل المناسب للموقف الذي يواجهه.
6. تضع أطر أو تصانيف معينة للمواقف القيادية وتحليل العناصر المشتركة فيما بينها بصورة عامة بغض النظر عن التفرد في خصائصها.
7. اعتمادها الأسس العلمية مع عدم إنكارها للجوانب الفنية في القيادة.
8. عدم وجود أسلوب قيادي نموذجي يصلح لجميع المواقف، فالموقف ومعايره ومتطلباته وظروفه هو الذي يحدد القائد.

ومن نظريات القيادة الموقفية:

1. نظرية القيادة الموقفية لفيدلر : يرى فيدلر عدم وجود اسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان او مكان، وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك لا يمكن توقع ان هناك قائدا ناجحا او فاشلا في جميع الاوقات وبذلك تتوقف فعالية القيادة على الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي:

. العلاقات بين القائد والمرؤوسين

. قوة مركز القائد

. هيكلية المهمة.

والشكل الآتي يوضح هذه المتغيرات الموقفية:¹

الشكل رقم (02): المتغيرات الموقفية حسب نظرية فيدلر

الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقات بين القائد والمرؤوسين	جيد	جيد	جيد	جيد	رديء	رديء	رديء	رديء
هيكلية المهمة	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر:

أشار فيدلر استنادا إلى متغيرات الموقف الآتية الذكر إلى أسلوب القائد المثالي الذي يتحقق بالآتي:

. علاقات جيدة بين القائد ومرؤوسيه.

. ارتفاع في هيكلية المهمة .

. ارتفاع في درجة قوة مركز القائد.

2 مقياس الزميل الأقل تفضيلا: لقياس درجة تفضيل القائد وإعجابه بمرؤوسيه استحدث فيدلر مقياسا يتكون من 24. 16 مقياس فرعي يتضمن قائمة تحوي صفات متضادة ، ومقسم الى ثماني نقاط تعكس الدرجة النسبية للإجابة.

يصف المقياس السمات الشخصية لنوعين من الافراد يرغب الاول في مشاركتهم العمل فيما لا يرغب الثاني العمل معهم. اصطلح على هذا المقياس بـ " الزميل الاقل تفضيلا"² كما هو موضح في الشكل التالي:

1. ماهر مُجد حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 52- 53.

2. ماهر مُجد حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الشكل رقم (03) : مقياس الزميل الأقل تفضيلاً

دمث	8	7	6	5	4	3	2	1	غير دمث
ودود	8	7	6	5	4	3	2	1	غير ودود
رافض	1	2	3	4	5	6	7	8	قابل
مساعد	8	7	6	5	4	3	2	1	محبط
غير متحمس	1	2	3	4	5	6	7	8	متحمس
متوتر	1	2	3	4	5	6	7	8	مرتاح
غير حميم	1	2	3	4	5	6	7	8	حميم
غير ودي	1	2	3	4	5	6	7	8	ودي
متعاون	8	7	6	5	4	3	2	1	غير متعاون
مناصر	8	7	6	5	4	3	2	1	معاد
ممل	1	2	3	4	5	6	7	8	ممتع
مشاكس	1	2	3	4	5	6	7	8	منسجم
واثق من نفسه	8	7	6	5	4	3	2	1	متردد
كفوؤ	8	7	6	5	4	3	2	1	غير كفوؤ
عابس	1	2	3	4	5	6	7	8	مرح
منفتح	8	7	6	5	4	3	2	1	منغلق

المطلب الثاني: النظرية التفاعلية والنظرية السلوكية

الفرع الأول: النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا.

وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين. والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهم جميعا...¹

ومن أهم الاتجاهات والأبحاث في النظرية التفاعلية نستعرض إسهامات وتحليل "سانفورد" و "همفل" "Hemphil" "Sanford" ، حيث كشفت دراستهما عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها، وأهم هذه الأبعاد والخصائص:

1. الأفراد العاملون: من حيث عددهم، مدى استقرارهم، مدى مهارتهم والمستوى العلمي والخلفية الاجتماعية والقيم لديهم.

2. المناخ التنظيمي: وهو البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأفراد العاملون، إذ كلما كان المناخ خاليا من مظاهر التطور والقلق ، كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وهذا بدوره سيؤدي إلى التجاوب مع القيادة والقائد للشعور بروح الفريق الواحد.

3. مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين: ويظهر ذلك التعاون والتنسيق في مدى الألفة والانسجام للأفراد مع بعضهم البعض ويزيد من ذلك مدى توافر القدرات و المهارات عندهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض، ومدى تقدير كل منهم لمواجهة نظر زميله، ويظهر ذلك جليا عندما يتبع أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة في العمل، مما ينعكس ذلك على سلوك القيادة والقائد.

¹ . محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4. مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد والعاملين: ويعود سبب الاختلاف عادة إلى سوء الفهم نتيجة لإبداء آراء مختلفة تتمثل باقتراحات وتعليقات ومعلومات وانتقادات وفقا لوجهة نظر صاحبها، ولكن المهم أن يصل إلى نتيجة مقبولة من شأنها إزالة الخلافات وتوحيد الآراء ، لذلك لابد للقائد أن يحقق أكبر تفاعل مع مرؤوسيه مما يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.¹

الفرع الثاني: النظرية السلوكية

ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.²

ومن بين أهم النظريات التي تندرج ضمن النظرية السلوكية ما يلي:³

1. نظرية تاتينيوم وشيدت (استمرارية القيادة):

قام "تاتينيوم" و "شيدت" بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة فيما يتعلق باستخدام سلطته في عملية اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه أو التابعين له في المشاركة في القرارات.

وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسين.

¹ . مُجد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 147 - 148.

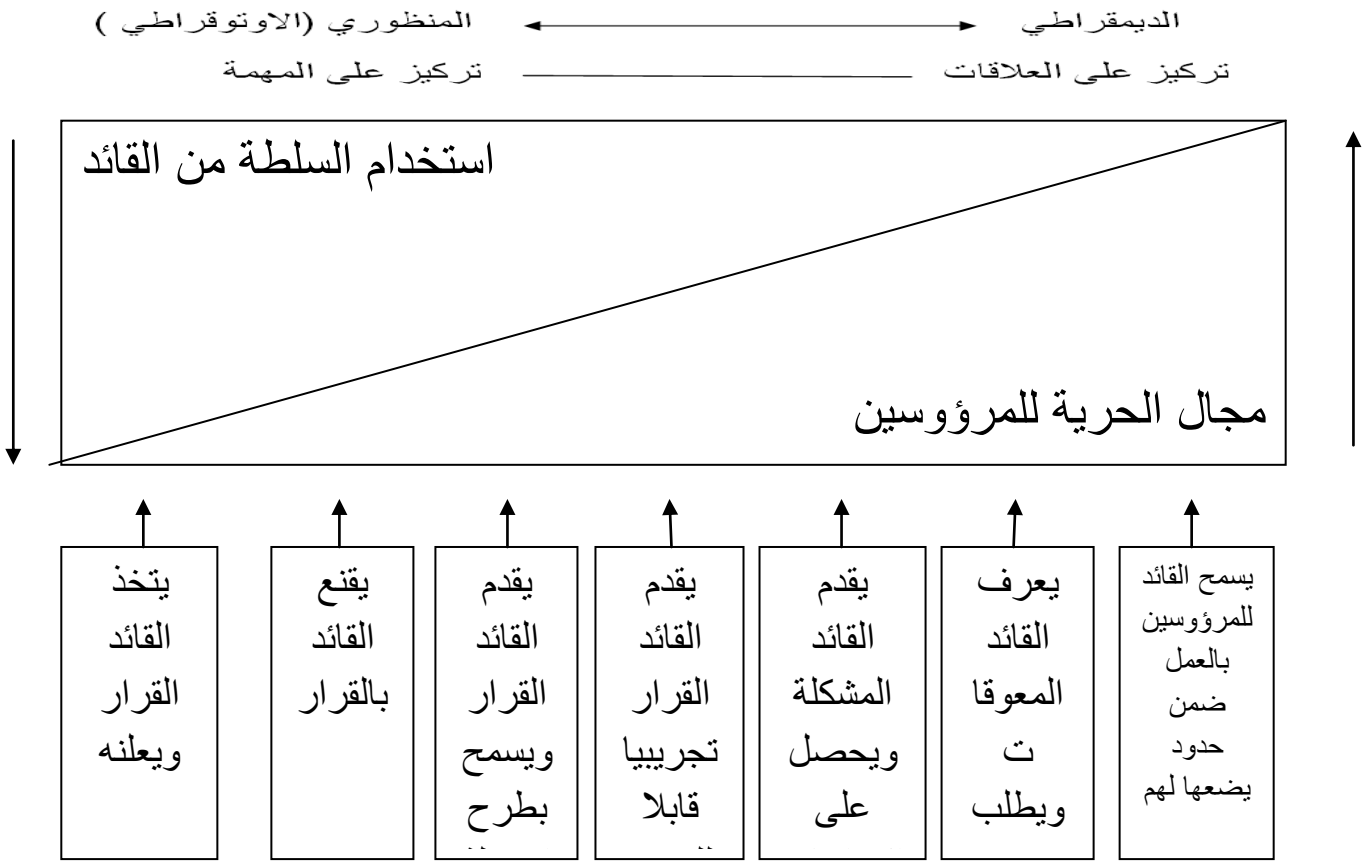
² . ماهر مُجد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ . مُجد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 : 151.

والنموذج الذي طرحه الباحثان يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على الانفرادية في اتخاذ القرار (الأسلوب التسلسلي في القيادة).

وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار. ويوجد بين هاذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى أهمها الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

الشكل (04): نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2013، ص 46.

2 نظرية ليكرت: تقوم نظرية "ليكرت" على أساس أربعة نظم أساسية، وهي على النحو التالي:

- نظام(1): المتسلط الاستغلالي: ويمثل الاتجاه الكلاسيكي:

- مركزية الإدارة.
- لا يوجد ثقة بالمرؤوسين.
- الحوافز عن طريق الخوف والإكراه.
- نظام (2): المتسلط العادل: ويمثل العلاقات الإنسانية:
 - اقل مركزية.
 - يسمح أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
 - استخدام المكافآت للتحفيز وبعض العقوبات.
- نظام (3): الديمقراطي الاستشاري: ويمثل الاتجاه السلوكي:
 - الثقة موجودة.
 - تقرر الحوافز على المكافآت.
 - تقديم الاستشارة فقط.
- نظام (4): الإدارة الجماعية المشاركة: ويمثل النموذج الذي يدعوا له.

3. نظرية الشبكة الإدارية في القيادة (بليك و موتون):

قام كل من "بليك" و "موتون" (Black, Moton) بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين، هما:

1. الاهتمام بالأفراد والعاملين.

2. الاهتمام بالعمل والإنتاجية.

وقد اقترحا نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، حيث قسما أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أقسام هي:

1. القيادة الفقيرة: حيث الاهتمام القليل بالأفراد والعمل.

2. القيادة المتسلطة: يهتم هذا الشكل القيادي بالعمل بشكل كبير، والاهتمام بالعاملين يكون بأدنى صورته.

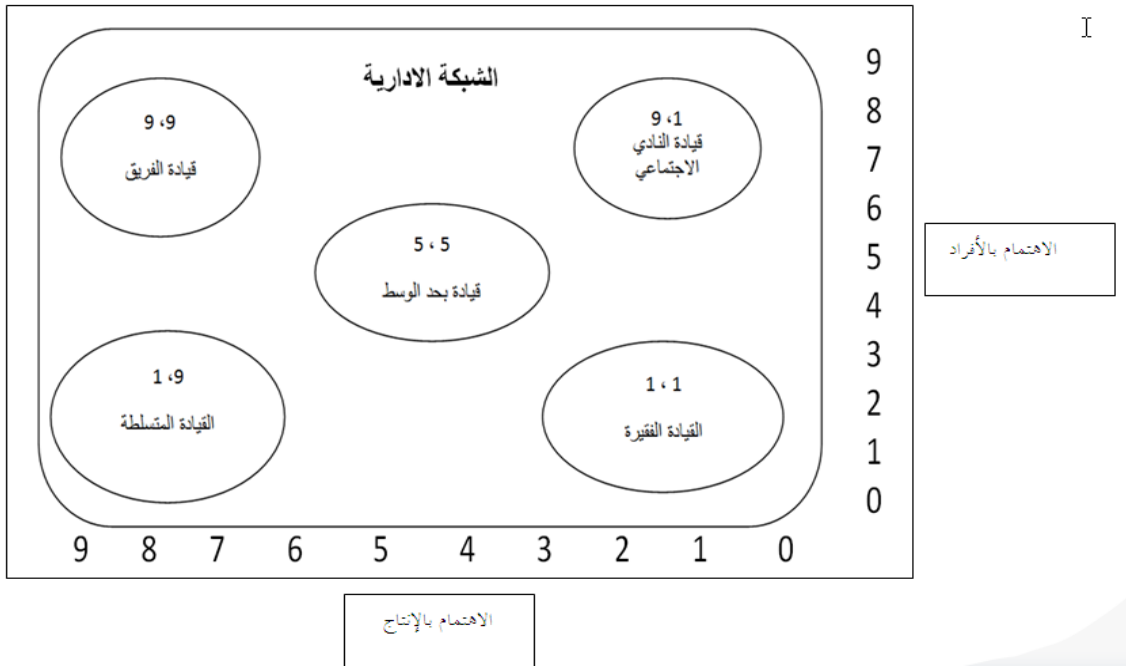
3. قيادة النادي الاجتماعي: حيث الاهتمام الكبير بالعاملين والاهتمام القليل بالعمل. مما يؤدي إلى تكوين

علاقات مرضية مليئة بالصدقة والاطمئنان.

4. قيادة بحد الوسط: يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى.

5. قيادة الفريق: يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام.

الشكل رقم 05: نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: حمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص 50.

4. نموذج "مكريجور" و نموذج "أوشي":

أ. نموذج "مكريجور":

. نظرية X: يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

. نظرية Y: يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، المشاركة في صنع القرار ، ويفترض في الفرد انه قادر على الإبداع.

الجدول رقم: (01): نموذج "مكريجور"

نظرية X	نظرية Y
<ul style="list-style-type: none"> . العاملون لا يحبون العمل ويتحاشونه. . يجب توجيه العاملين دوماً. . يميل المدراء لاعتماد الاساليب القصصية في التوجيه. 	<ul style="list-style-type: none"> . العاملون ينمون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية. . العاملون يحبون العمل. . العاملون يتقبلون المسؤولية ومستعدون لتحمل قدر اكبر منها.

المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال ، منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 342.

ب. نموذج "أوشي" (نظرية Z) :

يفترض "أوشي" أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني. ولكي تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول "أوشي" تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية.

فعلى سبيل المثال أوضح "أوشي" أن الممارسات اليابانية مثل: القرار الإجماع، وأسلوب جمع المعلومات من الأسفل لأعلى، والمسؤولية الجماعية، والتنظيم غير الرسمي، يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على النحو التالي: القرار بالأغلبية وحرية انسياب المعلومات من أعلى لأسفل، والمسؤولية الجماعية أو الفردية معاً، والتنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية، ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل.

المطلب الثالث: النظرية الوظيفية والنظرية الشرطية

الفرع الأول: النظرية الوظيفية

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فان القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة.

وبذلك فان القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فان هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.¹

وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:²

. التخطيط للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى.

. الإيديولوجية : وهنا ينظر إلى القائد الإيديولوجي فهو كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار، ومعتقدات وقيم الأعضاء.

. الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية، والإدارية والمعرفة في الجماعة.

. الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة و مراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

. الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكما و وسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.

¹ مُجّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² عبد الرحمن سيار ، القيادة الفعالة ، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

. الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والبط في الجماعة.

نموذج يحتذى : ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

. رمز للجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.

الفرع الثاني: النظرية الشرطية

يعتقد المناظرون في مجال النظريات الشرطية أن قوى الموقف تمثل ثلاثة أضعاف قوة الخصائص الشخصية للقائد في تشكيل سلوك القائد. فالكيفية التي يتصرف بها القائد تتأثر بالظروف وقوى البيئة.

كانت النظرية الشرطية لـ"فيدلر" الدافع الأكبر الذي شجع الكثير من الباحثين على إجراء دراسات لها الطابع الشرطي في مجال القيادة. فنظرية "فيدلر" هي من أوسع النظريات انتشارا في مجال نظريات علم النفس الصناعي والتنظيمي، والتي استخدمت في وقت من الأوقات كأساس لبرامج التدريب القيادي. أيضا، فقد جذب نموذج "فيدلر" انتباه القادة لأهمية تعديل الموقف لتحقيق مزيد من السيطرة والرقابة.

وفي نفس الوقت، فقد كان "فيدلر" رائدا في اخذ كل من السمات والمواقف في الاعتبار لمزيد من فهم القيادة بشكل أفضل.

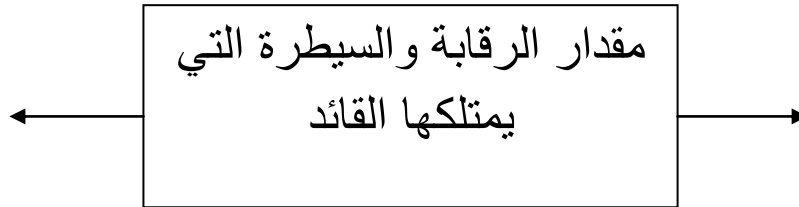
وبالرغم من المزايا المحتملة، إلا أن النظرية الشرطية تتميز بتعقدها ومن ثم انخفاض تأثيرها على معظم القادة. وتتركز المشكلة الرئيسية في تعديل وتكييف الموقف ليتوافق مع القائد.

ففي معظم المواقف، فان مقدار السيطرة والرقابة الذي يمارسه المهتم بالعلاقات الموقف قد أصبح مفضلا بدرجة عالية لممارسة الرقابة والسيطرة، فان هناك شك لهذا القائد أن يتحول إلى موقف اقل تفضيلا، وان يحاول أن يجعل الموقف اقل تفضيلا.¹

¹ - راوية حسن، القيادة (الماضي - الحاضر - المستقبل)، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 : 128.

الشكل (06): ملخص لنتائج النظرية الشرطية لفيدلر

يؤدي القائد المدفوع بالمهام افضل عندما يكون لديه سيطرة و رقابة منخفضة منخفضة	يؤدي القائد المدفوع بالعلاقات افضل عندما يكون لديهم رقابة وسيطرة متوسطة متوسطة	يؤدي القائد المدفوع بالمهام افضل عندما يكون لديهم رقابة وسيطرة اكبر عالية
--	--	---



أ. علاقة القائد والمرؤوسين سيئة. ب. المهام مهيكلة بدرجة منخفضة. ج. القائد لديه قوة منخفضة في مركزه.	يتوافر كل من العوامل المفضلة وغير المفضلة	أ. علاقة القائد والمرؤوسين جيدة. ب. المهام الهيكلية بدرجة جيدة. ج. القائد لديه قوة في مركزه
---	---	---

المصدر: رواية حسن، القيادة (الماضي - الحاضر - المستقبل)، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2014 ، ص

126.

خلاصة الفصل الأول:

يحمل القول أن القيادة ليست نتيجة فكر معين ولكن تطورها جاء عبر مراحل زمنية مختلفة، ولضمان نجاح أي منظمة يجب أن يكون القائد ضد فكرة الحفاظ على الوضع الراهن خوفا من العواقب، بل أن يكون مندفعاً متحمساً للمخاطرة دون أن يهتم بالنتائج، ويجب أن يتحلى ببعض السمات اللازمة لكي يستطيع كسب ثقة مرؤوسيه حتى يؤيدوه وينصروه في مواقف معينة. ونتيجة لاختلاف شخصيات القادة تعددت أنماط القيادة، ومهاراتها. كما تنوعت النظريات القيادية المفسرة لظاهرة القيادة الفعالة والناجحة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للسلوك

التنظيمي

تمهيد:

إن تعقد الطبيعة البشرية و وجود الاختلافات الفردية يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات، وذلك بالاستعانة بعلم السلوك التنظيمي الذي يدرس سلوك وأداء العاملين في المنظمة.

وحتى يتم الإلمام بمختلف جوانب السلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.

ولفهم السلوك التنظيمي بشكل واسع يجب دراسة مجموعة من العناصر كالتعلم والإدراك، والتي تؤثر في مدى نجاح أداء الأفراد وإنتاجهم، وبالتالي رضاهم عن العمل ، ومما ساعد على فهمه أيضا ظهور مستويات جديدة للدراسة وتحليل المنظمات.

ولضمان سيرورة العمل داخل المنظمة يبقى الاتصال هو الحل الأمثل لنقل الأفكار والمشاعر بين الأفراد لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

ونتيجة لسوء الاتصال تحصل صراعات بين الأفراد، والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية، أو كوارث هدامة.

ولتفادي خطورة الصراع يلجأ الأفراد إلى التفاوض باستخدام أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة، وهذا سبب من الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعات تتفق على مجموعة من الأهداف، شرط أن يكون هناك نوع من التفاعل فيما بينهم.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للسلوك التنظيمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم تفسيراً وتحليلاً للسلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه. والسلوك هو ما يصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد، وكذا اتصاله بالبيئة الخارجية.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في المنظمة، فقد قامت بعض العلوم بدراسة السلوك التنظيمي من مختلف الجوانب، هادفة لتفسير سلوك الفرد في المنظمة آخذة بعين الاعتبار تأثيره بالمتغيرات المختلفة المحيطة به.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

في 1988 عرف " اورغان Orgon " السلوك التنظيمي على انه: سلوكات فردية ذات نوع تقديري غير معترف بها مباشرة أو بشكل صريح من قبل نظام المكافأة الرسمي والتي تساهم في الأداء الفعال للمنظمة.¹

كما عرف السلوك التنظيمي على انه هو الانضباط الذي يجمع مفترق الطرق: دراسة وإدارة السلوك الإنساني في المنظمات ودراسة وإدارة المنظمة.²

ويمكن تعريفه بأنه : "دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات، وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية"³

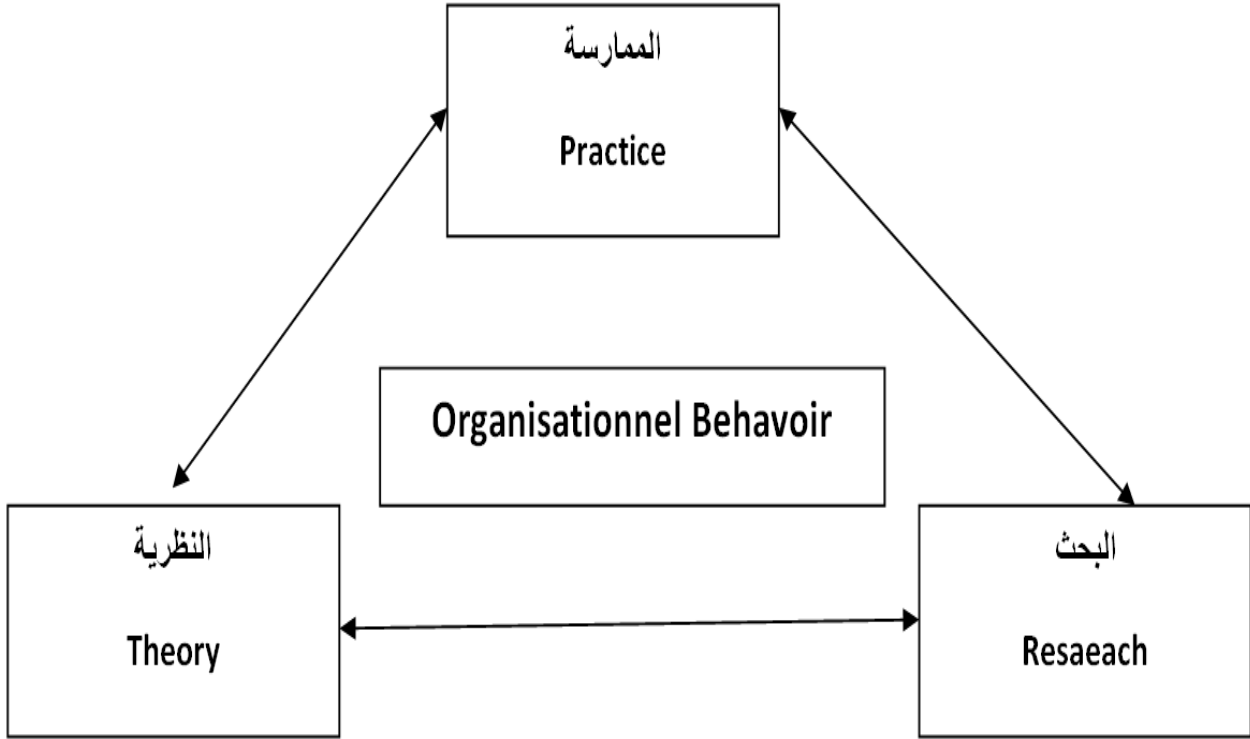
بينما يرى آخرون أن السلوك التنظيمي هو محصلة تفاعل كل من النظرية والممارسة والبحث، وذلك على النحو الموضح بالشكل باعتبار أن السلوك التنظيمي يمثل مجال الدراسة المهتم بتصرفات الأفراد داخل العمل.

¹ - Les contrifutions revues et complétées de Floriane Grand jean Lüthi, Nadine, Mudry et Régis , Eric Bessean réalisées dans le cadre du travail séminaire du cours – POLITIQUE DU PERSONNEL COMPAREES - , IDHEAP ? ? 2005 ,p : 09.

² - Dolan, Simon L, Gosselin, Eric et Jules carrières, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 3é ed, Montréal , les éditions de la cheneliere inc, 2007, p : 24.

³ طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، ص 22.

الشكل رقم 07: السلوك التنظيمي محصلة تفاعل النظرية والممارسة والبحث



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 28.

ومما سبق نستخلص أن السلوك التنظيمي يعني دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، ومدى تأثير بيئة المنظمة على تصرفات آراء العاملين، وكذلك إنتاجهم.

الفرع الثاني: مساهمات العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي:¹

1- علم النفس: وهو يسعى لدراسة (قياس، تفسير، تغيير) سلوك الفرد، مثال كمنظريات (التعلم، الشخصية).
(.

¹ — فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 2006، ص33.

علم النفس الإداري الذي ساهم بالتالي: (الإجهاد العصبي، الملل، التدريب، الإشراف، اختبارات التعيين، القيادة، الحوافز، التقييم، الرضا الوظيفي).

2_ علم الاجتماع: وهو يدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين، وتتمثل مساهماته في: دراسة (المجموعات، التنظيم الرسمي، البيروقراطية، الاتصالات، القوة، الخلافات).

3_ علم النفس الاجتماعي: وهو يفسر السلوك (الفردية، الاجتماعية)، ويفسر (كيف ولماذا) يتصرف الأفراد، وتتمثل مساهماته:

(مفهوم التغيير، التخفيف من مقاومة التغيير، الاتصالات، إشباع الحاجات).

4_ علم الأنثروبولوجي: يدرس المجتمعات البدائية وتأثيرها على ثقافة الإنسان، فثقافته هي التي تحدد طريقة سلوكه وتفكيره، وهذا ما يوضح الفرق بين سلوكيات أهل الريف والمدنية.

5_ علم السياسة: يدرس سلوك الفرد والجماعات في البيئة السياسية وكيفية استخدامها لتحقيق المصالح الشخصية، وتتمثل مساهماته: (الخلافات، القوة).

الفرع الثالث: أهمية دراسة السلوك التنظيمي:¹

1_ يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم، لذا فإن من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر ولا سيما أنها أصبحت الآن تواجه مجموعة عديدة من التحديات.

2_ إن الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة ومن ثم فواجب الإدارة تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجاباً على سلوكه.

3_ كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، ومن ثم فإن على الإدارة أن تهيئ الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

¹ — محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، ج1، 2009، ص ص 161: 163.

4_ التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمن من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين، ومن ثم فلا بد من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها لتوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

5_ القيادة تتمثل في القدرة على التأثير، لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين وذلك من خلال دراستهم للسلوك التنظيمي.

6_ الدراسة العلمية لسلوك المستهلك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

7- القدرة على فهم سلوك الأفراد بالمنظمة و تشخيص المشكلات السلوكية التي يعانون منها.

8- تحديد أسباب ونتائج هذا السلوك مع تحديد العوامل التي ساعدت على ظهورها، وتعد هذه الخطوة أساسية للتعرف على مختلف السلوكيات التي تحدث داخل المنظمة.

9- المساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، فمن خلال دراسة الأنواع المختلفة للسلوك وأسبابها يمكن التنبؤ بنوعية السلوك ، وبطبيعة الحال سيكون من الصعب على إدارة المنظمة أن تتوقع مختلف أنواع السلوك ، إلا أن دراسة السلوك سوف تعطي مؤشرا لاتجاهات السلوك بشكل عام على الأقل.

10- إمكانية التحكم في السلوك التنظيمي و ضبطه قدر الإمكان.

11- تحديد انسب الأساليب الإدارية و القيادية و الأنماط المختلفة التي يمكن استخدامها لمواجهة الأنواع المختلفة للسلوك.

المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي:¹

¹ _ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأردن - عمان ، ط 1 ، 1990 ، ص ص 16- 17.

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير و التنبؤ و السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي:

1- تفسير السلوك التنظيمي : حيث عندما نسعى للإجابة علي السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة ، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني ، وقد يكون هذا الهدف من اقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهه نظر الإدارة ، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ، ولكن بالرغم من هذا فان فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوى القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية ، فان الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل ، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة ، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فان المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين ، واعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة في السلوك التنظيمي ، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير ، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة .

3- السيطرة و التحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي من أهم و أصعب الأهداف ، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا اكبر في العمل ، فان هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك ، ومن وجهة نظر المديرين فان أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم في السلوك ، و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي:

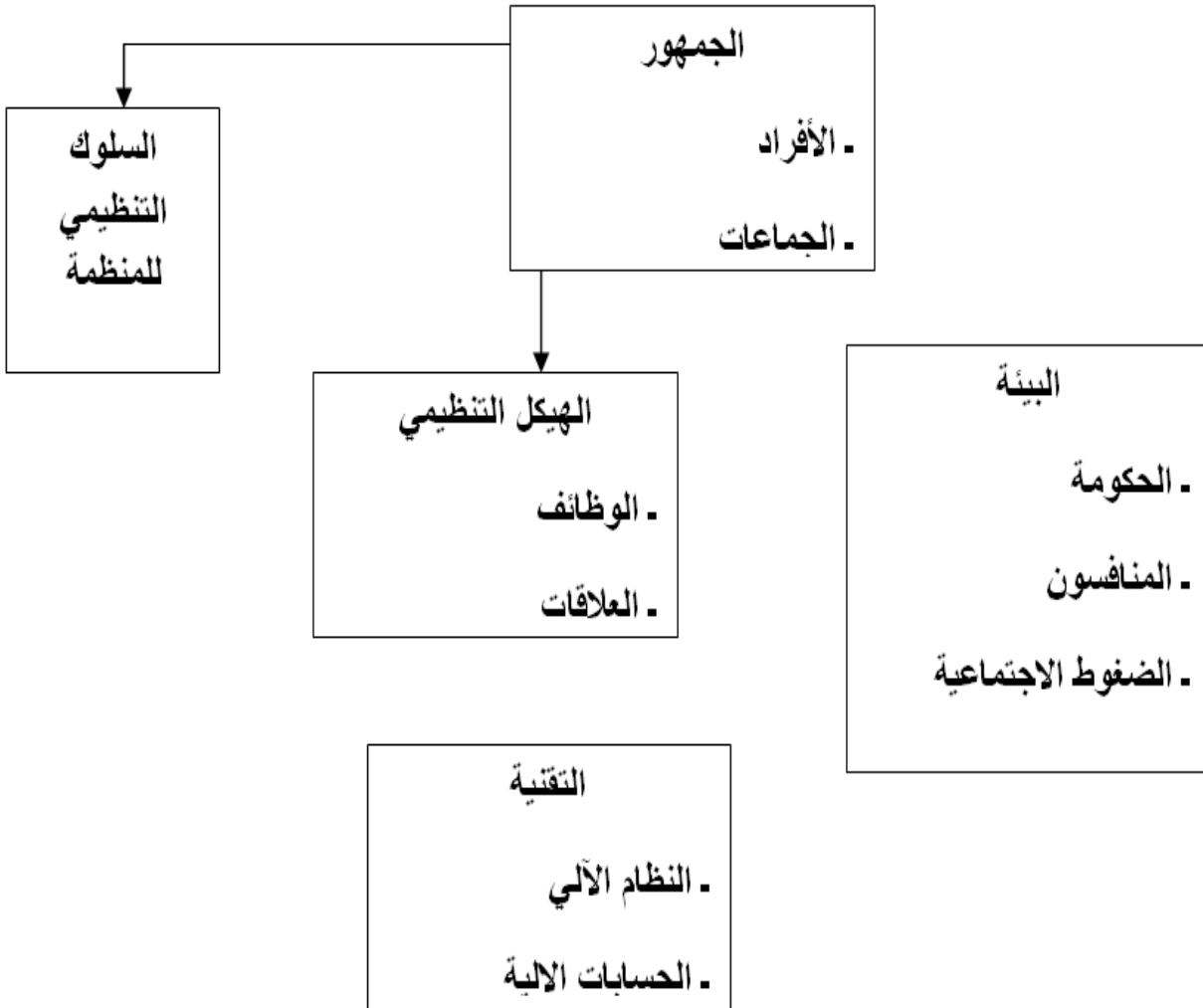
يتأثر السلوك التنظيمي (إيجابا أم سلبا) بعدد من العوامل المحورية أو الرئيسية يوضحها لنا الشكل،

وهي:¹

¹ — طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32-33.

- أ- البيئة: و تتمثل في جميع القوى المحيطة بالتنظيم و تؤثر على أدائه سواء بصرة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع تماما لسيطرته ، مثل التدخلات الحكومية ، المنافسون ، الظروف أو جماعات.
- ب- الجمهور: سواء كانوا أفراد أو جماعات.
- ج - الهيكل التنظيمي: و يشمل الوظائف المؤدية داخل التنظيم العلاقات التنظيمية التي تربط بين العاملين.
- د- التقنية: وتتضمن النظام الآلي المستخدم داخل التنظيم و الحاسبات الآلية بمكوناتها المادية و غير المادية.

الشكل رقم 08: العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي



المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل السلوك التنظيمي

نتيجة لاختلاف الظروف التي تحكم الأفراد اتفق البعض على موضوعات رئيسية تشكل محور السلوك التنظيمي مثل: الدوافع، الحوافز، القوة والتغيير، ومنها نشأت نظريات وأبحاث و ممارسات للسلوك التنظيمي، والتي يستحسن فهمها لكي تساعد على تنمية الفهم المتكامل لأسباب تفكير وتصرف الأفراد بطريقة معينة، كما أنها ظهرت مستويات جديدة إضافة إلى تلك المعروفة من قبل لدراسة وتحليل المنظمات، وبالتالي تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: خصائص و مقومات السلوك التنظيمي و أنماطه

سنتناول في هذا المطلب الجانب الذي يصف السلوك التنظيمي من خصائص وأنماط ومقومات.

الفرع الأول: خصائص السلوك التنظيمي:

وتمثل فيما يلي:¹

- 1- السلوك التنظيمي طريقة للتفكير، حيث ينظر إلى السلوك على ثلاثة مستويات هي الفرد و الجماعة و المنظمة.
- 2- السلوك التنظيمي يضع القواعد و الأسس للعمل و السلوك.
- 3- التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس و اتجاهاتهم و إدراكهم و قدراتهم و مشاعرهم و أهدافهم.
- 4- السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء و كيفية تحسينها.
- 5- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.
- 6- طالما أن هناك قواعد و أسس في مجال السلوك التنظيمي فان الأساليب العلمية يكون لها أهميتها في دراسة المتغيرات.
- 7- يتصف السلوك التنظيمي بصفة عامة انه عبارة عن طريقة للتفكير و بصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات الأساسية.

¹ — محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 159 – 160 .

- 8- يمكن تصور و فهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي و بذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية يقوم على معادلة المؤثر و السبب.
- 9- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات: كنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء... وكل ما يتعلق بالكفاءة و ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- 10- أن هناك اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات و المجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي... بينما لا يزال هناك قدر من النقاش و الحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- 11- أن هناك اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تكون محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع و الحوافز و القيادة و القوة و الثقة و التفاوض و الاتجاهات و الإدراك و التعلم و ديناميكية المجموعات و إدارة النزاعات و التغيير و التطوير التنظيمي.

الفرع الثاني: مقومات السلوك التنظيمي

يتسم السلوك التنظيمي بمجموعة من الصفات هي:¹

- 1- **هادف:** أي انه يسعى لتحقيق هدف معين كالحاجة للطعام أو التفكير أو اتخاذ القرار وغيرها .
- 2- **حدوثه لسبب معين:** أي أن السلوك لا يحصل في فراغ وإنما هو مسبب يظهر لحصول سبب معين.
- 3- **متنوع:** أي أن السلوك يمكن أن يظهر بأنماط مختلفة و متعددة وفقا لطبيعة المواقف التي يمر بها الفرد في حياته اليومية.
- 4- **مرن:** أي أن السلوك يتسم بالمرونة النسبية التي ترتبط بالمواقف المختلفة التي يمر بها الفرد ، ولذا فان هذه المرونة تختلف عادة من فرد إلى آخر وفقا لطبيعة الشخصية التي تحدد معالم نمطه الذاتي و البيئة المحيطة به ، وهنا لا يوجد إطلاقا في التعامل مع المرونة التي تتسم بها سلوكية الفرد في المنظمة.

الفرع الثالث: أنماط السلوك التنظيمي

¹ — حضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27 -28 .

تتباين عادة الأنماط السلوكية وفقا للعديد من المتغيرات، وهذه الأنماط هي:¹

أ- السلوك الانعزالي: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الانعزالي عندما تكون كل من درجة الفردية لديهم ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض .

ب- السلوك المتمرد: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك المتمرد عندما يتصفون بدرجة تفردية عالية ولكن يعانون من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي .

ج- السلوك الإبداعي: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة تفردية ومعدل تأهيل اجتماعي تنظيمي منخفض .

د- السلوك الالتقائي: يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الالتقائي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة لكن معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع في الوقت ذاته .

المطلب الثاني: مصادر وعناصر السلوك التنظيمي

بعدها تناولنا الجانب الوصفي نأتي الآن للجانب التكويني للسلوك التنظيمي من مصادر وعناصر.

الفرع الأول: مصادر السلوك التنظيمي

هناك مصادر عديدة للوصول إلي نتائج الدراسات في مجال السلوك التنظيمي، منها:²

1- قد تكون نتائج أبحاث تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية مثل إيجاد علاقة ارتباط بين متغيرين مثل إيجاد الارتباط بين الأداء و الرضا.

2- أو قد تكون نتائج الأبحاث ميدانية، أي اختيار صحة العلاقات بين المتغيرات (مثل الأداء و الرضا) في مجال العمل الفعلي.

¹ - طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49 - 50 .

² - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

- 3- أو قد تكون نتائج تم جمعها من خلال عينة من الأفراد من خلال قائمة استقصاء.
- 4- وقد نحصل علي النتائج من دراسة الحالات ، وهي تعني دراسة فرد واحد أو منظمة واحدة دراسة متعمقة ، وتساعد نتائج البحوث المديرين على فهم السلوك التنظيمي من خلال تطبيق هذه النتائج إما التعلم من خلال الممارسات الفعلية ، فإنها تقع في مجال المدخل الشرطي ، و يعني هذا أن يجرب المدير تطبيق أسلوب إداري على موقف معين ، فان لم يثبت فعاليته يجرب أسلوب آخر يتفق ، أو يتناسب مع الموقف بدرجة أكثر ، و المثال على ذلك أن نمط القيادة المناسب لقيادة مجموعة من الأفراد على درجة عالية من التعليم و الثقافة ، يختلف عن نمط القيادة لقيادة العاملين في مجال الإنتاج ذوى المستوى الثقافي المنخفض ، ونوعية العمل المختلفة.

الفرع الثاني: عناصر السلوك التنظيمي

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد و الجماعة، وذلك كما يلي: ¹

1. بالنسبة للفرد:

- الإدراك: هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف و الأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه و على الآخرين و على اتخاذ القرارات.
- التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء و أصحاب السلطة و العاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم ، أو كيف يتمكن من تقوية أو أضعاف أنماط معينة من السلوك.
- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية العاملين و بالتسلح ببعض الأدوات ، والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.
- الشخصية: وهو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ، وهو فهم ضروري يمكن المدراء في توجيه المرؤوسين للأداء السليم .
- الاتجاهات النفسية: وينقسم إلى ثلاث أقسام:
- العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم و خبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف و معتقدات الفرد اتجاه موضوع معين ، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركات اتجاه هذا الموضوع.

¹ — محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع المملكة الأردنية الهاشمية ، 2002 ، ص ص 19 - 20 .

- العنصر العاطفي (الوحدات و المشاعر): بناء على معرفته و معتقداته تتكون المشاعر، و التي تكون في شكل تفصيل، أو عدم تفصيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب، و الارتياح أو عدم الارتياح.
 - العنصر السلوكي (الميل السلوكي): يفهم ذلك في شكل التنبية المتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.
2. بالنسبة للجماعة: وهي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد و الجماعات ولمعرفة و فهم هذا السلوك و التنبؤية و توجيهه يتم من خلال:
- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
 - القيادة: يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة.
 - الاتصال : و يساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات ، وكيف يمكن وضع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل : الاستماع، المقابلات الشخصية و الاجتماعية.
 - بالإضافة إلى التفاوض والصراع على مستوى المنظمة

المطلب الثالث: مستويات السلوك التنظيمي و نواتجه

سنركز في هذا المطلب على الجاني التطبيقي من مستويات و نواتج السلوك التنظيمي.

الفرع الأول: مستويات السلوك التنظيمي:

توجد ثلاث مستويات للتحليل ، هي:¹

- 1- مستوى الفرد: حيث يتم عند دراسة ظواهر متعلقة بالسلوك الفردي في المنظمات مثل الدوافع، المدركات، التعليم، الاتجاهات النفسية، القدرات و الشخصية و غيرها.

¹ – محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 256 - 257 .

2- مستوى الجماعة: حيث يتم عند دراسة ظواهر متعلقة بالتفاعلات الاجتماعية بين الفرد و الآخرين في

المنظمات مثل: الاتصال، القيادة، سلوك الجماعة، والصراع والتزاع والنفوذ و المناورات وغيرها.

3- مستوى المنظمة ككل: و يهتم الباحثون عنده بدراسة ظواهر تكون فيها المنظمة هي وحدة التحليل مثل:

الهيكل التنظيمية ، الأنماط التكنولوجية.

المستخدمة، حجم المنظمة و دورة حياتها، أشكال التفاعل بين المنظمة و البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية، فعالية

المنظمات وغيرها.

- ظهرت في الآونة الأخيرة مستويات للتحليل لم تكن معروفة من قبل و من أهمها:

مستوى مجتمع المنظمات: و هو مستوى كلي للتحليل يكون فيه مجتمع المنظمات المتماثلة أو التي تنتمي لنفس

الصناعة هي وحدة التحليل.

ويصلح هذا المستوى في دراسة ظواهر النشأة و الفناء التنظيمي، وتقدير درجة التنافس أو التكامل بين

المنظمات.

- كما ظهر أيضا مستوى جديد للتحليل أطلق عليه روزيو وهاوس:

مستوى التحليل البيئي : يتيح هذا المستوى إمكانية الربط بين الظواهر التنظيمية على المستوى الكلي و الظواهر

السلوكية على المستوى الجزئي.

و الفكرة الأساسية لهذا المستوى من التحليل أن كثير من الظواهر السلوكية لا يمكن فهمها عند مستوى وحيد

للتحليل ، بل يفضل فهمها في إطار السياق التنظيمي الذي حدثت فيه.

- كما ظهر مؤخرا مستوى للتحليل لم تنضج معالمه بعد هو المستوى العالمي ، حيث سعت بعض المشروعات

البحثية الحديثة مثل تلك التي قادها كل من هوفشيد و هوهاوس للتوصل لنظريات و نماذج للسلوك التنظيمي

تصلح لتفسير الظواهر السلوكية عبر الثقافات المختلفة.

وهي بالتالي قد تعدت مستوى المنظمة الواحدة و مستوى مجتمع المنظمات إلى مستوى المجتمع العالمي ، كما

أثما اشتملت على متغيرات تنتمي إلى أكثر من مستوى للتحليل مثل : الفرد ، و الجماعة ، و المنظمة و الثقافة

المجتمعية.

الفرع الثاني: نواتج السلوك التنظيمي:¹

1) الأداء و الإنتاجية: و يمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

أ- أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم ، وهو ما يشي إلى الفعالية في الأداء.

ب- لن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون إسراف و هو ما يشير في الكفاءة في الأداء.

و إذا توافر البعدان السابقان (الفعالية و الكفاءة) في آن واحد ، فان يمكن آن نصف الأداء بأنه منتج، و أن الإنتاجية عالية.

2- الرضا عن العمل : وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ، ومدى ارتياحهم و سعادتهم في

العمل، علي الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء ، الزملاء،

المروسين، فرص النمو و الترقى، و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر.

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة، فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل.

كما أن الغياب هو مؤشر لعدم الرضا ، وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد

لوظيفته، ومشاركته فيها، و اعتباره جزء من الوظيفة، وهو وما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي ، وهناك مؤشرا

آخر يدل على مدى الولاء اتجاه المنظمة ككل ، و احترام الفرد لانتمائه للمنظمة، و اعتزازه بالعمل فيها، وهو

ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه المنظمة.

المبحث الثالث: السلوك التنظيمي الجماعي

بالإضافة إلى القيادة، يمكن النظر إلى السلوك التنظيمي كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من

الموضوعات الأساسية، الاتصال والتفاوض، ديناميكية الجماعة وإدارة الصراع.

المطلب الأول: الاتصال والتفاوض

الفرع الأول: عملية الاتصال

¹ — محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 233 - 234.

كل فرد يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال التي تعد وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات هذا التفاعل يسمى بالاتصال

1. تعريف عملية الاتصال وعناصرها: الاتصال هو عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني، وتتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير من طرفي الاتصال، وهو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.¹

ومما سبق نستطيع أن نستخلص عناصر عملية الاتصال فيما يلي:²

- المرسل: هو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد.
 - قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل.
 - المتلقي: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسلة.
 - الرسالة: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه.
 - التغذية الراجعة: هي عملية تبين جدوى التعليمات ويؤدي نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه.
- 2. أهمية الاتصال:** يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة إلى ما يلي:³
- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.
 - التعليم: أي التدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة.
 - الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

¹ — خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 31.

² — محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006، ص 289

³ — عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 20.

3. أهداف الاتصال: إن عملية الاتصال في المنظمة تحقق جملة من الأهداف سواء كان ذلك لإدارتها أو

العاملين فيها وحتى لجمهورها ، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:¹

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق الثقة والاحترام بين المنظمة والمجتمع.
- شرح أهداف وخطة المنظمة للعاملين.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الانجاز وتنفيذ الأعمال.

4. وسائل الاتصال: تعددت وسائل الاتصال وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم الاتصالات ، وفيما

يأتي نذكر بعض هذه الوسائل:²

— المقابلات الخاصة — الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم — المؤتمرات — المكالمات الهاتفية السلوكية واللاسلكية — التقرير السنوي للموظفين — الخطابات البريدية المباشرة — النشرات الدورية — النشرات الخاصة — الصور والأفلام — الملصقات الجدارية — المجالات والصحف الداخلية.

5. قنوات الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم بواسطتها بث البيانات من جهاز في الشبكة إلى جهاز آخر، وهي

مختلفة ومتنوعة، منها:³

- السلك المبروم: يتألف من ضفائر من الأسلاك النحاسية بشكل أزواج، وهي أقدم وسط للبت،.... كما انه يعد بطيئا نسبيا لبت البيانات.
- الكابل المحوري: يتألف من سلك نحاسي سميك ومعزول....، يعد وسط بث أعلى سرعة من السلك المبروم وخال من التدخلات.

¹ — المرجع نفسه، ص 19.

² — بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 95.

³ — غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص ص 89-91.

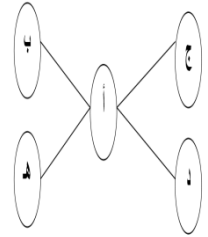
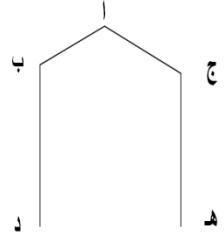
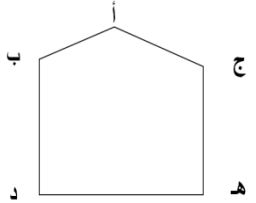
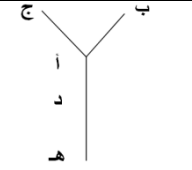
- الألياف البصرية : تستخدم السليكون بدلا من النحاس ، ومن فوائدها أنها اقتصادية ، فضلا عن السرعة الفائقة في نقل المعلومات .
 - البث اللاسلكي: هو البث الذي يرسل الإشارات عبر الهواء أو الفضاء من دون أية أسلاك مادية ، وهو يشمل : الهاتف والحاسوب الخليوي، الأقمار الصناعية....الخ.
- 6. خطوات الاتصال الفعال:** يمكن إيجاز هذه الخطوات فيما يأتي:¹
- التحقق من جدوى الاتصال.
 - توسيع دائرة التفكير.
 - الاستماع بدقة واستيعاب الرسالة التي ينقلها الآخرون.
 - وضع مصدر الرسالة في الاعتبار على الدوام.
 - طرح الأسئلة ثم ترك المجال للمتحدث لإبداء رأيه.
 - الوضع في الحسبان أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال.
 - الانتباه ، وعدم مقاطعة الشخص الآخر.
 - طرح الأفكار في المكان والوقت المناسبين.
- 7. شبكات الاتصال:** من أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العامة مايلي:²

الجدول رقم 02: أشكال الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات

نوع الاتصال	الشكل البياني	البيان
-------------	---------------	--------

¹ - ينظر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.

² - المرجع نفسه، ص ص 45:48.

<p>يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة غير انه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.</p>		<p>الاتصال على شكل عجلة</p>
<p>يمثل هذا النوع إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد ، ويصلح هذا النوع في المنظمات الصغيرة.</p>		<p>الاتصال على شكل سلسلة</p>
<p>كل طرف يتصل بطرفين الذي قبله والذي بعده</p>		<p>الاتصال على شكل دائرة</p>
<p>يمكن الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمكن إمكانية الاتصال بغيره.</p>		<p>الاتصال على شكل الحرف الانجليزي " Y"</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال.

8. معوقات عملية الاتصال: يمكن إيجاز هذه المعوقات بالاتي: ¹

- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الإنصات والتحليل والاستقراء.
- العقوبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل الشفهية أو التحريرية.

¹ —ينظر: بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص 158.

- التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة.
- الاختلافات الفكرية والذهنية لمرسل الرسالة ومستلمها .
- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.

9. أساليب التغلب على معوقات الاتصال: من أساليب المعالجة والمخففة من حدة العقوبة ما يلي:¹

- تنظيم تدفق المعلومات: ينبغي وضع نظام يحدد الأولويات في تدفق المعلومات والأسبقية في المعالجة.
- تشجيع التغذية العكسية: ينبغي على المدراء تشجيع الأطراف المشتركة بالاتصال على الاهتمام بردود الفعل لدى المستلمين ونقلها إلى المعنيين.
- تبسيط لغة الرسالة: يجب على المدراء أن ينتقوا كلمات تعبيرية ناقلة لمعنى المطلوب دون أن يختار المستلم بأمر تفسير المعنى.
- الإصغاء: الإصغاء والانتباه إلى المستلم يعد من الأساليب المخففة لعقبات الاتصال.
- كبح الانفعالات السلبية: لأنها تبدد فحوى الرسالة، لذا يجب على المدراء إخفاء هذه الانفعالات عند قيامهم بعملية الاتصال.
- اللجوء للإشاعة: يمكن للمدراء الاعتماد على الإشاعات لمعرفة مدى قبول الأطراف الأخرى لأفكارهم أو عدم قبولها.

الفرع الثاني: التفاوض

يتم التفاوض فذلك عن طريق عرض وتبادل وجهات النظر باستخدام أساليب إقناع عديدة للحفاظ على المصالح القائمة.

1. تعريف التفاوض: هو عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين يتعاونان لإيجاد حلول

مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقض في سبيل إشباع وتلبية الاحتياجات

¹ — ينظر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 367-368.

والاهتمامات أو تحقيق الأهداف والمصالح.¹ كما يعرف بأنه الدخول في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.² ومن هنا نجد أن هناك أربعة عناصر في عملية التفاوض وتتمثل في الآتي:³

- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادل بين طرفين أو أكثر.
- أن يكون هناك خلافا منظورا بين الأطراف المتفاوضة.
- تكافئ الفرص للأطراف المتفاوضة.
- أن يكون هناك احتمال للاتفاق.

2. أهمية التفاوض: يمكن أن نعرف أهمية التفاوض من خلال النقاط التالية:⁴

- لقد أصبح علم التفاوض صفة ملازمة لضروريات الحياة للأفراد أو الدول أو الحكومات.
- أصبح التفاوض صفة حتمية حيث انه المخرج الوحيد لمعالجة القضايا التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها.
- التفاوض باستخدامه الكلمة كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشكلات.
- التفاوض يعتبر علم تحقيق المستحيل، إذ انه بالاتفاق على حد أدنى من الفهم المشترك يساعد على الوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي كان يبدو مستحيلا عند بداية التفاوض.
- التفاوض يعتبر انتصارا للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد التي تستخدم فيها أسلحة الحوار ومجادلة الرأي بالرأي.....ومن ثم الوصول لنتائج نهائية تقتنع بها جميع الأطراف.

3. أهداف التفاوض: يمكن حصرها فيما يلي:⁵

- تحقيق صفقات أعمال فعالة.
- إقامة علاقات عمل دولية.

¹ — محمد العزازي احمد إدريس ، المقاومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر و التوزيع ،مصر،ط1، 2009، ص 101.

² — محمد قدرى حسن، مبادئ التفاوض، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 15.

³ — طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ط4، 2003، ص ص 208-209.

⁴ — سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية ، عمان، 2011، ص 136.

⁵ — عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 556.

- تحقيق جسر من الاتصالات الدولية المباشرة.
- تعظيم قيمة المنظمة الاقتصادية.
- تحسين النصيب السوقي للمنظمة في الأسواق العالمية.
- الارتفاع بمهام إدارة التفاوض.
- تحقيق فعالية التدريب التفاوضي.
- تعميق وعي العاملين بالمنظمة بمفهوم التفاوض
- تطوير العمل بأقسام التفاوض.

4. أدوات التفاوض: يمكن حصر أدوات التفاوض الفعال في أوقات الأزمات في الأمور التالية:¹

- استخدام الأساليب العلمية والموضوعية : لاختيار أعضاء فريق التفاوض ، وذلك لان العقل البشري هو دائما أعظم أداة في البحث العلمي وتنفيذ التفاوض.
- المعلومات: هي اخطر الأدوات، فمن يمتلك المعلومات الموضوعية الدقيقة عن الخصم مع الفن في أسلوب العرض سينجح في جولات التفاوض.
- صناعة الأحداث كأداة للتفاوض: النجاح في التفاوض يحتاج من الخصم أن يقوم بحدث ما يكشف من خلاله عن نوايا الآخر، ومن ثم ينتصر من يملك القدرة على صناعة الأحداث بدقة.
- استخدام القوة في التفاوض: يعني استخدام العقل والمعلومات واكتشاف مداخل التفكير لدى الخصم.
- الحوار والمناقشة كأداة للتفاوض.

5. خطوات عملية التفاوض: يمكن تحديدها في أربع خطوات هي:²

- مرحلة الإعداد: يقوم كل طرف بالاستعداد لعملية التفاوض عن طريق جمع المعلومات عن الطرف الآخر، وكيفية الوصول إلى اتفاقات سابقة.

¹ — انظر: سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

² أنظر: طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

- مرحلة تقييم البدائل: يقوم المفاوض بتحديد الاختيارات المقبولة وتحديد البدائل التي ينتهجها المتفاوضون في حالة عدم الوصول إلى اتفاق كالانسحاب أو التأجيل.
- تحديد الاهتمامات: يتصرف المتفاوضون أساساً لإرضاء وإشباع اهتماماتهم، لذلك يجب حتى تكون المفاوضات فعالة أن يكون هناك تقييم حقيقي لاهتمامات ومصالح المقابل وأخذها في الاعتبار.
- مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة: بجانب ما يمكن أن تقدمه المقايضة من الوصول إلى نتائج مفاوضات ناجحة، يمكن النظر لأسلوب المصالح المشتركة كوسيلة لإيجاد منافع لطرفي التفاوض.

6. واجبات التفاوض: وتتمثل فيما يلي:¹

- الاستعداد الدائم للتفاوض في أي وقت.
- الثبات وهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم.
- الإنصات والترقب وعدم التسرع في اتخاذ القرار.
- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض.
- تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل رأي المفاوض.

7. مجالات التفاوض: أهمها ما يلي:²

- على المستوى الدولي: حيث تتم المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية....وتبادل الوفود والزيارات لإبرام الاتفاقات والعقود، وذلك بهدف التعاون أو الدفاع.....
- على مستوى المنظمات: حيث تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو اختيار العاملين الجدد أو مناقشة الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين.
- على مستوى الأفراد: حيث يتفاوض الفرد مع زملائه أو رؤسائه و مرؤوسيه، كما انه يتفاوض مع أصدقائه أو جيرانه.... ومع أفراد أسرته....

¹ — محمد قدرى حسن، مبادئ التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص ص 237 : 240.

² — محمد العزازي احمد إدريس، المقاومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 104:106.

- على المستوى الذاتي: حيث يتفاوض الفرد مع ذاته باستمرار، ويجد نفسه في حيرة مستمرة ، و حوار داخلي مع ذاته حول كيفية توزيع وقته.....

8. المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض:¹

الجدول رقم 03: المزايا والعيوب المترتبة على التفاوض

أسلوب التفاوض	المزايا	العيوب
بالاعتماد على فرد واحد	<ul style="list-style-type: none"> ● إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي ازدواج في الآراء ● — الاقتصاد في التكاليف. ● — توفير الوقت. ● — سرعة إنجاز المفاوضات. ● — التحديد الواضح للمسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة. ● الإرهاق الجسماني والذهني للفرد. ● لا يناسب هذا الأسلوب القضايا التفاوضية متشعبة الجوانب. ● احتمالات ظهور التحيز الشخصي.
بالاعتماد على فريق	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستفادة من تناول الآراء والاقتراحات نتيجة لتنوع الاختصاصات ● فتح جبهة واسعة أمام الطرف الآخر. ● تقليل التحفيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية. ● إضفاء مرونة أكبر على المناقشات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● احتمالات التعارض والازدواج في الآراء. ● زيادة تكاليف عملية التفاوض. ● البطء النسبي في إنهاء وحسم عملية التفاوض. ● الحساسية بين أعضاء الفريق.

المصدر: المرجع نفسه، ص 124.

المطلب الثاني: ديناميكية الجماعة

وذلك يقدر بمدى فعالية أعضاء الجماعة داخل المنظمة وسعيهم لتحقيق أهدافها، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

¹ — المرجع نفسه، ص 124.

1. تعريف الجماعة: تعرف بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجتهم و رغبتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة.¹ ومن هذا التعريف نستطيع أن نحدد مجموعة من الخصائص للجماعة منها:²

- محدودية الحجم، فصغر حجم الجماعة يسهل عملية التفاعل بين أعضائها.
- وجود هدف مشترك يرغب جميع الأعضاء بتحقيقه.
- يربط الأعضاء مع بعض عوامل مشتركة كوحدة هدف، العمل في قسم أو وحدة واحدة....
- للجماعة كيان مستقل، فغالبا ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة.
- غالبا ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينة يكون هو القائد.

2. أهمية الجماعة: تتمثل فيما يلي:³

- انتماء الفرد إلى الجماعة يساعد في شعوره بالأمن والطمأنينة والحاجة إلى المركز والمكانة.
- من خلال انتماء الفرد للجماعة يكتسب القيم والمعايير الاجتماعية.
- تسهم الجماعة على فهم الفرد لنفسه من خلال تفاعله مع الآخرين وتقديرهم له.
- تسهم الجماعة في تعلم المهارات الاجتماعية كنمو الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على التفاعل مع الآخرين.
- تسهم الجماعات في تكوين صداقات جديدة مما يساعد في نمو دائرة التفاعل الاجتماعي للفرد.
- تساهم الجماعة في تحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية التي يعجز الفرد عن تحقيقها بنفسه.

3. أنواع الجماعة: نتيجة لتقدم الفرد في العمل والتحاقه بالعمل، يجد نفسه عضوا في عدد من الجماعات داخل العمل ، وبعض هذه الجماعات رسمية وبعضها غير رسمية.⁴

¹ — محمد العزازي احمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² — طلق عوض الله السواط عبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³ — محمد الصيرفي، ج3، 2009، ص 95.

⁴ — محمد العزازي أحمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص ص 61:63.

- **جماعات العمل الرسمية:** هي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم ، وعادة ما تكون مفروضة عليهم ، وليس لهم يد في اختيارهم لها ، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات... وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي:
- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل.
 - عادة ما لا يعين قائد / رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا ، أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة.
 - سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها.
 - تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة و المسؤولية التي توضحها الخريطة التنظيمية للمنظمة.
 - تستمر جماعات العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل في جهات أخرى.
- **جماعات العمل غير الرسمية:** بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية ، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار، أو ذهاب عدد منهم وعودتهم من العمل سويا كل يوم...، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد، ليشكلوا جماعات عمل غير رسمية، خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين.
4. أسباب تكوين الجماعات: هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر تكوين الجماعات وتبرر انضمام الأفراد إليها ، واهم هذه الأسباب هي:¹
- **إشباع الرغبات:** حيث لكل فرد منا عدة حاجات يريد إشباعها ، وعدة هوايات يريد مزاولتها ، والجماعة هي في الواقع مصدر أساسي لإشباع هذه الحاجات ، ومجال كبير لمزاولة تلك الهوايات.

¹ - المرجع نفسه، ص 55:51.

- **الصدقة والزمالة:** عادة ما يشعر الموظف بالضيق والقلق إذا لم يقيم علاقات اجتماعية مع غيره من زملائه الموظفين وقد يتولد لديه إحساس بان المنظمة تعتبره مجرد رقم أو اسم في كشوف الرواتب، في حين أن انتماءه لجماعة معينة داخل بيئة العمل يجعله يشعر بأنه عضو معترف به، يمكنه أن يتحدث فيصغي له الآخرون، ويشكو فيتعاطفون معه، ويفرح فيجاملونه.
- **المساعدة والعون:** لاشك أن هناك أسئلة كثيرة تدور في ذهن الموظف الجديد حين يلتحق بعمله، فهو يريد أن يعرف شيئاً عن المشرف الذي يعمل تحت رئاسته، والطريقة التي يتبعها هذا المشرف في التعامل مع مرؤوسيه،... والواقع أن هذا الموظف الجديد يجد حرجاً في ان يسأل رئيسه عن كل هذا،... لذلك يلجأ إلى أقرانه ليحصل منهم على ما يريد من المعلومات ، وقد يمتد العون الذي تقدمه الجماعة إلى أعضائها من خلال مساعدة الموظف الجديد في أدائه لعمله، وإرشاده إلى أحسن طريقة للأداء.
- **الأمن والحماية:** يزخر تاريخ جماعات العمل بأمثلة كثيرة تقدم فيها الجماعة الحماية لأعضائها من بعض الممارسات السلبية للتنظيم الرسمي ، أو ضد سياسة متعسفة أو غير عادلة لمشرف معين،....
- **التقدم والمنافسة:** حيث يمكن أن يقبل الموظف على عضوية جماعة معينة نتيجة إعجابه بأعضائها وبطريقتهم في أداء العمل، وتنافسهم وتسابقهم على اقتنائه، ويجد في انتمائه لهذه الجماعة وعضويته فيها تحدياً لقدراته واختباراً لطموحه ، ويعتقد أن الجماعة ستحفزه على بلوغ أهدافه، وتدعم له صورته عن ذاته ، وتزوده بالجمال الذي يمكنه أن يطلق فيه طاقاته.
- **تبادل المعلومات:** حيث يمكن للفرد معرفة ما يدور حوله إذا انضم إلى جماعة أو أخرى ، لان الأعضاء يتبادلون كمية هائلة من المعلومات عن مختلف الأمور في المنظمة (سياساتها ، نظام الترقيات فيها، الانجازات....) كما تتكون المعلومات أيضاً من آراء وإشاعات يتبادلها أعضاء الجماعة عن رؤسائهم وزملائهم ، ويحرص الفرد على أن يلم بما يحدث ، وبما يمكن أن يحدث حتى يتسنى له أن يستعد وفقاً لما يتلقاه من معلومات أو ما يسمعه من حقائق وآراء وإشاعات.

5. مقومات فعالية الجماعات: وأهم هذه المقومات هي:¹

¹ — محمد العازي أحمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص ص 70:72.

- وضوح الأهداف وفهمها من جانب الأعضاء: حيث يمكن أن تنبثق الأهداف من الجماعة أو تفرض عليها، كما يمكن أن تكون واقعية و تناسبية مع طاقات أعضاء الجماعة، أو تكون غير واقعية بالمرّة، والجماعات الفاعلة هي التي تراجع باستمرار وبصدق أهدافها، كما تربط عملها المباشر بأهدافها بعيدة المدى.
- المرونة في اختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة: حيث يمكن للجماعة إدخال تعديلات أو تغييرات على الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف وفقاً للمستجدات التي تطرأ على ساحة العمل الإداري.
- الوصول إلى درجة عالية من التفاهم والانسجام بين أعضائها: حيث تزداد درجة التوافق بين الأعضاء في الإدراكات والأفكار والقيم والعادات....
- القدرة العالية على المبادرة والمبادأة واتخاذ قرار رشيد: ويأتي ذلك من خلال احترام وجهة نظر الأقلية وضمان اشتراك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار.
- التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها: يمكن تحقيق ذلك من خلال السعي نحو إحداث توازن متناسب بين الأداء الكلي للجماعة من ناحية، وإشباع الحاجات الفردية لأعضائها من ناحية أخرى.
- توفير الفرص الكافية لجميع أعضاء الجماعة لتحمل مسؤوليتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة: وذلك من خلال تقديم الأفكار وتوليد البدائل ، وبذل الجهود بشكل يجعل الجماعة وحدة متكاملة.
- عدم وجود تسلط من جانب القائد أو أي عضو من أعضاء الجماعة: حيث ينبغي على القائد التركيز على تنمية روح الفريق ، بما يتماشى مع إدراكه الواعي للفروق الفردية بين الأعضاء، ومعالجة أية فجوات في أداء الجماعة بحكمة وبقظة.
- الموضوعية في تقديم أداء الجماعة: حيث لا يمكن لأية جماعة أن تكون فعالة إذا غابت الموضوعية في تقييم الأداء العام لها أو الأداء الفردي لأعضائها.

المطلب الثالث: إدارة الصراع

بسبب اختلاف مراكز الأفراد في المنظمة وكذا أهدافهم وقيمهم ينشأ صراع فيما بينهم، قد يعود بالإيجاب على الأفراد والجماعات والمنظمة أيضا، كما انه قد يؤدي إلى نتائج هدامة تضر بالمنظمة وأعضائها.

1. تعريف الصراع: يعرف الصراع بأنه حالة عدم الاتفاق بين الناس ، تحدث بسبب اختلاف شخصياتهم ، أو سوء الاتصال ، أو بسبب قضايا فنية، أو إدارية، فإذا كانت هناك فريق مشروع غير متجانس ، فمما لا شك فيه أن الصراع واقع لا محالة ، ويحدث الصراع تقريبا عند وجود أي نوع من أنواع التفاعل الإنساني، وبالتالي فان على مدير المشروع أن يكون مستعدا للتعامل معه ، وفي كل الأحوال يجب عدم القيام بأي محاولة للتخلص من الصراع، ولكن يجب إدارته والتعامل معه.¹

2. أنواع الصراعات: توجد تصنيفات متعددة للصراعات حسب معايير مختلفة، ومن أبرز تلك التصنيفات ما يلي:²

- تصنيف الصراعات حسب موضوع الخلاف أو سببه: وتنقسم إلى :
 - الصراعات الموضوعية : وهي تشمل على الخلافات حول الأهداف ، توزيع الموارد، المكافآت،.....
 - الصراعات الوجدانية والعاطفية : تنشأ هذه الصراعات من الغضب ، الصدق ، الكراهية، الخوف، والتي تنشأ من المصادمات أو الخلافات الشخصية.
- تصنيف الصراعات حسب نتائجها (حسب الأثر) : فالتناقضات يمكن أن تكون نتائجها ايجابية (بناءة) كما يمكن لنتائجها أن تكون سلبية (هدامة):
 - التناقضات الهدامة: إن التناقضات الهدامة تقلل بين الفعالية المجموعة من خلال انخفاض الإنتاجية، انخفاض الرضا، زيادة معدلات الغياب، وعلى ذلك يجب على المديرين المسارعة باتخاذ ما يلزم من إجراءات حتى يمكن منع التناقضات الهدامة قدر الإمكان.
 - التناقضات البناءة (الايجابية): حيث تستطيع المنظمات من خلال وجود تناقضات ايجابية تحسين
- تصنيف الصراعات حسب المستوى التنظيمي الذي تحدث فيه:

¹ — هيثم علي حجازي ، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط2، 2015، ص 199.

² — علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2011، ص 497: 501.

- الصراع الرأسي: يحدث ذا الصراع بين مستويات إدارية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
- الصراع الأفقي: يحدث بين الأفراد أو المجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي، نتيجة لعدم توافق الأهداف ، أو نتيجة لعناصر شخصية.
- تصنيف الصراعات حسب مستوى الصراع:
 - الصراع داخل الفرد نفسه: ينبع هذا الصراع بين الأدوار التي يقوم بها الفرد نفسه، أو من الأهداف المختلفة التي يرغب في تحقيقها.
 - الصراع بين الجماعات: نجد أن جماعات العمل تتصارع عندما تتفاعل يومياً لتحقيق أهدافها.
 - الصراع التنظيمي: وهو الصراع أو الخلاف الذي يتم بين الجماعات أو الأقسام و الوحدات المختلفة الموجودة داخل المنظمة.
 - الصراع البيئي: وهو الصراع الذي يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى المحصورة في البيئة المحيطة.
- 3. أنماط إدارة الصراع: في أي موقف صراع توجد خمسة أنماط لإدارة الصراع، وهي كالآتي:¹
 - نمط التجنب: هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد على الأقل، الأفراد الميالون للتجنب يصبحون حلقات وصل بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. أن التماذي في الاعتماد على هذا النمط يسبب سلبيات تجاه الفرد أو المنظمة.
 - نمط التلطيف: وهو النمط الذي من خلاله يميل الأفراد إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف. والأفراد الذين يتبنون هذا النمط يؤمنون بفكرة أن التباين والاختلاف في وجهات النظر زائل لا محال بمرور الوقت ، وهم ميالون للتعاون.
 - نمط الإجبار: ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي.... يفترض الأفراد الميالون لنمط الإجبار أن حالات الصراع تنطوي على حصول موقفين، أما الفوز أو الخسارة.

¹ - شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 408: 410.

- **نمط التسوية:** يعكس نمط التسوية أو الحل الوسيط ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق.
 - **نمط التعاون:** إن محور نمط التعاون هو الرغبة الصادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة.
4. **أسباب الصراع:** يمكن حصرها في النقاط التالية:¹
- وجود موارد مشتركة محددة.
 - اختلاف تصميم الهياكل التنظيمية للأقسام والإدارات.
 - التعارض بين الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة.
 - النزاع الاعتمادية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع.
 - التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة.
 - التباين في قيم وأهداف الأفراد.
 - اختلاف إدراك الأمور.
5. **معالجة الصراع:** فيما يلي عرض لعدد من أساليب إدارة الصراعات ومعالجتها:²
- **حل المشاكل:** يعتبر هذا الأسلوب مدخلا عقلانيا يستند إلى الحقائق، حيث تقوم المجموعات المختلفة فيما بينها بحل خلافاتها من خلال التركيز على القضايا المختلف عليها، والبحث عن المداخل البديلة واختيار البديل الأفضل، وقد يشمل أسلوب حل المشكلات على بعض عناصر التسوية والتلطيف، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب فاعلية لمعالجة الصراع إذ يساعد جميع الأطراف على أن يتعلموا العمل معا، بهدف حل الخلافات القائمة فيما بينهم.
 - **التسوية (الحلول الوسط):** ويشمل هذا الأسلوب على المساومة، والبحث عن حلول تضمن الوصول إلى درجة من الرضا ترضي جميع الأطراف.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 502: 504.

² - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 201: 203.

- التلطيف (التسكين): يسعى هذا الأسلوب إلى تمتين علاقات الصداقة من خلال التأكيد على المجالات التي تعزز التعاون، والابتعاد عن تلك المؤججة بالاختلاف....، لأن تحديد نقاط الاتفاق يوضح نقاط الاختلاف بشكل أكبر وبالتالي فإن عمل المشروع سيتواصل في المجالات المتفق عليها.
- الإيجار: ويشمل هذا الأسلوب على الاستخدام المباشر لقوة السلطة من اجل حل الصراع، من خلال فرض وجهة نظر جانب على الجانب الآخر ويجب عدم استخدام هذا الأسلوب إلا كحل أخير ، وبعد فشل الأساليب السابقة، لأنه قد يتسبب في خلق حالة من الاستياء، وتدهور في مناخ العمل.
- الانسحاب: يقصد بالانسحاب التراجع عن قضية الصراع، وضمن هذا الأسلوب يتجاهل الشخص متعمدا الصراع، لأنه يرغب في عدم التسبب بحدوث المشاكل، أو انه ينسحب بسبب الخوف....، قد يكون هذا الأسلوب محفوفا بالمخاطر، لان القضية موضوع الصراع إذا كانت هامة للطرف الآخر، فان الانسحاب أو التجاهل يمكن أن يؤدي إلى تأزم الموقف، ومع ذلك قد يكون هذا الأسلوب إستراتيجية مناسبة في المواقف التي تنعدم فيها فعالية الأساليب الأخرى.

6. مزايا وعيوب الصراع:

الجدول رقم 04: مزايا وعيوب الصراع

عيوب الصراع	مزايا الصراع
<ul style="list-style-type: none"> ● يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيهية بين جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية. ● شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل. ● يترك آثار نفسية سيئة لدى العاملين. ● إضافة الوقت والجهد. ● غالبا ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولا سيما في حالة صراع النصر والهزيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل. ● قد يؤدي الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته، بل ومنع تكرار حدوثه. ● قد يؤدي الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل. ● تشبع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية. ● يشجع على الحلول الابتكارية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

7. علاقة القيادة بالصراع: يتعرض كثير من القادة إلى الصراع بصفة مستمرة ، فيقضي المديرون والقادة وقتا طويلا من عملهم في حل الصراعات بين الأفراد العاملين معهم، لذلك فتناول الصراع بشكل بناء يعد من أهم مهارات القيادة ، فقدرة القائد على حل الصراعات تؤثر بشكل مباشر على نجاح قيادته، ومما يزيد من أهمية مهارة حل الصراعات هي تزايد الاتجاه للعمل في فريق. وقد ينظر إلى الصراع على انه ظاهرة ايجابية أو ظاهرة سلبية وفقا للنواتج المترتبة عليه، فعندما لا يحل الصراع بشكل فعال تكون له نواتج سلبية كأن يمنع انجاز الأهداف التنظيمية ويحسن من جودة القرار الذي تتخذه الجماعة ويؤدي إلى تغييرات ابتكارية، والعبرة ليست بما إذا كان الصراع ايجابيا أو سلبيا، ولكن بالكيفية التي تدار بها الصراع لكي يخدم صالح المنظمة.¹

خلاصة الفصل الثاني:

شكلت الفرص والتحديات أمام المنظمات الإنسانية سبلا وعقبات للتطور في الوقت ذاته، سيما وان العولمة والتنوع الثقافي والمنافسة وغيرها من الظواهر الإنسانية أصبحت بمثابة فرص واسعة للاستثمار، ولذا فان السلوك التنظيمي أصبح هاجسا لدخول سبل الاستثمار الأمثل لتلك الظواهر لتحقيق أهداف المنظمة، ولذا فان دور المدير في المنظمة المعاصرة يجب أن يتسم بالتغير استجابة لهذه الظواهر، لأنه يتعامل مع قوى عاملة من مختلف الأجناس والثقافات، لذا فان المواقف والسلوكيات للعاملين تختلف وفقا لهذه المتغيرات.

دفعت هذه الظاهرة الكثير من مراكز التدريب الإداري إلى تصميم العديد من البرامج التدريبية الموجهة لفئة الإدارة العليا لرفع مهارات التعامل والاتصال في المنظمات متعددة الثقافات في بيئة العمل.

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة لها عظيم الأثر على سلوكيات و معنويات الأفراد نتيجة استبدال هذه التكنولوجيات بالإنسان، مما فتح المجال لبناء واختيار الكثير من النظريات والنماذج السلوكية الحديثة، كل ذلك أضفى مزيدا من التحدي في دراسات وبحوث السلوك التنظيمي، وأيضا ظهور مستويات جديدة للدراسة وتحليل المنظمات.

¹ — راوية حسن ، القيادة (الماضي — الحاضر — المستقبل) ، مرجع سبق ذكره ، ص 326.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المديرية المجاهدين

بتيسمىلت

تمهيد:

تعتبر مديرية المجاهدين من أهم المؤسسات العمومية الأخرى بفضل ما تبذله من مجهودات جبارة لخدمة أفراد الأسرة الثورية في حدود الإمكانيات المتوفرة وكذا الإحصائيات، القوانين، والنظام الداخلي الذي يسير مصالحها، وهدفها رد الاعتبار لكرامة المجاهدين وذوي الحقوق، كما أنها تهتم بالجانب التاريخي والثقافي لثورة التحرير المجيدة بجمع كل الشهادات الحية، إحصاء الأماكن والمآثر التاريخية، وتسعى لتحقيق نتائج مرضية في كل المجالات، خاصة في مجال التاريخ وفق توصيات الوزارة.

المبحث الأول: تقديم مديرية المجاهدين

تسعى مديرية المجاهدين لخدمة الفئة الثورية وفق الإجراءات القانونية، كما تقوم بحماية وصيانة رموز و مآثر الثورة المجيدة عن طريق مصالح ومكاتب منظمة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية المجاهدين

قبل التطرق إلى التعريف بمديرية المجاهدين، ارتأينا أن نلقي نظرة على المجاهد، حيث عرفته مختلف النصوص التشريعية على انه كل شخص شارك في ثورة التحرير الوطني مشاركة فعلية مستمرة وبدون انقطاع في هياكل جبهة التحرير الوطني، أو تحت لوائها خلال الفترة الممتدة ما بين أول نوفمبر سنة 1954م و 19 مارس 1962.

كما قسم المجاهدون إلى أصناف وهي:¹

1. أعضاء جيش التحرير الوطني: وهم:

— المناضلون الذين حملوا السلاح وفجروا ثورة أول نوفمبر 1954.

— الأشخاص الذين التحقوا بصفوف جيش التحرير الوطني فيما بين أول نوفمبر 1954 و 19 مارس 1962، وتمت هيكلتهم في هيئات الأركان الأساسية والعسكرية (ولاية، منطقة، ناحية، قسمة).

2— أعضاء المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني: وهم:

— الفدائي: وهو ذلك المناضل المهيكل في تشكيلات مسلحة سرية والمكلف بالقيام بمختلف المهام ضد العدو و مؤسساته وتجهيزاته داخل الوطن وخارجه.

— المسيل: هو الشخص المصنف ضمن تشكيلات شبه عسكرية مكلفة بالقيام بمهام مختلفة ضد العدو.

¹ - المرجع: المواد من 5 إلى 9 من قانون المجاهد والشهيد، ص 294.

- أعضاء المجالس الشعبية الحضرية والريفية ومساعدوهم و مسئولو المشاتي، والعاملون بمراكز التموين وأماكن تمرکز جيش التحرير الوطني.
- المسجونون: وهو المناضل المهيكّل الذي ثبت سجنه أو اعتقاله بسبب ثورة التحرير الوطني.
- الدائم: هو العضو الذي يمارس نشاطه النضالي خارج الوطن ويستفيد من هذه الصفة أيضا المناضلون الوطنيون الذين سجنوا أو اعتقلوا بسبب أحداث 8 ماي 1945 إلى 19 مارس 1962 شريطة أن يكونوا قد انضموا إلى صفوف جبهة التحرير الوطني ويستفيد الأجنب هم أيضا من نفس الصفة.

الفرع الأول: نشأة مديرية المجاهدين

حققت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال الأمن والحرية إلى أبناء الوطن من خلال مراعاة مشاكلهم، حيث أنشأت وزارة المجاهدين فروع على مستوى كل ولاية تقوم بحماية مطالب المجاهدين و ذوي الحقوق الذين ضحوا من اجل الوطن في سبيل الحرية والاستقلال الدائم، ومن ضمنهم مديرية المجاهدين لولاية تيسمسلت التي نشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-504 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، تضبط المديرية مجموعة من القوانين التي تنظم سيرها وعملها وهي:

1. قوانين الوظيف العمومي 03-06: القانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
2. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007: المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.
3. المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

الفرع الثاني: التعريف بالمديرية

مديرية المجاهدين هي مؤسسة إدارية تقدم خدمات عمومية إدارية للفئة الثورية، فشغلها الشاغل هو النصيحة وتقديم يد العون والمساعدة في تسهيل الخدمات لهذه الشريحة من المجتمع.

المطلب الثاني: مهام مديرية مجاهدين

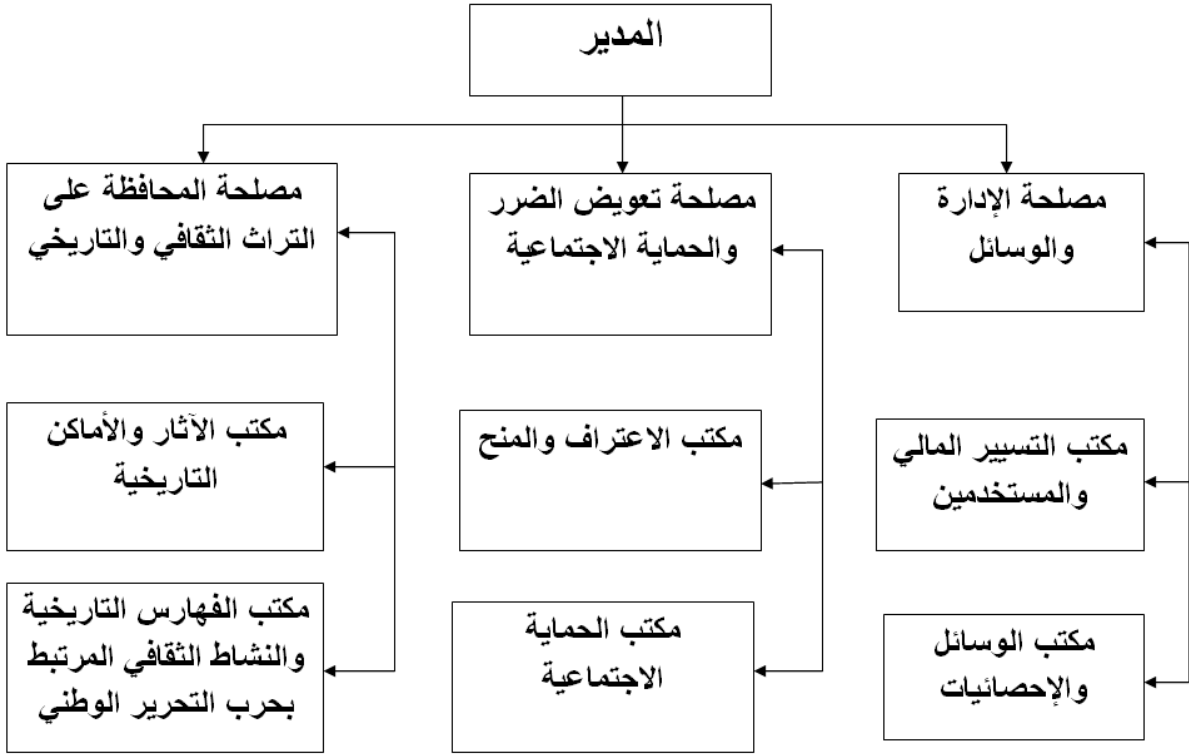
تتمثل المهام التي تقوم بها هذه المديرية في:

1. الاعتراف والتحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني.
2. التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرب التحرير الوطني.
3. الحماية الاجتماعية والطبية للمجاهدين وذوي حقوق الشهداء.
4. المحافظة على التراث الثقافي والتاريخي الذي له علاقة بحرب التحرير الوطني وتقويمه.
5. الحياة المهنية للموظفين (المسار المهني لكل موظف)، الإحالة على الانتداب.
6. الترقية تكون في الدرجات (حسب الخبرة المهنية للموظف).
7. الترقية تكون حسب الرتب (الانتقال من منصب إلى آخر).
8. التكفل بمشاكل المجاهدين، أرامل الشهداء وأبنائهم (تقديم الدعم المالي والمعنوي).
9. تسعى للتنسيق مع المنظمات الثورية الأخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما، يتكون عادة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة موجه نحو التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية المجاهدين

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتكون هيكلها التنظيمي من ثلاث مصالح رئيسية تنقسم بدورها إلى مكاتبين ضمن كل مصلحة:

1. **مصلحة الإدارة والوسائل:** تسهر هذه المصلحة على ملفات الموظفين والأعوان، منذ تاريخ تنصيبهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد وما يترتب عنها من إنجاز قرارات ومقررات (فتح مسابقات وترقيات...)، وكذلك إعداد كشوف الالتزام الخاصة بمختلف النفقات، مسك الوثائق المحاسبية، تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية، الإشراف على عملية الشراء وتسديد الفواتير وإعداد طلبات الشراء، التنسيق مع مختلف الإدارات حول مختلف المشاريع التابعة للقطاع، إنجاز مختلف التقارير، السهر على عملية الجرد وإعفاء التجهيزات غير الصالحة، وكذا أرشفة جميع الوثائق الفاقدة قيمتها التداولية حسب كل مكتب ومصلحة وتعيينها على الإعلام الآلي، وتتكون من:

- مكتب التسيير المالي و المستخدمين.

- مكتب الوسائل والإحصائيات.

2. مصلحة تعويض الضرر والحماية الاجتماعية: وتتكون من:

أ. مكتب الاعتراف والمنح:

- مكتب الاعتراف: طبقاً لأحكام المادة 15 من قانون المجاهد والشهيد فإن الاعتراف بصفة العضوية في جيش التحرير الوطني هو من اختصاص اللجان المشكلة من مجاهدين والمتوافقة حالياً منذ عام 2000. يسهر المكتب على استخراج مقتبسات شهادات العضوية لفائدة المجاهدين وذوي الحقوق.

- مكتب المنح:

- يقوم المكتب بتصفية ملفات المنح بمختلف أصنافها.

- مراقبة دورية للمنح قصد الإلغاء في حالة للزوم (لتفادي ازدواجية الاستفادة).

- مراقبة وإعداد شهادات العطب.

- التنسيق مع اللجنة الطبية المنشأة بموجب القرار الولائي قصد فحص وإعادة فحص المجاهدين وذوي الحقوق في إطار المنح الجديدة، الطعون والإعاقة.

- دراسة وإرسال بعض ملفات المنح إلى الوزارة للتصفية (بالنسبة للتصفيات المركزية).

ب. مكتب الحماية الاجتماعية:

- يسهر على التكفل بهذه الفئة في مجال العلاج لدى جميع مؤسسات الدولة المتمثلة في

المستشفيات المدنية والعسكرية بالنسبة إلى الأمراض والعاهات المصابين بها.

- مجانية تركيب وترميم الأعضاء الاصطناعية مع توفير جميع اللوازم التي تتطلبها عاهاتهم.

- العلاج بالخارج بالنسبة للأمراض المستعصي علاجها داخل الوطن.

- مجانية النقل أو التخفيض في تكلفته في جميع وسائل النقل البرية والجوية والبحرية العمومية.

- الاستفادة من منظومة التأمين الاجتماعي.

- منح استفادات اجتماعية جديدة كرخص استغلال سيارات الأجرة، رخص بيع المشروبات

غير الكحولية، الأراضي الفلاحية في إطار اللجنة الولائية المنشأة لهذا الغرض.

3. مصلحة المحافظة على التراث الثقافي والتاريخي: تهتم هذه المصلحة بالتراث الثقافي والتاريخي لحرب التحرير بخصوص تدوين المعلومات التاريخية حول مختلف أحداث الثورة و رموزها، كما تعمل على جمع عدد كبير من المحفوظات، المؤلفات لوثائق جميع المؤلفات المسموعة أو الصور المكتوبة التي تم استعمالها ما بين 01 نوفمبر 1954 إلى 05 جويلية 1962 ، وتهتم هذه المصلحة بترميم المديرية للبرنامج المسطر من طرف الوزارة، وتتكون من:

أ. مكتب الآثار والأماكن التاريخية والثقافية: من مهام هذا المكتب:

- السهر على إحياء الأعياد والمناسبات الوطنية وذلك بالتنسيق مع اللجنة و الولاية بوضع برنامج ملائم لكل حدث.
 - تنظيم مسابقات تاريخية بالمناسبات.
 - إعداد وتوزيع مطبوعات
 - ملء استمارات خاصة: نبذة تاريخية عن المجاهد والشهيد.
 - السهر على تسمية وإعادة تسمية الأماكن والمباني العمومية بالتنسيق مع اللجنة الولائية المكلفة بهذا الغرض.
 - تنظيم ملتقيات وندوات تاريخية بالتنسيق مع منظمة المجاهدين.
- ب. مكتب الفهارس التاريخية والنشاط الثقافي المرتبط بحرب التحرير:

- البطاقة التاريخية: تضم معلومات خاصة بالشهداء، المجاهدين، والعالم للأماكن التاريخية.
- نشاط اللجنة الولائية للتسمية وإعادة التسمية: الإحياء والشوارع والمباني والأماكن العمومية.
- متابعة ملفات طلبات الأوسمة وبطاقات الوسام.

المبحث الثاني: إدارة الوسائل

تسعى مديرية المجاهدين نحو تحقيق الأفضل لإدارتها فيما يتعلق بالموارد البشرية من حيث توزيعهم والحرص قدر المستطاع على وضع ذوي الكفاءات العالية في المناصب العليا.

كما أنها تهتم بالتجهيزات المادية، وكذا إعداد الميزانية وتنفيذها.

المطلب الأول: المستخدمون¹

الفرع الأول: التوظيف

في إطار المهام الرئيسية المنوطة بالمديرية الفرعية للمستخدمين المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على مستوى القطاع، تتولى هذه الأخيرة ضبط التعدادات الخاصة بمستخدمي القطاع سنويا و رصد الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشري، وعليه يتعين على المدراء الولائيين ومدراء المؤسسات تحت الوصاية تقديم احتياجاتهم إلى الإدارة المركزية، التي يجب أن تكون مبررة و موضوعية تقدم حسب درجة الأولوية، مما يساهم في تنفيذ سياسة القطاع في مجال الموارد البشرية.

تقوم الإدارة المركزية وبعد ضبط التعداد الحقيقي للمستخدمين بعنوان السنة المالية، بدراسة هذه الاحتياجات... في حدود المناصب المالية الشاغرة، حيث يتم استغلالها بإعادة توزيعها في شكل مناصب مالية بعنوان السنة المقبلة.

ب مجرد استلامها لمدونة المناصب المالية، تشرع مديريات المجاهدين للولايات والمؤسسات في إعداد مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، إن فتح عمليات التوظيف الخارجي تتم بمجرد استلام مدونة المناصب المالية للإدارة المعنية، ودون انتظار المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بها، عملا بأحكام المادة الـ 05 من المرسوم التنفيذي رقم 194-12 المؤرخ في 25 افريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والفحوص المهنية في المؤسسات الإدارات العمومية.

¹ - الدليل، وزارة المجاهدين، نوفمبر 2014، ص 13-19.

وعملا بأحكام النصوص التنظيمية ينبغي التقييد بما يلي:

- التحلي بالعقلنة في التقديرات الخاصة بفتح المناصب المالية، وضرورة التوفيق بين احتياجات التوظيف الخارجي ومتطلبات الترقية الداخلية للموظفين.
- تكريس المسابقة على أساس الشهادة كنمط توظيف تكميلي للمسابقة على أساس الاختبارات والفحص المهني.
- منح الأولوية في التوظيف للمستخدمين المتعاقدين عن طريق جهاز الإدماج المهني أو الاجتماعي.

الفرع الثاني: الاختبارات والمسابقات

1. الإطار التنظيمي لتنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية:

أ. بالنسبة للأسلاك المشتركة: التعليم رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008، التي تحدد إجراءات تنظيم الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

ب. بالنسبة للأسلاك الخاصة الموضوعية في حالة خدمة لدى الإدارة المركزية والمصالح التابعة لها:

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 يونيو 2010، الذي يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالثقافة.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 07 افريل 2013، الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين عن بعد الإدماج في بعض الرتب التابعة لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية ومحتوى برامجه.

2. إجراءات ومراحل عملية المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: تناولت تعليمة الوظيفة العمومية رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013، إجراءات ومراحل عملية المسابقات والامتحانات من فتح و إشهار وعملية التسجيل وتكوين ملف الترشيح ودراسة الملفات والإعلان عن النتائج النهائية.

الفرع الثالث: القوانين الأساسية الخاصة

يتم وضع تحت تصرف القطاع الوزاري بعض الرتب التابعة للأسلاك الخاصة:

1. **لوزارة الثقافة:** بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 شوال عام 1432 الموافق لـ 27 سبتمبر 2011 المتضمن وضع بعض الأسلاك الخاصة بالثقافة في حالة الخدمة لدى وزارة المجاهدين والمصالح التابعة لها، التي ينظمها المرسوم التنفيذي رقم 383-08 المؤرخ في 28 ذو القعدة 1429 الموافق لـ 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة.
2. **لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات:** بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جمادى الأولى 1435 الموافق لـ 26 مارس 2014 المتضمن وضع بعض الأسلاك الخاصة والتابعة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في حالة القيام بالخدمة لدى وزارة المجاهدين، التي تنظمها المراسيم التنفيذية:
 - المرسوم التنفيذي رقم 240-09 المؤرخ في 29 رجب 1430 الموافق لـ 22 جوان 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك النفسيين للصحة العمومية.
 - المرسوم التنفيذي رقم 339-09 المؤرخ في 03 ذي القعدة 1434 الموافق لـ 24 نوفمبر 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية.
3. **لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة:** بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 ذي القعدة 1434 الموافق لـ 09 سبتمبر 2013 يتضمن وضع الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتضامن الوطني لدى وزارة المجاهدين، والتي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 353-09 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1430 الموافق لـ 08 نوفمبر 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتضامن الوطني.

الفرع الرابع: مخططات تسيير الوارد البشرية

- المنشور رقم 06 المؤرخ في 05 ماي 2010، المتعلق بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2013.

عملا بأحكام النصوص التنظيمية المشار إليها أعلاه ينبغي السهر على التطبيق الصارم للتدابير الآتية:

1. إعداد مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية وتقديمها للدراسة والمصادقة عليها في الآجال المحددة بالتنظيم المعمول به في هذا المجال.
2. ترسيم المتربصين بعد انقضاء الفترة التجريبية أو بعد إتمام الإجراءات القانونية والتنظيمية المطلوبة لذلك.
3. مباشرة عملية توثيق الشهادات والمؤهلات خلال السنة التي يتم خلالها عمليات التوظيف.
4. الشروع في تنظيم المسابقات، الامتحانات والفحوص المهنية بمجرد تسلم المؤسسة لمدونة ميزانية التسيير للسنة المالية المعنية.
5. ضرورة إحالة الموظفين والأعوان المتعاقدين الذين بلغوا السن القانوني للإحالة على التقاعد، أي 60 سنة كاملة على التقاعد الفعلي.

الفرع الخامس: التعيين في المناصب العليا

1. الإطار التنظيمي:

- على مستوى المصالح اللامركزية: ينظمها المرسوم التنفيذي رقم 35-94 المؤرخ في 18 جانفي 1994 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح اللامركزية التابعة للمجاهدين وشروط الالتحاق بها وتصنيفها.

– على مستوى مراكز الراحة للمجاهدين: يحكمها القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 يوليو 2010، الذي يحدد تصنيف مراكز استجمام المجاهدين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها.

2. إجراءات التعيين في المناصب العليا: يتم التعيين في المناصب العليا بناء على اقتراح من المدير من بين الموظفين الذين يستوفون شرط الأقدمية في الرتبة طبقا للنصوص القانونية المشار إليها علاه، مع مراعاة شرط ملائمة مهام رتبة المعني ومهام المنصب العالي المراد التعيين فيه.

المطلب الثاني: الهياكل الأساسية والتجهيزات¹

وتتضمن ما يلي:

1. ميزانية التجهيز: المراحل الأساسية لكيفية إنجاز المشاريع تضم الصفقات العمومية الواردة في القانون الصفقات العمومية وفقا لأحكام المواد 04،06، 13 من المرسوم الرئاسي 10-236 المؤرخ في 2010/10/07، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل والمتمم، العمليات الآتية:

- صفقة الدراسات (الأمر الخاصة بالمصالح التقنية....)
- صفقة الأشغال (إنجاز، تهيئة ، ترميم...)
- صفقة التجهيزات (اقتناء مختلف التجهيزات.....)
- صفقة الخدمات (الفندقة ، الإطعام، النقل.....)

حيث يتم اقتراح تسجيل أية عملية خلال جلسات التحكيم المنعقدة سنويا على مستوى مصالح وزارة المالية. وبعد الانتهاء من إجراءات تسجيل العملية تشرع المصلحة المتعاقدة في تجسيدها وذلك بإتباع المراحل التالية:

– تخصيص الأرضية أو العقار لاستقبال المشروع. بموجب مقرر موقع من طرف الوالي أو المصالح المعنية.

¹ - ص 158-162.

– **مرحلة الدراسة:** إجراء مسابقة لاختيار مكتب الدراسات بغية الشروع في تحضير الدراسة الخاصة بالمشروع من كل جوانبها. وبعد تعيين مكتب الدراسات يكلف هذا الأخير بتحضير المرحلة الثابتة للدراسة (التصاميم الهندسية) الخاصة بالمشروع التي تعرض على المصلحة المتعاقدة قصد الموافقة عليها، يحدد مبلغ الدراسة الذي يقتطع من مبلغ المشروع بنسبة معينة تقدرها المصلحة المتعاقدة بالاتفاق مع مكتب الدراسات. هذا ويكلف مكتب الدراسات بتحضير دفتر الشروط الخاص بمرحلة الإنجاز، وعرضه على لجنة الصفقات الوزارية أو الولائية من اجل المصادقة.

– **مرحلة الإنجاز:** بعد المصادقة على دفتر الشروط والخاص بمرحلة الإنجاز لمشروع يفوق مبلغه ثمانية ملايين دينار جزائري يتم اختيار مقالة الإنجاز عن طريق الإعلان عن مناقصة وطنية في الجرائد الوطنية. وفيما يخص الأشغال التي تقل مبالغها عن 8 ملايين دج يتم الشروع فيها عن طريق التراضي بعد الاستشارة، بحيث لا يقل عدد المشاركين فيها عن ثلاثة.

تعطى مدة سحب وإيداع دفاتر الشروط حسب طبيعة وحجم المشروع، ومعدل المدة المتعامل بها غالبا لا تقل عن 20 يوما. وفي آخر يوم من تاريخ إيداع الاظرفة، تعقد لجنة فتح الاظرفة جلسة علنية بحضور كل المشاركين في المناقصة ويتم فيها إعداد محضر فتح الاظرفة وتسجيل كل الملاحظات الواردة في هذه الجلسة، ثم بعدها تعطى مدة 10 أيام للمنافسين من اجل استكمال الملف الإداري حسب حالة كل منافس عن طريق مراسلة رسمية. وبعد نفاذ تلك المدة، ترسل عروض المنافسين رفقة محضر فتح الاظرفة إلى لجنة تقييم العروض قصد دراستها وتحليلها من كل الجوانب والمعايير المطلوبة في دفتر الشروط. وبعدها يتم اقتراح اختيار متعامل متعاقد من بين المتعاملين المشاركين. ثم يتم إشعار المؤسسة بالصفقة قصد بدأ تنفيذ الخدمات المطلوبة. وتكون نتائج المناقصة غير مجددة في الحالات التالية:

● عدم تأهل المنافسين تقنيا.

● إذا ثبت انه يترتب على منح المشروع هيمنة المتعامل المقبول على السوق.

● إذا ثبتت أن العرض المالي للمتعامل الاقتصادي يبدو منخفضا بشكل غير عادي.

– **مرحلة التجهيز:** تتبع نفس الإجراءات المشار إليها سالفًا، مع التقييد بالمبلغ المخصص للتجهيز
بحيث:

- في حالة ما إذا تجاوز مبلغ شق التجهيز 8 ملايين دج لحصة واحدة يتم مباشرة اللجوء إلى القيام بإجراءات الإعلان عن المناقصة.
 - وفي حالة ما إذا كان مبلغ العملية يقل عن 8 ملايين دج يتم اللجوء إلى إجراءات الاستشارة.
- وبصفة عامة ومن اجل تسهيل انجاز المشاريع وانطلاقها في آجالها المحددة، يجب مراعاة العناصر الآتية:

- ✓ الإسراع في تخصيص أرضية ملائمة للمشروع قبل تسجيل العملية.
- ✓ إعداد دراسة معمقة وناجعة، حتى يتفادى تعديل المحتوى المادي للمشروع.
- ✓ تجزئة المشروع إلى عدة حصص لتفادي الوقوع في عدم جدوى الإعلان عن المناقصة.
- ✓ تحضير ملف كامل وشامل لإعادة التقييم أن تطلب الأمر.

2. النصوص التنظيمية المعمول بها في مجال الاستثمارات العمومية:

- المرسوم الرئاسي رقم 236-10 المؤرخ في 10 شوال 1431 الموافق لـ 07 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم 277-98 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1413 الموافق لـ 13 يوليو 1998 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز.
- المرسوم التنفيذي رقم 67-98 المؤرخ في 24 شوال 1418 الموافق لـ 21 فبراير 1998، المتضمن إنشاء صندوق ضمان الصفقات العمومية وتنظيمه وتسييره.
- الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق لـ 19 يوليو 2003، المتعلق بالمنافسة، المعدل والمتمم.
- الأمر رقم 02-04 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1425 الموافق لـ 23 يوليو 2004، الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المعدل والمتمم.

المطلب الثالث: الميزانية والحاسبة¹

¹ - ص 167-171.

الفرع الأول: إعداد الميزانية

يتم إعداد مشروع ميزانية التسيير على مستويين:

— المستوى الأول: ميزانية الإدارة المركزية: بمجرد استلام المذكرة المنهجية يتم إعداد مشروع الميزانية التي توجه إلى المديرية المركزية كل فيما يخصه المتمثلة في:

مديرية المنح — مديرية النشاط الاجتماعي — مديرية إدارة الوسائل — مديرية التراث التاريخي والثقافي — مديرية الإعلام الآلي.

— المستوى الثاني: ميزانية المصالح الخارجية: أين يتم كذلك موافاة كل من: المديرية الولائية للمجاهدين (48 ولاية)، المتاحف الجهوية، المركز الوطني لتجهيز معطوي حرب التحرير الوطني، مراكز الراحة للمجاهدين، والمركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954، فور استلام اقتراحاتهم تتم دراسة وتحليل الطلبات التي من الضروري أن تكون مفصلة ومرفقة بالوثائق التبريرية بهدف تخصيص لها الاعتمادات المالية اللازمة.

ويتم إعداد تقرير مفصل عن مشروع الميزانية الإجمالية للقطاع، ويتم إرساله إلى مصالح وزارة المالية في الآجال المحددة لذلك. وتتم دراسة النقاط التالية:

1. نفقات المستخدمين: (الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية)

— تحديد المناصب المالية الموقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية مع استخراج المناصب المالية الشاغرة والمحالة على التقاعد، وتسجيل الطلبات الخاصة بفتح مناصب مالية جديدة.

— تحديد نفقات المستخدمين الخاصة بالمناصب المالية المطلوبة.

2. نفقات تسيير المصالح: (الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية)

— تسجيل الزيادة المقترحة وفقا لعرض الأسباب المقدمة والوثائق التبريرية لها.

— أما فيما يخص الاعتمادات المالية المخصصة للأبسطة وحظيرة السيارات فيعتمد فيها السلم المعمول به.

3. النفقات الخاصة بأبواب قطاع الحماية الاجتماعية:

- تسجيل الاعتمادات المالية المقدرة التي تضمن الحماية الاجتماعية لفئة المجاهدين و ذوي الحقوق والمتمثلة في المنح، النقل، العلاج.
- أما فيما يخص التكميل التفاضلي للمعاش المقدم للمجاهدين و ذوي الحقوق فالمناقشة تتم بين مصالح وزارة المالية و وزارة العمل.

4. 4-ميزانية المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية:

- تحديد نفقات المستخدمين الخاصة بالمناصب المالية المطلوبة.
- تسجيل الزيارة المقترحة وفقا لعرض الأسباب المقدم و الوثائق التبريرية لكل مؤسسة.

الفرع الثاني: تنفيذ الميزانية

1. توزيع الاعتمادات: بعد المصادقة على قانون المالية وتحديد الميزانية يتم إعداد مدونة الميزانية عن طريق الأبواب والمواد بهدف المصادقة عليها، ثم يتم موافاة وزير المجاهدين بنسخة مؤشر عليها من طرف وزارة المالية، كما يتم إرسال نسخ أخرى إلى كل من: الأمين العام — رئيس الديوان — المفتش العام — المديرين المركزيين. أما المصالح اللامركزية فيتم توزيع الاعتمادات المالية المخصصة لها مرفقة بمدونة ميزانية التسيير والمناصب المالية بغرض توزيع الاعتمادات المالية حسب المواد.
2. عملية تنفيذ النفقة: تتم على مستويين:
 - المستوى الأول: عملية التزام النفقة: يقوم الأمر بالصرف بالتزام النفقة والمتمثلة في سند الطلب أو الفاتورة الشكلية، مع احترام طبيعة النفقة وتسجيلها، وذلك بعد التأكد من توفر الاعتمادات المالية اللازمة، بعدها يرسل الملف إلى المراقب المالي للتأشير عليه.
 - المستوى الثاني: عملية الدفع: بعد التأشير، يشرع الأمر بالصرف بدفع النفقة، ويتم إرسالها إلى الخزينة العمومية لتسديد النفقة.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان

بعد تعريفنا لمديرية المجاهدين في المبحث السابق واستعرضنا لأهم مصالحها، نصل إلى دراسة دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي بهذه المديرية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها

في إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استبانة وفق سلم ليكرت، لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج الـ spss للتحليل والمناقشة.

الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع دراستنا يتكون من الموظفين الإداريين من الجنسين بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية وكذا تخصصاتهم المختلفة، وهذا ما يعبر عنه الجدول التالي:

الجدول 05: توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
السن	أقل من 30	06	30%	الجنس	ذكر	12	60%
	بين 30 و40	07	35%		أنثى	08	40%

40%	08	إدارة	ميدان التعليم	35%	07	أكثر من 40	المستوى التعليمي
10%	02	مالية		20%	04	بكالوريا	
25%	05	محاسبة		50%	10	جامعي	
25%	05	تخصص آخر		30%	06	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: خطوات التحليل الإحصائي

عملية التحليل الإحصائي تتضمن مايلي:

- حساب المتوسطات لكل عبارات.
- إنشاء الجداول التكرارية
- استخراج النتيجة الخاصة بكل محور على حدة
- دراسة الفروقات في اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان.

الفرع الثالث: شرح مقياس ليكرت

يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبي في شكل مستويات وأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية) وذلك على النحو التالي (موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1))، ويمثل حاصل قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5 المتوسط المرجح لهذا المقياس ، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ 0.80، وهذا ما نعر عنه بالجدول التالي:

الجدول 06: شرح مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79

غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.19 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: حساب المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لكل المحاور

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمع الإجابات وإدراجها في برنامج الـ spss للدراسة الإحصائية، تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول إحصائية.

الفرع الأول: نتائج المحور الأول الخاص بدور القيادة في تحسين الاتصال

يتضمن الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة باستخدام برنامج الـ spss والخاصة بإجابات أفراد العينة في كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول 07: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يتمتع القائد على مستوى المديرية بكل المهارات اللازمة لتنفيذ الاتصال.	التكرار	00	02	06	11	01	3.550	0.759	موافق
	النسبة	00%	10%	30%	55%	05%			
يعمل القائد على انسياب ووضوح المعلومات داخل المنظمة بين الجميع وفي كل الاتجاهات.	التكرار	00	03	11	03	03	3.700	0.923	موافق
	النسبة	00%	15%	55%	15%	15%			
يعمل القائد على اتخاذ التنظيم المناسب	التكرار	00	03	05	10	02	3.750	0.887	موافق

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسلت

			10%	50%	25%	15%	00%	النسبة	لعمليات الاتصال بالمنظمة
موافق	0.910	3.550	03	12	02	03	00	التكرار	يعمل القائىءد على توفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة لعمليات الاتصال
			15%	60%	10%	15%	00%	النسبة	
موافق	0.727	3.637	09	36	24	11	00	التكرار	نتيجة المحور الأول
			11,25 %	45%	30%	13,75 %	00%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

من خلال ما يتضمنه الجدول من مؤشرات إحصائية نجد أن:

– قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين من **3.40** و **4.19**، وهذا إن دل على فإنه يدل على موافقة أفراد العينة على أن القيادة بالمديرية محل الدراسة تلعب دورا مهما في تحسين الاتصال، وقد ظهر ذلك جليا من خلال موافقة الأفراد على أن القائد:

- يتمتع بكل المهارات اللازمة لتفعيل الاتصال؛
- يعمل على انسياب ووضوح المعلومات داخل المنظمة بين الجميع وفي كل الاتجاهات؛
- يعمل على اتخاذ التنظيم المناسب لعمليات الاتصال بالمنظمة؛
- يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة لعملية الاتصال.

– تقارب قيم الانحرافات المعيارية تشير إلى عدم وجود اختلاف كبير بين اتجاهات أفراد العينة وإجاباتهم.

الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني الخاص بدور القيادة في تحسين التفاوض

فيما يلي عرض للمؤشرات الإحصائية ممثلة في قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة باستخدام برنامج الـ spss والخاصة بإجابات أفراد العينة في كل عبارة من عبارات المحور.

الجدول 08: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
---------------	---------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------	---------	-------------------	---------

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسلت

موافق	1.145	3.550	03	11	01	04	01	التكرار	يتمتع القائد دوره كمفاوض مقنع.
			15%	55%	05%	20%	05%	النسبة	
موافق	1.225	3.850	06	10	01	01	02	التكرار	يتمتع القائد بالقدرة على المواجهة واتخاذ القرارات
			30%	50%	05%	05%	10%	النسبة	
موافق	1.056	3.800	06	07	04	03	00	التكرار	يعتمد القائد على الثقة في إدارة عمليات التفاوض.
			30%	35%	20%	15%	00%	النسبة	
موافق	1.187	3.400	03	09	02	05	01	التكرار	يسعى القائد إلى فرض التوازنات المناسبة لتحقيق الإيجابية في التفاوض.
			15%	45%	10%	25%	05%	النسبة	
موافق	1.276	3.650	18	37	08	13	04	التكرار	نتيجة المحور الثاني
			22,50 %	46,25 %	10%	16,25 %	05%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

بقراءتنا لنتائج الجدول السابق نلاحظ توصلنا لنفس نتيجة المحور السابق، أي موافقة الأغلبية الكبرى على أن القائد يقوم بما هو متوقع منه فيما يخص التفاوض، فهو يملك القدرة على المواجهة والإقناع واتخاذ القرارات الحاسمة كما أنه يعتمد على الثقة كأداة مهمة لتعامله مع الموظفين داخل المنظمة، هذا ويسعى إلى تحقيق التوازنات المناسبة لحدوث أي تفاوض بين مختلف الأطراف في المنظمة (القيمة العليا للمتوسطات

الحسابية: 3.850، والقيمة الدنيا للمتوسطات الحسابية: 3.400). كما لا ننسى أن تقارب قيم الانحرافات المعيارية تشير إلى عدم وجود اختلاف كبير بين اتجاهات أفراد العينة وإجاباتهم.

الفرع الثالث: نتائج المحور الثالث الخاص بدور القيادة في تحسين ديناميكية الجماعة

بعدما تطرقنا دور القيادة في تحسين كل من الاتصال والتفاوض بالمديرية نأتي إلى دراسة دورها في تحسين ديناميكية الجماعة والنتائج المحصل عليها مدونة في الجدول أدناه:

الجدول 09: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يمارس القائد دوره جيدا كمحفز ويغرس روح العمل الجماعي.	التكرار	00	05	02	07	06	3.700	1.174	موافق
	النسبة	00%	25%	10%	35%	30%			
يسعى القائد على تحقيق التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها.	التكرار	01	05	03	05	06	3.500	1.317	موافق
	النسبة	05%	25%	15%	25%	30%			
يسعى القائد على نشر قيم المودة والتعاون والتسامح بين أفراد الجماعة.	التكرار	00	05	03	08	04	3.550	1.099	موافق
	النسبة	00%	25%	15%	40%	20%			
يشجع القائد الجماعات على اختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهدافها.	التكرار	00	04	04	08	04	3.600	1.046	موافق
	النسبة	00%	20%	20%	40%	20%			
نتيجة المحور الثالث	التكرار	01	19	12	28	20	3.587	0.936	موافق

			25%	35%	15%	23,75 %	01,25 %	النسبة	
--	--	--	-----	-----	-----	---------	---------	--------	--

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

القيادة حسب أفراد العينة ومن خلال الجدول السابق تحفز وتشجع على الجماعات على اختيار طرق العمل المناسبة وعلى التعاون والمودة وكذا العمل على تكامل أهدافها مع أهداف المنظمة هو ما دلت عليه قيم المتوسطات الحسابية المحصورة بين (3.40 و 4.19).

الفرع الرابع: نتائج المحور الرابع الخاص بدور القيادة في إدارة الصراع

يتضمن الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة باستخدام برنامج الـ spss والخاصة بإجابات أفراد العينة في كل عبارة من عبارات المحور

الجدول 10: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المحور الرابع

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يحاول القائد منع حدوث الصراعات داخل المنظمة	التكرار	00	02	01	12	05	4.000	0.858	موافق
	النسبة	00%	10%	05%	60%	25%			
القائد على دراية بكل الصراعات داخل المنظمة	التكرار	00	05	01	07	07	3.800	1.196	موافق
	النسبة	00%	25%	05%	35%	35%			
يتصرف القائد بسرعة حيال الصراعات داخل المنظمة	التكرار	00	04	03	09	04	3.650	1.039	موافق
	النسبة	00%	20%	15%	45%	20%			
يلتزم القائد المساواة والوضوح في حل	التكرار	01	05	01	08	05	3.550	1.276	موافق

			15%	40%	05%	25%	00%	النسبة	الصراعات.
موافق	0.727	3.637	21	36	06	16	01	التكرار	نتيجة المحور الرابع
			26,25 %	45%	07,50 %	20%	01,25 %	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

تلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية أن اتجاه أفراد العينة لعبارات هذا المحور كان مشابها لاتجاهاته السابقة وهو الموافقة على أن القائد يحاول قدر الإمكان منع حدوث الصراعات السلبية وكذا على علم ودراية بكل ما يحدث بالمديرية كما أنه يحاول إيجاد الحلول العادلة بين الأطراف المتصارعة إن كان هناك صراع.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة

إن قيم المؤشرات الإحصائية المحصل عليها تبعا للمتغيرات المستقلة: الجنس، السن، المستوى التعليمي والتخصص. أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة ، إذ كلها تركزت في الخانة الثالثة المعبرة عن حيادهم. وفيما يلي عرض للنتائج:

الفرع الأول: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير الجنس

إن الاختبار التائي للاستبيان وفق مجموعتي الذكور والإناث، قد أعطى النتائج المدونة في الجدول أدناه:

الجدول 11: المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للجنس

مستوى الدلالة *	t الحسوبة	الإناث		الذكور		المحاور
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	

0.745	-0.399	0.673	3.718	0.785	3.583	القيادة والاتصال
0.182	0.103	0.707	3.625	0.978	3.666	القيادة والتفاوض
0.604	0.575	1.024	3.437	0.905	3.687	القيادة وديناميكية الجماعة
0.867	0.138	0.860	3.718	0.808	3.770	القيادة والصراع
0.380	0.167	0.631	3.625	0.716	3.677	القيادة والسلوك الجامعي ككل

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأفراد في كلتا المجموعتين؛ ذكور وإناث؛ أجابوا بالموافقة فيما يخص عبارات الاستبيان وهذا ما دلت عليه قيم المؤشرات الإحصائية، هذا واتفاق أفراد العينة وعدم وجود فروق إحصائية ظهر جليا في المؤشرات الإحصائية المدونة في الجدول وخاصة قيم مستوى الدلالة والتي كانت كلها تفوق الـ **0,05**، حيث القيمة الكلية تساوي: **0,562**.

الفرع الثاني: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير الحالة السن

يعرض الجدول التالي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للسن:

الجدول 12: المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للسن

أكثر من 40		بين 30 و 40		أقل من 30		المحاور
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.400	3.678	1.019	3.392	0.647	3.875	القيادة والاتصال
0.742	3.785	0.909	3.428	1.024	3.750	القيادة والتفاوض
0.998	3.642	0.755	3.214	1.041	3.958	القيادة وديناميكية

						الجماعة
0.537	4.142	0.574	3.357	1.140	3.750	القيادة والصراع
0.544	3.812	0.681	3.348	0.754	3.833	القيادة والسلوك الجامعي ككل

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية تشير إلى موافقة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 والأكثر من 40، على ما جاء من عبارات في المحاور الأربعة، في حين أن الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 التزموا الحياد.

الفرع الثالث: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير ميدان التعليم

يختلف أفراد العينة من حيث الميدان التعليمي، إذ نميز بينهم بين الإدارة، المالية، المحاسبة وتخصصات أخرى، وبعد تصنيف إجاباتهم تبعا لميادينهم التعليمي تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 13: المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا لميادين التعليم

المحاور	إدارة		مالية		محاسبة		تخصص آخر	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
القيادة والاتصال	3.968	0.632	3.000	1.060	3.250	0.829	3.750	0.467
القيادة والتفاوض	3.687	0.842	3.625	0.883	3.450	0.942	4.200	0.480
القيادة وديناميكية الجماعة	3.500	0.812	3.500	0.707	3.250	1.391	4.100	0.675

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسلت

0.802	3.600	0.984	4.000	1.414	3.000	0.566	3.875	القيادة والصراع
0.466	3.912	0.881	3.487	0.132	3.031	0.666	3.757	القيادة والسلوك الجامعي ككل

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

إن أفراد العينة وباختلاف تخصصاتهم أجابوا بالموافقة اتجاه دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي بالمديرية، غير أننا نلاحظ بعض الاستثناءات فيما يخص ذوي اختصاص المحاسبة والمالية الذين فضلوا الحياد اتجاه بعض المحاور كما دلت عليه المؤشرات الإحصائية (تخصصي المحاسبة والمالية فيما يخص القيادة والاتصال مثلاً).

الفرع الرابع: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير المستوى التعليمي

إن الجدول التالي يضم المؤشرات الإحصائية لآراء أفراد العينة حول محاور الاستبيان باختلاف مستوياتهم التعليمية.

الجدول رقم 14: المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

دراسات عليا		جامعي		بكالوريا		المحاور
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.111	4.000	0.714	3.450	1.143	3.562	القيادة والاتصال
0.175	4.208	0.783	3.350	1.264	3.562	القيادة والتفاوض
0.286	3.833	1.054	3.250	0.773	4.062	القيادة وديناميكية الجماعة

0.198	3.958	0.825	3.675	1.250	3.625	القيادة والصراع
0.132	4.000	0.696	3.431	0.880	3.703	القيادة والسلوك الجماعي ككل

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

كل أفراد العينة بمستوياتهم التعليمية أشاروا على أن للقيادة دور مهم في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي من خلال تفعيلها لسياسة الاتصال وعملها على بث روح العمل الجماعي وإدارتها الجيدة للصراعات بالمديرية وكذا اعتمادها أساليب تفاوض جيدة وثمررة. غير أنه لا بأس أن نشير إلى حياد ذوي المستوى الجامعي فيما يخص دور القيادة في تحسين التفاوض وديناميكية الجماعة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن مديرية المجاهدين بولاية تيسمسلت تولى أهمية كبيرة إلى تقريب القطاع من المواطنين وتحسين الخدمة العمومية، وهي تعتمد في تقديم خدماتها على عدد كبير من الموظفين يسهرون بأدائهم إلى الرقي والازدهار بالولاية، ومن أجل الاستقرار في نشاطها يجب الاهتمام بعنصر الاتصال والتواصل الإداري وهذا من أجل تحسين القرارات المتخذة ومشاركتها بين العاملين، وهو يعتبر قوة دافعة نحو تقدم أفضل، إذ أن المديرية تسابق الزمن للقيام بمهام عديدة نذكر منها الاهتمام بانشغالات المجاهدين و ذوي الحقوق وأرامل الشهداء، كذلك المحافظة على التراث التاريخي للمنطقة والمآثر، وجانب آخر يتجلى في دور العناية الصحية للمجاهدين من خلال تفعيل اتفاقية التعاون المبرمة بين وزارة المجاهدين و وزارة الصحة والسكان التي تنص على الاهتمام بهذه الفئة من خلال فتح مكاتب على مستوى المستشفيات المتواجدة عبر دوائر ولاية تيسمسلت، مهمتها أيضا تتجلى في التوجيه والاهتمام بالمجاهدين نظرا لكبر سنهم، كما سيتم في المستقبل القريب فتح قاعة علاج وتدليك على مستوى بلدية سيدي سليمان لفائدة المجاهدين و ذوي الحقوق.

هذا وقد أشارت نتائج تحليل الاستبيان على أن القيادة في هذه المديرية تعمل جاهدة على تحسين السلوك التنظيمي الجماعي بالمديرية من خلال الاهتمام بكل عناصره من اتصال وديناميكية الجماعة وتفاوض وكذا إدارة الصراعات.

خاتمة عامة

يتضح لنا من هذه الدراسة أن للقيادة دورا هاما في الإدارة ، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب المختلفة للعملية الإدارية ، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها .

و القيادة الإدارية ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري. ولم يكن من الممكن لهذه الدراسة أن تحقق هدفها إلا إذا أحاطت بالجهود، خاصة فيما يتعلق بسلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير هذه الأخيرة على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، الأمر الذي مكنا من التعمق أكثر بالموضوع والخروج بمجموعة من النتائج.

1. نتائج اختبار الفرضيات

بعد ما تم تقديمه من طرح نظري وآخر تطبيقي نأتي إلى النتائج المتوصل إليها من حيث اختبار الفرضيات وذلك على النحو التالي:

– الفرضية الأولى: تعمل القيادة على انسياب المعلومات بوضوح وفي كل الاتجاهات بالمديرية محل الدراسة:

يوافق أغلبية أفراد العينة على أن القيادة بالمديرية محل الدراسة تلعب دورا مهما في تحسين الاتصال، وقد ظهر ذلك جليا من خلال موافقة الأفراد على أن القائد:

- يتمتع بكل المهارات اللازمة لتفعيل الاتصال؛
- يعمل على انسياب ووضوح المعلومات داخل المنظمة بين الجميع وفي كل الاتجاهات؛
- يعمل على اتخاذ التنظيم المناسب لعمليات الاتصال بالمنظمة؛
- يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة لعملية الاتصال.

– الفرضية الثانية: تلعب القيادة دور مهم في تفعيل التفاوض من خلال خلق التوازنات المناسبة بالمديرية:

يوافق الأغلبية الكبرى على أن القائد يقوم بما هو متوقع منه فيما يخص التفاوض، فهو يملك القدرة على المواجهة والإقناع واتخاذ القرارات الحاسمة كما أنه يعتمد على الثقة كأداة مهمة لتعامله مع الموظفين داخل المنظمة، هذا ويسعى إلى تحقيق التوازنات المناسبة لحدوث أي تتفاوض بين مختلف الأطراف في المنظمة

– الفرضية الثالثة: تشجع القيادة على الود والتعاون وروح العمل الجماعي من خلال فرق العمل بالمديرية:

القيادة حسب أفراد العينة تحفز وتشجع على الجماعات على اختيار طرق العمل المناسبة وعلى التعاون والمودة وكذا العمل على تكامل أهدافها مع أهداف المنظمة.

– الفرضية الرابعة: تجيد القيادة التعامل مع الصراعات بالمديرية: اتجه أفراد العينة لعبارات هذا المحور كان

مشابها لاتجاهاته السابقة وهو الموافقة على أن القائد يحاول قدر الإمكان منع حدوث الصراعات السلبية وكذا

على علم ودراية بكل ما يحدث بالمديرية كما أنه يحاول إيجاد الحلول العادلة بين الأطراف المتصارعة إن كان هناك صراع.

– الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحور دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي تبعا للمتغيرات المستقلة (الجنس، السن، طبيعة العمل، والمستوى التعليمي): هنا سجلنا النقاط التالية:

– الأفراد في كلتا المجموعتين؛ ذكور وإناث؛ أجابوا بالموافقة فيما يخص عبارات الاستبيان وهذا ما دلت عليه قيم المؤشرات الإحصائية، هذا واتفاق أفراد العينة وعدم وجود فروق إحصائية ظهر جليا في المؤشرات الإحصائية.

– موافقة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 والأكثر من 40، على ما جاء من عبارات في المحاور الأربعة، في حين أن الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 التزموا الحياد.

– إن أفراد العينة وباختلاف تخصصاتهم أجابوا بالموافقة اتجاه دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي بالمديرية، غير أننا نلاحظ بعض الاستثناءات فيما يخص ذوي اختصاص المحاسبة والمالية الذين فضلوا الحياد اتجاه بعض المحاور كما دلت عليه المؤشرات الإحصائية (تخصصي المحاسبة والمالية فيما يخص القيادة والاتصال مثلا).

– كل أفراد العينة بمستوياتهم التعليمية أشاروا على أن للقياد دور مهم في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي من خلال تفعيلها لسياسة الاتصال وعملها على بث روح العمل الجماعي وإدارتها الجيدة للصراعات بالمديرية وكذا اعتمادها أساليب تفاوض جيدة ومثمرة. غير أنه لا بأس أن نشير إلى حياد ذوي المستوى الجامعي فيما يخص دور القيادة في تحسين التفاوض وديناميكية الجماعة.

2. النتائج النهائية: من خلال ما سبق، وبعد استعراض النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، توصلنا إلى إبراز أهم

النتائج، وهي كالآتي:

– القيادة هي علم وفن شائها في ذلك شان الإدارة، وانه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها.

– تطور مفهوم القيادة الإدارية وأصبحت النظرة إليها نظرة حديثة عكس ما كان ينظر إليها بالمفهوم الضيق القائم على أنها تتعامل مع الأشياء والإمكانات المادية فقط، أما النظرية الحديثة فهي نظرة إنسانية بدرجة أولى والغالبية على صفات القائد، وامتد اهتمامه إلى الإمكانات المادية ، فالقائد الإداري يسعى لتحقيق الأهداف الفردية إلى جانب الأهداف التنظيمية ، فكل منها يرتبط بالآخر.

- السلوكيات المختلفة للقيادة الإدارية تعتبر حافزا قويا للأفراد وتدفع بهم إلى أداء أقصى انجاز للأعمال المطلوبة.
- إن التأكد من معرفة سلوك الأفراد والجماعات وتحديد الأنماط السلوكية من قبلهم إزاء مختلف الظواهر الجارية في إطار المنظمات الإنتاجية أو الخدمية ، فإن ذلك من شأنه أن يساعد بصورة واعية على التنبؤ بما سينطوي عليه سلوكهم مستقبلا وهذا يساعد المنظمة بشكل كبير في تحقيق أهدافها.
- تعمل قيادة مديرية المجاهدين على إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

3. التوصيات: يمكن تقديم بعض الاقتراحات بعد ما تم استخلاصه من نتائج كالاتي:

- العمل أكثر على شفافية ووضوح الاتصال والعلاقات داخل المديرية.
- تبني أسلوب فرق العمل في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي قد تواجه المديرية.
- تجنب الصراعات الهدامة وإلغاء كل مسبباتها من أجل تحسين سلوك الأفراد بما يطور من أدائهم.
- خلق التوازنات المناسبة داخل المديرية من أجل ترشيد وتوجيه عمليات التفاوض بها.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة، واثرا ايجابيا على العامل، فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء.
- العمل على إحداث تنسيق وتعاون أكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات.
- على القائد أن يهتم بكل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة، من اجل زيادة الفعالية التنظيمية وكذا زيادة رفاهية الفرد.
- إن النجاح يتطلب توفر المعلومات عن جميع الأطراف وباختلاف مستوياتها سواء عن المؤسسات أو الأسواق، فبقصد إعطاء أهمية لمديرية المجاهدين بولاية تيسمسيلت وإعطائها القيمة التي تستحقها، لابد من توطيد العلاقة بين مديريات المجاهدين بكل الولايات.

4. أفاق الدراسة: بعد الانتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:

- دور الأنماط القيادية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- دراسة مقارنة من حيث مدى تأثير القادة في سلوك تابعيهم في مؤسسات مختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010.
4. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2014 م .
6. ج. كورتوا، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع ، ط1، 1999.
7. خصير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان — الأردن، ط1، 2008.
8. خصير كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
9. خصير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
10. راوية حسن، القيادة (الماضي — الحاضر — المستقبل)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
11. رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب.
12. رداح محمود الخطيب واحمد محمود الخطيب، القيادة : دراسات حديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية ، عمان، 2011.
14. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطحيم، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية ، التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.

16. طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطجم، مرجع سبق ذكره، ط4، 2003.
17. عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
18. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، ط1، 2014.
19. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأردن – عمان ، ط1 ، 1990.
20. علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2011.
21. عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
22. غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
23. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 2006.
24. كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
25. ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، 2013.
26. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، ج1، 2009.
27. محمد الصيرفي، ج3، 2009، ص 95.
28. محمد العزازي احمد إدريس ، المقاومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009.
29. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
30. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
31. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله ، الإدارة: علم وتطبيق، ط1، 2000.
32. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3، 2006.

33. محمد قدري حسن، **مبادئ التفاوض**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
34. محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر و التوزيع المملكة الأردنية الهاشمية، 2002 .
35. هيثم علي حجازي، **مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط2، 2015.

ثانيا: الكتب الأجنبية

36. Les contrifutions revues et complétées de Floriane Grand jean Lüthi, Nadine, Mudry et Régis , Eric Bessean **réalisées dans le cadre du travail séminaire du cours – POLITIQUE DU PERSONNEL COMPAREES - , IDHEAP ?** 2005 .
37. Dolan, Simon L, Gosselin, Eric et Jules carrières, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 3é ed, Montréal , les éditions de la cheneliere inc, 2007.

ثالثا: مراجع أخرى:

38. المواد من 5 إلى 9 من قانون المجاهد والشهيد.
39. الدليل، وزارة المجاهدين، نوفمبر 2014.

الملاحق

المركز الجامعي - تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

دور القيادة في تحسين
السلوك التنظيمي الجماعي
دراسة حالة مديرية المجاهدين بتيسمسيلت

السنة الدراسية 2016/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، ولأغراض البحث العلمي قمنا بتصميم هذه الاستبانة محاولة منا معرفة دور القيادة في تحسين السلوك التنظيمي الجماعي. لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسبة، ملتصين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة.

شكرا على تعاونكم معنا.

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستقصى

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 بين 30 و40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: بكالوريا جامعي دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

عدد سنوات الخدمة الكلية:

ميدان التعليم: إدارة مالية محاسبة تخصص آخر

الجزء الثاني: واقع كل من القيادة والسلوك التنظيمي الجماعي في المديرية محل الدراسة

محاور الاستبيان وفقراتها					الرقم	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	دور القيادة في تحسين الاتصال	أولا
					يتمتع القائد على مستوى المديرية بكل المهارات اللازمة لتفعيل الاتصال.	01

					يعمل القائد على انسياب ووضوح المعلومات داخل المنظمة بين الجميع وفي كل الاتجاهات.	02
					يعمل القائد على اتخاذ التنظيم المناسب لعمليات الاتصال بالمنظمة	03
					يعمل القائد على توفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة لعملية الاتصال	04
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	دور القيادة في تحسين التفاوض	ثانيا
					يتمتع القائد دوره كمفاوض مقنع.	01
					يتمتع القائد بالقدرة على المواجهة واتخاذ القرارات	02
					يعتمد القائد على الثقة في إدارة عمليات التفاوض.	03
					يسعى القائد إلى فرض التوازنات المناسبة لتحقيق الإيجابية في التفاوض.	04
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	دور القيادة في تحسين ديناميكية الجماعة	أولا
					يمارس القائد دوره جيدا كمحفز ويغرس روح العمل الجماعي.	01
					يسعى القائد على تحقيق التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها	02
					يسعى القائد على نشر قيم المودة والتعاون والتسامح بين أفراد الجماعة.	03
					يشجع القائد الجماعات على اختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهدافها.	04
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	دور القيادة في إدارة الصراع	أولا
					يحاول القائد منع حدوث الصراعات داخل المنظمة	01
					القائد على دراية بكل الصراعات داخل المنظمة	02
					يتصرف القائد بسرعة حيال الصراعات داخل المنظمة	03
					يلتزم القائد المساواة والوضوح في حل الصراعات.	04

ملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

نتائج الـ SPSS

Frequencies

		Statistics																				
		x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y4	z1	z2	z3	z4	w1	w2	w3	w4	x	y	z	w	s
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mean		3,5500	3,7000	3,5500	3,7500	3,5500	3,8500	3,8000	3,4000	3,7000	3,5000	3,5500	3,6000	4,0000	3,8000	3,6500	3,5500	3,6375	3,6500	3,5875	3,7500	3,6562
Std. Deviation		,75915	,92338	,88704	,91047	1,14593	1,22582	1,05631	1,18766	1,17429	1,31789	1,09904	1,04630	,85840	1,19649	1,03999	1,27630	,72763	,85993	,93638	,80704	,66655

Frequency Table

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8,7	10,0	10,0
	محايد	6	26,1	30,0	40,0
	موافق	11	47,8	55,0	95,0
	موافق تماما	1	4,3	5,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	13,0	15,0	15,0
	محايد	3	13,0	15,0	30,0
	موافق	11	47,8	55,0	85,0
	موافق تماما	3	13,0	15,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	13,0	15,0	15,0
	محايد	5	21,7	25,0	40,0
	موافق	10	43,5	50,0	90,0
	موافق تماما	2	8,7	10,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	13,0	15,0	15,0
	محايد	2	8,7	10,0	25,0
	موافق	12	52,2	60,0	85,0
	موافق تماما	3	13,0	15,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	4,3	5,0	5,0
	غير موافق	4	17,4	20,0	25,0
	محايد	1	4,3	5,0	30,0
	موافق	11	47,8	55,0	85,0
	موافق تماما	3	13,0	15,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	8,7	10,0	10,0
	غير موافق	1	4,3	5,0	15,0
	محايد	1	4,3	5,0	20,0
	موافق	10	43,5	50,0	70,0
	موافق تماما	6	26,1	30,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	13,0	15,0	15,0
	محايد	4	17,4	20,0	35,0
	موافق	7	30,4	35,0	70,0
	موافق تماما	6	26,1	30,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	4,3	5,0	5,0
	غير موافق	5	21,7	25,0	30,0
	محايد	2	8,7	10,0	40,0
	موافق	9	39,1	45,0	85,0
	موافق تماما	3	13,0	15,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	21,7	25,0	25,0
	محايد	2	8,7	10,0	35,0
	موافق	7	30,4	35,0	70,0
	موافق تماما	6	26,1	30,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	4,3	5,0	5,0
	غير موافق	5	21,7	25,0	30,0
	محايد	3	13,0	15,0	45,0
	موافق	5	21,7	25,0	70,0
	موافق تماما	6	26,1	30,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	21,7	25,0	25,0
	محايد	3	13,0	15,0	40,0
	موافق	8	34,8	40,0	80,0
	موافق تماما	4	17,4	20,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	17,4	20,0	20,0
	محايد	4	17,4	20,0	40,0
	موافق	8	34,8	40,0	80,0
	موافق تماما	4	17,4	20,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

w1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8,7	10,0	10,0
	محايد	1	4,3	5,0	15,0
	موافق	12	52,2	60,0	75,0
	موافق تماما	5	21,7	25,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

w2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	21,7	25,0	25,0
	محايد	1	4,3	5,0	30,0
	موافق	7	30,4	35,0	65,0
	موافق تماما	7	30,4	35,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

w3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	17,4	20,0	20,0
	محايد	3	13,0	15,0	35,0
	موافق	9	39,1	45,0	80,0
	موافق تماما	4	17,4	20,0	100,0
	Total	20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

w4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	4,3	5,0	5,0
	غير موافق	5	21,7	25,0	30,0
	محايد	1	4,3	5,0	35,0
	موافق	8	34,8	40,0	75,0
	موافق تماما	5	21,7	25,0	100,0
Total		20	87,0	100,0	
Missing	System	3	13,0		
Total		23	100,0		

T-Test

Group Statistics

	السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	أقل من 30	6	3,8750	,64711	,26418
	بين 30 و 40	7	3,3929	1,01916	,38521
y	أقل من 30	6	3,7500	1,02470	,41833
	بين 30 و 40	7	3,4286	,90960	,34380
z	أقل من 30	6	3,9583	1,04183	,42533
	بين 30 و 40	7	3,2143	,75593	,28571
w	أقل من 30	6	3,7500	1,14018	,46547
	بين 30 و 40	7	3,3571	,57477	,21724
s	أقل من 30	6	3,8333	,75485	,30816
	بين 30 و 40	7	3,3482	,68166	,25764

Group Statistics

	السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	بين 30 و 40	7	3,3929	1,01916	,38521
	أكثر من 40	7	3,6786	,40089	,15152
y	بين 30 و 40	7	3,4286	,90960	,34380
	أكثر من 40	7	3,7857	,74202	,28046
z	بين 30 و 40	7	3,2143	,75593	,28571
	أكثر من 40	7	3,6429	,99851	,37740
w	بين 30 و 40	7	3,3571	,57477	,21724
	أكثر من 40	7	4,1429	,53730	,20308
s	بين 30 و 40	7	3,3482	,68166	,25764
	أكثر من 40	7	3,8125	,54486	,20594

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	ذكر	12	3,5833	,78576	,22683
	أنثى	8	3,7188	,67397	,23829
y	ذكر	12	3,6667	,97895	,28260
	أنثى	8	3,6250	,70711	,25000
z	ذكر	12	3,6875	,90532	,26134
	أنثى	8	3,4375	1,02426	,36213
w	ذكر	12	3,7708	,80804	,23326
	أنثى	8	3,7188	,86021	,30413
s	ذكر	12	3,6771	,71601	,20669
	أنثى	8	3,6250	,63122	,22317

Group Statistics

	المستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	بكالوريا	4	3,5625	1,14337	,57168
	جامعي	10	3,4500	,71492	,22608
y	بكالوريا	4	3,5625	1,26450	,63225
	جامعي	10	3,3500	,78351	,24777
z	بكالوريا	4	4,0625	,77392	,38696
	جامعي	10	3,2500	1,05409	,33333
w	بكالوريا	4	3,6250	1,25000	,62500
	جامعي	10	3,6750	,82538	,26101
s	بكالوريا	4	3,7031	,88001	,44000
	جامعي	10	3,4312	,69687	,22037

Group Statistics

	المستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	جامعي	10	3,4500	,71492	,22608
	دراسات عليا	6	4,0000	,27386	,11180
y	جامعي	10	3,3500	,78351	,24777
	دراسات عليا	6	4,2083	,43060	,17579
z	جامعي	10	3,2500	1,05409	,33333
	دراسات عليا	6	3,8333	,70119	,28626
w	جامعي	10	3,6750	,82538	,26101
	دراسات عليا	6	3,9583	,48520	,19808
s	جامعي	10	3,4312	,69687	,22037
	دراسات عليا	6	4,0000	,32355	,13209

Group Statistics

	التعليم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	إدارة	8	3,9688	,63298	,22379
	مالية	2	3,0000	1,06066	,75000
y	إدارة	8	3,6875	,84251	,29787
	مالية	2	2,6250	,88388	,62500
z	إدارة	8	3,5000	,81284	,28738
	مالية	2	3,5000	,70711	,50000
w	إدارة	8	3,8750	,56695	,20045
	مالية	2	3,0000	1,41421	1,00000
s	إدارة	8	3,7578	,66685	,23577
	مالية	2	3,0312	,13258	,09375

Group Statistics

	التعليم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	محاسبة	5	3,2500	,82916	,37081
	تخصص آخر	5	3,7500	,46771	,20917
y	محاسبة	5	3,4500	,94207	,42131
	تخصص آخر	5	4,2000	,48088	,21506
z	محاسبة	5	3,2500	1,39194	,62249
	تخصص آخر	5	4,1000	,67546	,30208
w	محاسبة	5	4,0000	,98425	,44017
	تخصص آخر	5	3,6000	,80234	,35882
s	محاسبة	5	3,4875	,88101	,39400
	تخصص آخر	5	3,9125	,46687	,20879