وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ضعف الأداء القيادي وتاثيره السلبي على أداء العاملين

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير

تخصص: – إدارة الأعمال .

من اعدادالطالبين: تحت إشراف الأستاذ :

هارون رشيد – بادر حكيم محمد طلحة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
الرئيس		
مقرر		محمد طلحة
مناقش		

السنة الجامعية 2019 / 2020

Scanné avec CamScanner

شكر و عرفان

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ المشرف محمد طلحة الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه.

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

Scanné avec CamScanner

إهداء

إلى أمي وأبي دائما وأبدا

إلى الشّموع التي تنير حياتي، إخوتي وأخواتي ،

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والزملاء الذين عرّفتني عليهم محطات الحياة

إلى كل من علّمني حرفا

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

Scanné avec CamScanner

ملخص الدراسة:

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على مواردها البشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة وعلى القادة الإداريين المتميز ين الذين بإمكانهم استثمار هذه الموارد وتوفير الدعم الازم لها من جهة أخري فالأداء المطلوب و المرغوب فيه من طرف الموارد البشرية ومن المنظور التفاعلي له عدة عوامل ومتغيرات تؤثر فيه والقي ومن أهمها القيادة الادارية فغياب القيادة وغياب دورها النبيل يقود أداء الموارد البشرية إلى الانخفاض وبالتالي إلى انخفاض أداء المؤسسة ككل .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القائد والغير فعال والذي نعني به القائد الذي لا يملك مقومات القيادية وبين أداء العاملين

حيث تبين الدراسة نظريا أن للقيادة اثر على أداء العاملين.

Study summary:

The progress and prosperity of institutions depends on their human resources with intellectual skills and creative abilities on the one hand, and on distinguished administrative leaders among those who can invest these resources and provide the necessary support for them from another share, for the performance of the required and welcomed by the human resources and who has developed a number of factors and variables that affect it And to the most important of which is the management leadership, the absence of leadership and the absence of its noble role, the performance of human resources is due to the decline, and thus to the decline in the performance of the organization as a whole.

This study aims to clarify the relationship between the leader and the ineffective, by which we mean the leader who does not have the elements of leadership among the personnel of the employees

The study shows, in theory, that leadership has an effect on employee performance

Scanné avec CamScanner

فهرس الجداول والاشكال

Scanné avec CamScanner

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	**متغيرات المواقف الأساسية للقيادة**	**27**
02	**يبين القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي**	50
03	**وظيفة تكوين الموارد البشرية**	64
04	**وظيفة التعويضات**	65
05	**تقويم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجباري**	77

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	**مفهوم القيادة الإدارية**	ر
02	**تقويم الأداء الوظيفي بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين**	77

Scanné avec CamScanner

فهرس المحتويات

Scanné avec CamScanner

فهرس المحتويات	الصفحة
مقدمة	ا–ص
الفصل الأول : نظريات القيادة	
مقدمة	16
1. أهمية القيادة الإدارية	16
2. وظائف القيادة الإدارية	17
-. التخطيط:	18
-.التنظيم:	18
-. التوجيه:	18
-.التنسيق:	18
-. الرقابة:	19
-. الشؤون العامة:	19
-. اتخاذ القرارات:	19
3. مبادئ وأسس القيادة الإدارية	20
4. نظريات القيادة الإدارية	21
نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات	23
4. النظرية المعيارية لفروم ويتون: v.h vroom & p.w yetton	24
1- النمط الأول:Autocratic	24
2- النمط الثاني:Autocratic	24
3- النمط الثالث: Consultative	24
4- النمط الرابع: Consultative	24
5- النمط الخامس:Group (المناقشة الجماعية	24
3.4.النظريات الموقفية	25
1.3.4.نظرية تانينبوم وشميدت	25
2.3.4.نظرية فيدلر الموقفية	26
3.4. نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي بلانشارد 1972	28
4.3.4. نظرية المسار والهدف	30

Scanné avec CamScanner

5. أنواع القيادة وأساليبها	32
5-1.حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة	32
5-2.القيادة الرسمية	33
5-3 القيادة غير الرسمية	33
5-4القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات	33
.القيادة الديمقراطية	35
5-6 القيادة الفوضوية (التسيبية)	35
6. القيادة الإستراتيجية	37
7. محددات السلوك القيادي	40
1.7. خصائص الأتباع	43
2.7.خصائص المهمة	44
7. 3خصائص النسق التنظيمي	46
4.7 خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة	48
8. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي	48
8-1 القوى المتعلقة بالمدير	49
8-2 القوى المتعلقة بالمرؤوسين	49
8-3القوى المتعلقة بالموقف	50
9. أساليب التأثير القيادي	50
10. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين	51
11. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء	53
1.11. القيادة والاتصال القرارات	54
2.11.القيادة وفعالية الأداء	56
خلاصة الفصل	57
الفصل الثاني : علاقة القياد بأداء المورد البشري	
تمهيد	**59**
1 : مدخل لإدارة الموارد البشري	59
1-1 :مفهوم إدارة الموارد البشرية	59
1-1- :تعريف إدارة الموارد البشرية	59

Scanné avec CamScanner

1-1-2 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	61
1-2-1 :الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	63
1-2-2 : أهداف ادارة الموارد البشرية	65
2-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:	67
2-1-أهمية تقويم الأداء الوظيفي:	68
2-2-استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي:	69
2-3-المراحل الأساسية لنظام فعال لتقييم الأداء:	73
2-4-أسس تقويم الأداء الوظيفي الفعال:	73
2-5-طرق تقويم الأداء الوظيفي:	74
2-5-1 طريقة التوزيع الإجباري:	74
2-5-2 طريقة الاختيار الإجباري	75
2-5-3 طريقة الترتيب التنازلي:	76
2-5-4طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:	76
3-:تأثير القيادة في إدارة الموارد البشرية	79
3-1-القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة	79
3-2- مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة	87
خلاصة الفصل	90
خاتمة عامة	**92**
نتائج الدراسة	**92**
توصيات	**92**
افاق الدراسة	**93**
قائمة المراجع	**95**

Scanné avec CamScanner

مقدمة

Scanné avec CamScanner

مقدمة:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة

من جهة أخرى يرى باس ان القيادة هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين.

فالتأثير المثالي (الكاريزما) يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة يقتدي به المرؤوسون ويحظى بإعجابهم وتقديرهم واحترامهم، ويتطلب ذلك المشاركة في مواجهة المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين ومصالحهم على مصالحه الشخصية،

لقد أدرك الباحثون أهمية نظرية القيادة في المؤسسات الحكومية، والشركات التجارية، والمدارس، فعقدوا الندوات وأجروا البحوث والدراسات لمعرفة تأثيرها على النواحي التنظيمية المختلفة. ولقد تبين من هذه الدراسات إجمالاً أن هذا النوع من القيادة فعال جداً وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء. فنتائج العديد من الدراسات التي تم استقصاؤها تشير إلى ارتباط القيادة بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وتحسين الجودة، ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. وحيث أن هذه المتغيرات هي معايير تستخدم عادة لقياس فاعلية القيادة؛ فإنه يمكن

القول إن القيادة مرتبطة بسلوك القائد الفعال

Scanné avec CamScanner

1. الإشكالية

تعد التحولات النوعية التي يعرفها الاقتصاد الجزائري، وهذا على غرار التحولات الكبرى التي يعرفها العالم أمرا ضروريا يستوجب الاهتمام أكثر بالمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر أحد أهم المؤسسات المكونة والناشطة في المجتمع.

هذه التحولات والتغيرات فرضت على المؤسسة الجزائرية تبني تفكيرا اقتصاديا واجتماعيا جديدا يرتكز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تحويه القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيرا في التسيير والتنظيم.

فمهما تطورت المؤسسة في مواردها المالية وهياكلها وتقنيات تسييرها يبقى عليها الاهتمام أكثر بالقيادة التي تعد من المواضيع التي كانت ومازالت محل اهتمام علماء اجتماع التنظيم والإدارة وعلم النفس عند دراستها للسلوك الاجتماعي.

والقيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية ونفسية ضرورية في كل المؤسسات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية كالتخطيط والرقابة والتوجيه والتنسيق والتحفيز باعتباره من العوامل المهمة في دعم تسيير العنصر البشري والاهتمام به لتحقيق الأهداف المشتركة والوقوف على حقيقة العلاقات الإنسانية السائدة ونوع الاتصال الممارس وقدر المشاركة في اتخاذ القرارات كحافز دائم للعمل يفرض على القيادة التحكم في الصفات والمكتسبات العلمية والفنية والإدارية والإنسانية لديها.

فاتخاذ القرارات عملية مستمرة تفرض على المؤسسات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب اتخاذ القرار التقليدية، وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمؤسسة، لأن ثقافة الفرد قد تصبح معاكسة لثقافة المؤسسة التي تفرض العقلنة الرسمية، لذا فمن المستحسن على المؤسسة أن توفر جو تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع المحيط الاجتماعي السائد وأن

Scanné avec CamScanner

يستوعب العمال محتوى القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة عن طريق التعبير عن أرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل وألا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات القيادة، بل يمارسون دورا ايجابيا أساسه التعاون والاحترام المتبادل من أجل تنمية الثقة والرفع من المعنويات.

كما يعد الاتصال محور نشاط القيادة، لأنه يؤثر في كل الوظائف التي تقوم بها فالاتصال وسيلة تهدف إلى مساعدة القيادة في تغيير السلوك التنظيمي وتحفيز العمال على حل مشاكلهم عن طريق تبادل المعلومات والاقتراحات لتحقيق الانسجام بين كل المستويات الإدارية.

كما أن العلاقات الإنسانية أهم مرتكزات التسيير بالنسبة للقائد، سواء بينه وبين العمال أو بين العمال مع بعضهم البعض مما يحدث ديناميكية تساعد في تحقيق جو عمل يحفز على الأداء والتعاون والشعور بالراحة، لأن انعدام مثل هذه العلاقات يؤدي إلى التماطل والاستياء والتصادم وبالتالي كبح سيرورة المؤسسة وطموحاتها.

من منطلق هذه التغيرات، اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية ومن هذا الطرح نحاول معرفة ضعف القيادة الإدارية وتاثيرها سلبي على اداء العاملين ؟
والتي تبلور بحثنا فيها على التساؤلات الآتية:

2- تساولات

-هل ضعف القائد يؤثر سلبا على أداء العاملين ؟
-هل الأسلوب الذي يتبعاه القائد له علاقة بأداء العاملين ؟
-كيف يكون تأثير القائد على أداء العاملين إذا كان هذا الأخير غير مهتم بالعلاقات الإنسانية

Scanné avec CamScanner

3. الفرضيات

- لنمط القيادي تأثير في اداء العاملين.
- كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرارات زاد ذلك من اداء العاملين.
- يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في اداء العاملين.

4-أهمية البحث:-

تكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في اختيار وإعداد وتوجيه العمليات الإدارية في المنظمات العاملة في سوق التنافس وذلك على عكس ما اتجهت إليه الدراسات السابقة .

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأ وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تنصهر وتتفاع ل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الايجابية في المنشات وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية وتدريب ورعاية الإفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشاة كما إن الإفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى أخر قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوعا ذا أهمية إستراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة ، فقد تناولت الدراسة بالتحليل موضوع الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .

5-اهدف البحث :-

يرمى هذا البحث إلى :

توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ووصف عملية القيادة وتحليلها وتحديد جوانب القصور ومعالجتها بالإضافة إلى ذلك تحديد كيفية ومدى تنمية وتطوير مهارات مديري الإدارة العليا وتجويد الأداء من خلال الوقوف على الاتى :-

التعرف على ألسمه العامة لمهارات المدراء العاملين.

التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى المدراء بالشركات حسب سنوات العمر.

Scanné avec CamScanner

التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية لدى المدراء في الشركات.

ما هو نوع التدريب الذي يتلقاه مديري الإدارة العليا ؟

6-أسباب اختيار الموضوع :-

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا .
3. هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بنأ على سنوات الخبرة .
4. توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء ومستوياتهم التعليمية .

7- صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي أعاقت إتمام بحثنا هو رفض المدراء المؤسسة بإجراء الدراسة الميدانية للتأكد من صحة فرضياتنا ، بسبب الوباء كرونا الذي مسي البلاد بأكملها ودخولها في حجر الصحي لأكثر من 04 أشهر حيث أننا اقتصرنا على تقديم الموضوع من النظرية فقط بمعني الاعتماد على الدراسات السابقة وكتب المتوفرة على الانترنت وبسبب الحجر الصحي الذي امتد لأكثر من 04 أشهر لن يسمح لنا بالدخول المكتبات الجامعية والاطلاع على الكتب والمراجع والمذكرات المتوفرة فيها

5. إضافة إلى صعوبات اتصالنا والالتقاء بالأستاذ المشرف بسبب قرار السلطات العمومية بمنع التنقل

8-هيكل البحث :-

الفصل الأول:نظريات القيادة الادراية

1. أهمية القيادة الإدارية
2. وظائف القيادة الإدارية
3. مبادئ وأسس القيادة الإدارية
4. نظريات القيادة الإدارية
5. حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة
6. القيادة الإستراتيجية
7. محددات السلوك القيادي

Scanné avec CamScanner

8. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
9. أساليب التأثير القيادي
10. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين
11. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء

الفصل الثاني : علاقة القياد بأداء المورد البشري

1 : مدخل لإدارة الموارد البشري

2-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

2-5-طرق تقويم الأداء الوظيفي:

2-5-1 طريقة التوزيع الإجباري:

2-5-2 طريقة الاختيار الإجباري

2-5-3 طريقة الترتيب التنازلي:

2-5-4طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

9. تحديد المفاهيم

9-1.القيادة الإدارية

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو كما يقول " **burns**" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا [1] ومن جملة التعاريف الأكثر تداولا نجد:

أحمد زكي بدوي يعرفها:(هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم [2]

[1] سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط،2000،ص41

[2] بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978،ص24

Scanné avec CamScanner

ويعرفها **frederic maatouk** (القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار [1]

كما تعرف أيضا:(عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

. وجود هدف يحرك الناس إليه.

. وجود مجموعة من الأفراد (الإتباع).

. وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

وتعرف أيضا أنها(القوة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسن لها [2] كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة) ويعرفها عبد الحميد رجب:" القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة [3]

ويعرفها كل من كونتز واودنيل" عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم، للقيام بنشاط متعاون ويعرفها ستوجيل **STOGDILL** " القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه[4]

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفا شاملا للقيادة مفاده أنها:(مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والإتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من

---

[1] FREDERIC (M): Dictionary of sociology English. french. Arabic. Academia. Beirut 1998.p212

[2] أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط، 1997،ص41

[3] رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان،القاهرة 2000،ص4

[4] محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، د،س،ص95

Scanné avec CamScanner

الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة)

- **القائد الإداري**

لديه نوع من القدرات والمهارات في التأثير على المرؤوسين بحيث ينجزون ما يحدده هو"[1] .

"القائد هو الشخص لديه نوع من القدرات والنشاطات والارتباطات التي تؤثر بها في سلوك أعضاء التنظيم ويتأثر بسلوكهم هو أيضا

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف[2]

"القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يكون له تأثير على الأفراد أكثر مما يؤثرون فيه[3]

هذه التعاريف تميز لنا بين القيادة والقائد بالرغم من أنهما يستعملان بالتبادل إلى أن معنى كل منهما مختلف عن الآخر، فالقيادة هي العملية بحد ذاتها، أما القائد فهو المركز الذي يكتسبه أو يحتله الفرد في الجماعة.

7-2بعض المفاهيم المتداخلة مع القيادة

هناك بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة ولكنها تختلف عنها كثيرا سواء من حيث الوظيفة أو من حيث المهام التي تقوم بها ومن بين هذه المفاهيم.

- **القيادة والإدارة**

للوهلة الأولى قد يبدو أن القيادة والإدارة اسمان يدلان على نفس الشيء، غير أن هذا الاعتقاد غير سليم، إذ أن القيادة جزء مهم من الإدارة، كما أن هناك تداخل بينهما، فالقيادة

[1] عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984،ص346
[2] محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني، 1985،ص346
[3] عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط ،1984.،ص247

Scanné avec CamScanner

تعتبر إحدى مكونات الإدارة بما أنها تضم عدة عناصر أخرى منها؛ التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة.

كما أن هذا التداخل يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كل منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وزيادة على هذا فإن نجاح الإدارة متوقف إلى حد كبير على طبيعة القيادة ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة أو الرؤساء أو الأكفاء ذوي العلم والإبداع لا تكاد لها حاجة [1]

وأن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة العام والخاص، ولكن بطبيعة ما يعني كل واحد منهما، فالإدارة تهتم بدرجة كبيرة بالسياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين القيادة تختص الجوانب الإنسانية فيها [2]

لذلك يجب التفرقة بين الإدارة أو الإداري من جهة وبين القيادة أو القائد من جهة أخرى على النحو التالي:

1) أن القائد شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي –السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد تجعله قادرا على توحيد سلوك هؤلاء الأفراد.
2) أن المدير هو ذلك الشخص المعني من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ هدف معين، ويتوافر به بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية، تعطيه حق إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة للأفراد [3](ص377)
3) الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات البشرية اللازمة، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها هو أكبر من ذلك ويبدع ويفكر ويخطط ويتصور وأن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية.
4) القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي عن طريق مراكز الخبرة فالسن الأقدمية قد توصل إلى الإدارة ولكنها لا تتطور إلى قيادة، فالقيادة استعداد ومواصفات

[1] شفيق محمد ، الإنسان والمجتمع ومقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.،ص21
[2] رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات مرجع سابق ،ص 49
[3] عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2000،ص377

Scanné avec CamScanner

ومؤهلات معينة تنمو عن طريق إلى الإعداد والتدريب الذي يتحرر به القائد من الفردية والأنانية وانعدام ضبط النفس[1]

لذلك يقال كل مدير قائد وليس كل قائد مدير.

وكلاهما في الحقيقة مهم، فالقيادة وحدها تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات وتهمل الإنجاز الفوري الذي بدونه لا يمكن أن نستمر.

والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ وقد ننسى كذلك العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالانجاز وهو ما يظهر في الجدول[2]

الجدول رقم 01 مفهوم القيادة الإدارية

القيادة	تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإتباع والاهتمام بهم كبشر.
الإدارة	تركز على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

- **القيادة والرئاسة**

يمكن التفرقة أو التمييز بين القيادة والرئاسة في عدد من الجوانب :

تعد فكرة الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية تقرر بعيدا وخارجا عن ذاتيته وشخصية القائد الإداري، أما القيادة فهي ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أهدافها أساسا ومصدرها من ذاتيته وشخصية القائد بصفات وإمكانياته وقدراته التنظيمية من جهة، ومن تماسك أعضاء الجماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى.

[1] محمود المساد، الادارة الفعالة، مرجع سابق ،ص102
[2] سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل،ص60

Scanné avec CamScanner

كما لخص "جب" الفرق بين القيادة والرئاسة فيما يلي:

1 -يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة، أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما يلي في حالة القيادة.

2 -أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتمامه وليس لأفراد الجماعة دورا في تلك العملية.

3 -لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن من بين أفراد الجماعة الواحدة.

4 -توجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس، الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة لتساعده في إحكام السيطرة عليهم.

5 - اختلاف مركز السلطة، حيث سلطة القائد تنبع من أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فيستمدها من خارج الجماعة، تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة [1]

***التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية**

"مجموع السلوكات التي يقوم بها المسؤول للتأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام والثقة المتبادلة .

***التعريف الإجرائي للممارسة القيادية**

هي مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة عن طريق إشراكهم في الاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من اجل توجيههم نحو هدف مشترك ، ونقصد بالقائد كل من المدير ونائب المدير ورئيس الدائرة ورئيس المصلحة والإطارات السامية...الخ

10- الدراسات السابقة

10-1 الدراسات الجزائرية (المحلية)

" تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق"

[1] عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط، 1984.،ص192

Scanné avec CamScanner

وهي أطروحة لعبد المجيد أونيس. [1](رسالة) لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير.

والذي انطلق في إشكالية تتمحور حول الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة وشكل التسيير القائم والمسير والقيم التي تتماشى واقتصاد السوق؟
- ما هي العوامل التي تجعل علاقة العمل أكثر ديناميكية بين المسيرين والمرؤوسين؟
- كيف هي أنماط التسيير وفعاليات المسيرين؟
- كيف هي طبيعة علاقات العمل السائدة والنصوص التنظيمية التي تتحكم فيها تماشيا وتغيرات وتحولات البيئة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة الاقتصادية؟ والعوامل المتحكمة والمساعدة على تطور علاقات العمل داخل المؤسسات؟
- ما مدى تأثر علاقة العمل بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي توصل إليها الباحثون والخبراء، والأحكام الخاصة بمسيري المؤسسات الاقتصادية من خلال الجوانب التنظيمية لظروف العمل؟ وكيف تأثر علاقات العمل هذه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طرق التسيير الجديدة المعتمدة، ومنه على إنتاجية العمل وعلى الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية؟

10-2 الدراسات الأجنبية

*** دراسة وايت وبليت**

وهي أولى النظريات أو الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في رضاهم عن أساليب القيادة المختلفة وبأن اختلاف هذه الأساليب يؤدي إلى مشاكل مختلفة، وقد تمثلت هذه الدراسة في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات، وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة، وانتهت الدراسة إلى تحديد ثلاث أنماط قيادية: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي، وقد توصلت هذه التجربة إلى نتائج فيما يخص إنتاجية ورضا العمال في كل نمط، فبالنسبة للنمط الديمقراطي كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر، بينما النمط الاستبدادي كان عكس

[1] أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة **الجزائر**، 2004،ص40

Scanné avec CamScanner

النمط الديمقراطي حيث كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها مشروط بوجود القائد، والرضا والدافع للعمل أقل، كما يميل الأفراد إلى هذا النوع من القيادة إلى النزعة العدائية وفيما بينهم، أما في النمط الفوضوي فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما هو عليه في النمط الديمقراطي والعمل بعدم الجدية والفوضى. [1]

هذه الدراسة من أولى الدراسات الرائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة في سلوك الأفراد ومدى استجابتهم لها، لكن يسجل فيها بعض التحفظ على نتائجها، كما أنها أغفلت دوافع وشخصية الأفراد وهو ما حاولنا التطرق إليه وإبرازه في دراستنا، كما يعاب عليه صعوبة الحصول على نفس النتائج إذا ما طبقت هذه الدراسة في بيئة ثقافية مختلفة مثل ميدان دراستنا وهو مؤسسة " سونلغاز ".

- **دراسة جامعة متيشجان**

تمثلت هذه الدراسة في عدد كبير من البحوث بها باحثون ينتمون إلى مركز البحوث المسيحية بجامعة "متيشجان" والذين اهتموا أساسا بتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القائد الأكثر والأقل فعالية، ففي سنة 1950 قام كل من "**كارتر**" و"**ماكوي**" " **وموورس**" بدراسة على 24 فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين:

قسم أول: يتميز بإنتاج عالي.

قسم ثاني: يتميز بإنتاج منخفض.

قامت هذه الدراسة تحت إشراف "ليكرت likert" واستهلت الدراسة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نوعان من القيادة هما:

* القائد المهتم بالعاملين: ويتميز بـ:

- النظر إلى العاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أحد أهم عناصر الإنتاج.

[1] راوية محمود حسن الدسوقي، دراسات حديثة في علم النفس الصناعي والتنظيمي والاداري، مكتبة النهضة المصرية، 1999،ص259

Scanné avec CamScanner

- يقدم بإشراك العاملين باتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل.
- يهتم بالعوامل الإنسانية للعاملين ويهدف إلى تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

* القائد المهتم بالعمل والإنتاجية: ويتميز بـ: [1]

- توجيه اهتمام كبير لتحقيق زيادة في الإنتاج.
- يعتبر العاملين أداة أو وسيلة لتحقيق إنتاجية مرتفعة.
- يستخدم أسلوب الرقابة الدقيقة على العمال.
- يهتم بالنواحي الفنية للإنتاج أكثر من اهتمامه بالنواحي الإنسانية والسلوكية للعمال.

ومن ما وجه لهذه الدراسة أنها لم تجعل علاقة سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية من أداء ورضا، كما توصلت الدراسة إلى أن القائد إما أن يكون مهتما بالعاملين وإما أن يكون مهتما بالإنتاج، ولا يستطيع أن يجمع بين الاثنين وهذا عكس ما توصلت إليه بعض الدراسات وهو ما نريد الوصول إليه.

[1] احمد ماهر،كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،الدار الجامعية ،السكندرية،2000 ،ص207

Scanné avec CamScanner

الفصل الاول: نظريات القيادة

Scanné avec CamScanner

تمهيد

: تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهدافها، وهذا لا يتوفر إلا من خلال استغلال الموارد الموجودة داخلها،منها الموارد المالية والتقنية والموارد البشرية، هذه تعتبر المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستوياتها لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياديها، ما يفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية فعالة، تضع على عاتقها توجيه نظام الإنتاج واحترام المورد البشري وتحفيزه وتحسين ظروفه ومعاملته معاملة جيدة من أجل تحقيق الصالح العام، وهو ما نتعرض إليه في هذا الفصل بداية بأهمية القيادة، وظائفها، نظرياتها وأنواعها وصولا إلى القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين.

1.1 أهمية القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لابد أن يساعد الأفراد في تحقيق وإشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب للقائد، كما تتناسب درجة تقبل الأفراد لقائدهم تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجاتهم وذلك يعني رغبة الأفراد التلقائية في طاعة القائد وإتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم، وفضلا عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها

Scanné avec CamScanner

معظم أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام [1]

ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

-الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.

-تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.

-الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس، بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.

-إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.

-توفير الوقت اللازم لأداء العمل[2] (ص337)

2. 2 وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة؛ القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق الرقابة، الشؤون العامة، واتخاذ القرارات ... الخ.

إلا أن هناك بعض القادة الإداريين والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها [3] وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

---

[1] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص26

[2] زعتر جازية ، اتجاهات معاصرة في القيادة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط، 1999،ص337

[3] هاشم هيثم ، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط، 1988،ص62

Scanné avec CamScanner

2-2-1. التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

.2.2.التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي [1] (ص118)

3.2. التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان [2]

4.2.التنسيق: هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة [3]

[1] سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992،ص118
[2] هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2 1979،ص102
[3] سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة،مرجع السابق ،ص118

Scanné avec CamScanner

5.2. الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة [1] وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقيها بغرض التأكد من تحققها أم لا،ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

- وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.
- تقييم الأداء والنتائج المحصل عليها.
- تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم تحقيقه وما يجب أن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وإلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

6.2. الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية ، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة [2]

7.2. اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات[3]

[1] بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط، 2004،ص64
[2] هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مرجع سابق ،ص103
[3] حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، منشورات جامعية، دمشق، ط، 1996،ص343

Scanné avec CamScanner

1-3. مبادئ وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تساعد القائد في تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر من بين هذه المبادئ:

1- أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يفعله، وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقتها الاجتماعية.

2- أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.

3- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والصعاب. [1]

4- مساعدة العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فيكون على مسامع الجميع وفي وقته المناسب.

5- أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة.

6- إحساس القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

7- إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.

8- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة جسميا ونفسيا.

9- حسن الإصغاء إلى العاملين والانتباه إليهم.

10- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.

11- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم واستشارة أهل العلم في الجماعة وخارجها.

12- الاهتمام بمصالح العاملين والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة.

13- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة. [2]

1-4 نظريات القيادة الإدارية

[1] بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982،ص340

[2] عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية، دون طبعة1990،ص375.

Scanné avec CamScanner

كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل الظاهرة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمات، ومن هذه النظريات ما يلي:

1-4-1. نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات

تعد نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات التي تناولت القيادة إذ تعود جذورها لعهود الإغريق والرومان [1] حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، فإذا صح هذا القول فإنه مثالا واضحا للاعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعا فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثة تخلق مع الفرد كفيرها من صفات الجنس والابتكار واللون. [2](ص50)

وقد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات منها ما قدمه "تيد" **(tead)** في كتابه "فن القيادة" سمات أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالفرض والاتجاه والحماس، والشغف بالعلم والصداقة، والمودة،والكمال، والأمانة، والحكم، والمهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه[3]

كما أجرى ستوجيل (ROLP STOGDILL) عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول الدراسة أجريت مابين (1904-1947) وصنف في ضوئها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس:

1- القدرة:(الذكاء، الاشباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام)

2- التحصيل أو الانجاز :(الثقافة، المعرفة، الانجازات النشطة)

3- المسؤولية:(الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق)

4- المشاركة:(في النواحي الاجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)

---

[1] رضوان شفيق ، أصول الإجارة العامة، دار الأنجلومصرية، القاهرة، 1980،ص33

[2] احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، ادارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الاسكندرية،1999،ص50

[3] المغربي محمد كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط، 1995،ص46

Scanné avec CamScanner

5- الحالة:(الموقع الاجتماعي والاقتصادي، الشعبية)

وعموما فإن أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى أن يكون قائدا لها ويمكن أن نلخص هذه السمات في:

1- سمات جسدية: وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول، والوزن والصحة، والقوة واللباقة، والتبصر واللياقة، وغيرها كثير [1]

2- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه وهذا من خلال التشجيع والتفاني والإخلاص والعمل والقدرة في الأداء.

3- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين على معونة القائد ونصيحته وأرائه وليس في مجال العمل وإنما فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه.

4- القدرة على الاتصال: يجب أن يملك القائد مهارات اتصالية غير عادية والتي تعين قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة إلى الأتباع ويتم بطريقة شفوية في العادة ويمكن أن نستخلص أن القيادة تتصف بالذكاء والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانية الكلام المقنع. [2]

5- سمات الخلفية الاجتماعية: مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة.

6- خصائص مرتبطة بالأداء: التميز بدافع الانجاز والمسؤولية والمبادرة والمثابرة. [3]

7- اتخاذ القرارات: يعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول القرار الفعال الذي يجب اتخاذه.

8- الإقناع: يتصف بالقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرفها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الشعور بذلك.

---

[1] الشماع خليل محمد حسن وخفير كاظم محمود، نظريات المنظمة مرجع سابق ،ص 228

[2] السيد إسماعيل خميس ، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتاب، القاهرة،1971،ص212

[3] علي منصور محمد، مبادى الادارة اسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999،ص273

Scanné avec CamScanner

9- الرغبة في التغيير: يجب أن يتميز القادة بحبهم للتغيير، لأن مرؤوسيهم يرونه كأداة للتغيير ويساعد ذلك على إيمان هؤلاء المرؤوسين بتصرفات رؤسائهم، على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من وضع يكرهونه

وقد تم توجيه عدة انتقادات لهذه النظرية من أبرزها ما يلي:

- أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة وتلك التي يمكن أن تكتسب بالعلم والتدريب والخبرة.
- أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد. [1]
- إهمالها لدور الإتباع في انجاز عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في انجاز أعمال القائد. [2](ص110)
- أثبتت الدراسة أنه على الرغم من وجود صفات مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن تعميم تلك الصفات على جميع القادة.
- فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني ونماذجه واكتفت بوضع ذلك السلوك.
- أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر(إداري، تربوي، عسكري، سياسي) ومن موقف قيادي لآخر في المجال ذاته(مهام صعبة، ظروف عصيبة، أتباع مرتفعي الخبرة)
- صعوبة الاتفاق على قائمة تلك السمات، وعدم الاتفاق على قائمة محددة إجرائية لتلك السمات المتفق عليها عبر الباحثين.
- يمكن أن يتميز فرد غير قائد بنفس سمات القائد لذا نجد عند بعض الأفراد الذين يصلوا إلى القيادة نفس السمات أو نفس المستوى من السمات التي تميز القادة الفعاليين.

وحقيقة توجد مجموعة من السمات يجب أن تتوفر ليتمكن القائد من أن يؤدي دوره القيادي بفعالية، لكن توافر هذه السمات لا يضمن أن يكون فعالا، لأن تلك الفعالية تتوقف على وجود عوامل أخرى[3]

---

[1] . أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000،ص361

[2] محمود المساد، الادارة الفعالة،ص110

[3] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص64

Scanné avec CamScanner

1-4-2. النظرية المعيارية لفروم ويتون: v.h vroom & p.w yetton

انصبت الدراسات التي قام بها الباحثان فروم من جامعة يال ويتون من جامعة مانشتر 1973، وهو ما يعرف بالشبكة الإدارية على وجود صنفين من السلوك القيادي للمدير وهما: مدير يهتم بالإنتاج والعمل، ومدير يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية. [1]

وطبقا لرأي فروم ويتون فإن النظرية تعمل على تحديد فعالية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أفضل الوسائل فعالية من حيث اتخاذ القرارات، وتبعا لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلا أن القائد يتخذ 05 أنماط لاتخاذ القرارات وهي تتلخص في ما يلي:

1- النمط الأول:**Autocratic**

يهتم فيه القائد بدرجات منخفضة لكل من الإنتاج والعاملين ويضع القائد القرار منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه من المشكلة.

2- النمط الثاني:**Autocratic**

وفيه نجد القائد يهتم بصورة أحسن بالعاملين ويهتم بدرجات منخفضة بالإنتاج وهو يعتمد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

3- النمط الثالث: **Consultative**

يهتم بصورة مرتفعة بالإنتاج وبصورة منخفضة بالعاملين، بعدما يشارك القائد في المرؤوسين في المشاكل كلا على حدا ولكن ينفرد باتخاذ القرارات.

4- النمط الرابع: **Consultative**

وهو يهتم بدرجات متساوية لكل من العاملين والإنتاج، ويشارك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات. [2]

5- النمط الخامس:**Group** (المناقشة الجماعية

[1] محمد اسماعيل بلال، النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة2005،ص108

[2] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980،ص349

Scanné avec CamScanner

والقائد في هذا النمط يهتم بصورة كبيرة بكل من العاملين والإنتاج، ويشارك المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معا إلى القرار عن طريق الاجتماع ويعتبر هذا النمط الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة وأيضا الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين. [1]

على الرغم من مزايا هذه النظرية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين ودرجة هيكلية المهام والعلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف المجموعة. [2]

1-4-3.النظريات الموقفية

إن عملية القيادة عملية معقدة لأنها تتضمن عوامل اجتماعية معقدة وتأثر بالعديد من العوامل الخارجية، وسوف نتعرض إلى بعض النظريات المبنية عليها، والتي يطلق عليها اسم النظريات الموقفية التي تختلف في المحتوى والمصطلحات ولكنهم يتفقون في نقطتين:

1/ جميعهم يعتمدوا على المدخل الموقفي.

2/ جميعهم يهتموا بقضية فعالية القائد وأثرها على المنظمة. [3]

1.3.4.نظرية تانينبوم وشميدت

اقترح تانينبوم وشميدت مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، حيث يختلف نمط القيادة وممارسته وفقا لقدر السلطة التي يمنحها المدير أو القائد إلى مرؤوسيه وبين هذه المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات

[1] صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة،مرجع سابق ،ص215

[2] . أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،مرجع سابق ،ص275

[3] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص349

Scanné avec CamScanner

والسلطات وصنع القرارات والرؤساء والمرؤوسين والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للمدير في علاقته بمرؤوسيه ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- القوى المتعلقة بالقائد (المدير).
- القوى المتعلقة بالمرؤوسين.
- القوى المتعلقة بالموقف [1]

1- المدير الذي يتخذ القرارات ثم يعلنها على المرؤوسين.

2- المدير الذي يتخذ القرار ثم يحاول أن يبيعه أي إقناع المرؤوسين به.

3- المدير يقدم الأفكار ويدعوا مرؤوسيه إلى التفكير فيها.

4- المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل.

5- المدير يقدم المشاكل ويقوم لمرؤوسين بعرض اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار بنفسه.

6- المدير يحدد الإطار العام للتعرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.

7- المدير يسمح لمرؤوسيه بالعمل في إطار المحددات التي تضعها الرئاسات. [2]

2.3.4.نظرية فيدلر الموقفية

بناء على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة إلينوي الأمريكية بقيادة "فيدلر" Fidler 1967 انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفي لفعالية القيادة [3] هذا الاتجاه أو النموذج الجديد في دارسة القيادة سد الفراغ في إهمال متغيرات الموقف في فاعلية القيادة [4] إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغيرات الموقف في دراسة القيادة وأبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة

[1] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،مرجع سابق ،ص 277
[2] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص278
[3] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،مرجع سابق،ص278
[4] سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002 ،ص192

Scanné avec CamScanner

ولأجل ذلك اقترح *فيدلر* كنموذج لدراسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة جدولا مكون من ثمان خانات والتي تمثل جميعا مركبا في ثلاث أبعاد تعرف عوامل الموقف الأساسية المحددة لفاعلية القيادة وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

1- جو الجماعة: ويمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين القائد والأتباع.

2- بنية الخدمة: أي المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.

3- مركز سلطة القائد: مدى امتلاكه سلطات المكافأة الإكراه والشرعية [1]

1- ضعيف		1- ضعيف		1- قوية		1- قوية	
2- مهمة وصعبة		واضحة ومحددة		2- مبهمة وصعبة		2- واضحة ومحددة	
واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف	3-متين	واه وضعيف	3-متين

(1) سلطة القائد

(2) بنية الخدمة أو العمل

(3) جو الجماعة

الشكل رقم 01 : متغيرات الموقف الأساسية للقيادة

يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم (حاجة العلاقة الشخصية، حاجات إنجاز المهام)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (LPC) Least prefer co-worker.

ويعتبر فيدلر أن ارتفاع أو انخفاض (LPC) كعلامة من علامات فاعلية القائد تعتمد على مدى إمكانية القائد من التحكم في الظروف المحيطة بمعنى الدرجة التي تعطيها

[1] احمد صقر عاشور،ادارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية،بيروت،دون طبعة ،د،س.،ص311

Scanné avec CamScanner

الظروف للقائد في إمكانية التحكم في مرؤوسيه وتعتمد هذه الدرجة على الثلاث عوامل السابق ذكرها:

- طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (درجة الولاء والحب للقائد).
- الدرجة البنائية للعمل
- امتلاك القوة للقائد (مركز سلطة القائد) [1]

وقد توصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج وهي:

- في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح، ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا.
- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع، ويكون العمل متوسط الصعوبة ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا[2]

لكن نموذج فيدلر كان عرضة لانتقادات أهمها الغموض النسبي لمقياس الزميل الأقل تفضيلا والصعوبة النسبية لتطبيقه عمليا، كما فشلت النظرية في تحديد ما الذي يفعله القائد الفاعل في مواقف مختلفة

- عدم إمكانية تحديد ظروف معينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية عالية أو متوسطة أو منخفضة، وبهذا لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد [3]

---

[1] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص235

[2] هارفارد بيزنس رقيوا، القيادة الإدارية، أراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير، الأردن، ط1، 1996،ص322

[3] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص255

Scanné avec CamScanner

– من المستحيل أن يغير المدير نمط قيادته من النمط المركز على مهام العمل إلى النمط المركز على العلاقات وبالعكس يرجع ذلك إلى أن هذا يتطلب تغييرا في القيم والاتجاهات بالإضافة إلى خصائص شخصية.

– لم تقدم النظرية تفسيرا منطقيا ومعقولا للعلاقة التي فرضها فيدلر بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين [1]

بناء على ما سبق فإن نظرية فيدلر بصياغتها لا يمكن أن نثق بها فيما تقدمه من تنبؤات وفروض، لكن هذا لا يمنع من القول بأن هذه النظرية كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وخطوة رائدة أيضا في إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

3.3.4. نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي بلانشارد 1972

يطلق على هذا لنموذج النظرية الظرفية للقيادة، وهي نظرية موقفية تركز على العاملين، ويتم التوصل إلى القيادة الناجحة عن طريق اختيار الأسلوب القيادي الصحيح، وهو افتراض يعتمد على مستوى استعداد التابعين والتركيز عليهم وهو يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون أو يرفضون القائد بغض النظر عما يفعله القائد فإن الفاعلية تعتمد على أفعال تابعيه.

وتفترض النظرية الظرفية للقيادة، أن العلاقة بين القائد والتابعين، مماثلة للعلاقة بين الوالد والطفل، كما للوالد بحاجة إلى التخلي عن سيطرته حينما يصبح الطفل ناضجا ومسؤولا، كذلك الحال بالنسبة للقائد [2]

وتعتمد على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم ويتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم ويعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوبهم واحتياجاهم للتوجيه والإشراف وأيضا احتياجاتهم المعنوية [3]

ويقصد بالنضج الوظيفي للمرؤوسين على تحمل المسؤولية، الخبرة الوظيفي، والقدرات والمهارات، ودرجة تماسك الجماعة، والقدرة على التعامل مع المشكلات والظروف المتغيرة

---

[1] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،مرجع سابق،ص183

[2] ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط، 1990ص،255

[3] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص253

Scanné avec CamScanner

في البيئة الداخلية والخارجية، ... الخ، وكلما زادت درجة النضج لدى المرؤوسين زادت درجات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتطلب من القائد إصدار الأوامر والتعليمات المحددة ورقابة مباشرة للتأكد من تنفيذ الأعمال المكلفون بها [1]

ويؤكد كل من هيرسي وبلانكارد على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد تبعا لمستوى نضوج تابعيه وهذه الأنماط هي كالتالي:

* النمط الأول: الإخباري.
* النمط الثاني: الاستشاري.
* النمط الثالث: المشارك
* النمط الرابع: التفويضي.

ويتم اختيار الأنماط الأربعة على مستوى نضوج المرؤوسين ويميز بين 4 مستويات لنضوج المرؤوسين وهما على النحو التالي:

* المستوى الأول: قدرة منخفضة ورغبة منخفضة.
* المستوى الثاني: قدرة منخفضة رغبة قوية.
* المستوى الثالث: قدرة عالية رغبة منخفضة.
* المستوى الرابع: قدرة عالية، رغبة قوية [2]

ويتضح من هذه النظرية أن القائد يجب أن يدرس درجة النضج الوظيفي المرؤوسين في مراحلهم الوظيفية المختلفة ودرجة تماسك الجماعة والظروف العاملة السائدة في المنظمة، حتى يستطيع أن يختار النمط الأمثل للقيادة.

4.3.4. نظرية المسار والهدف

تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت " House" سنة 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين، هذه التي اشتقت مكوناتها الأساسية من نظرية التوقع في الدافعية [3]) وهذه النظرية قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على

[1] صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة،،ص215
[2] أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،مرجع سابق،ص299
[3] ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق ،ص 266

Scanné avec CamScanner

مدركات مرؤوسيه، المتعلقة مع أهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية، أي أن القائد الفعال يستطيع التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة المختلفة عن طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة الوظيفية [1]

وتستخدم النظرية في تفسير أثر السلوك القيادي على دافعية الأداء للمرؤوسين ورضاهم وهي نمطين قياديين وهما:

- القيادة الموجهة (السلوك الموجه): يوجه المرؤوسين ويضع قواعد العمل.
- القيادة المؤيدة للمساعدين (السلوك المؤيد): يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم على تلبية احتياجاتهم [2]

ثم تطورت هذه النظرية على يد هاوس بمساعدة ميتشال Mitchel 1974، وغريفن Griffin 1980 حيث تم إضافة ثلاث أساليب للقيادة وهي: [3]

- القيادة المشاركة (السلوك المشارك): وهو الذي يتشاور فيه القائد مع مرؤوسيه.
- القيادة المهتمة بالانجاز (السلوك الموجه للانجاز): وهو الذي يحدد أهداف طموحة لإنجاز العمل.
- القيادة المحافظة: (السلوك المحافظ): وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين.

ويرى هاوس أن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين وتوليد دافع قوي للعمل لديهم وهكذا يربط بين القيادة والدافعية حيث تمر فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرؤوسين وتوليد الدافع لديهم.

وترى هذه النظرية على أن العلاقة بين سلوك القائد ورضا الأتباع وإنتاجهم تعتمد على عدد من العوامل الموقفية التي تنقسم إلى مجموعتين:

1- عوامل شخصية للمرؤوسين:

القدرة ، موضع الرقابة، الحاجات والدوافع.

2- عوامل بيئية العمل:

[1] صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة،،ص251
[2] عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق ،ص254
[3] سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ،ص 355

Scanné avec CamScanner

مثل مهام المرؤوسين الجماعات التي يعملون معها، العوامل التنظيمية كالسياسات والأنظمة، الإجراءات والقواعد [1]

وتكمن أهمية النظرية في إمكانية ممارسة القائد أنماط قيادية في مواقف مختلفة وليس نمط واحد كما جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل، كما تحدد مسار وأهداف العاملين وربطهما بأهداف العمل وإزالة العوائق والمتطلبات التي قد تعترض العاملين والتكيف مع المواقف واستخدام النمط المناسب للموقف لكسب رضا العاملين وتحقيق أداء العمل.

5. أنواع القيادة وأساليبها

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسين من حيث الهيكل التنظيمي وحسب سلوك القائد.

1.5.حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية

1.1.5.القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية [2]

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين [3](ص75) فبفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وييسر له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.

ويعرف وليم سكوت william Scott القائد الرسمي بأنه "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة

[1] سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ،ص 315
[2] بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق ،ص225
[3] أبو العزم عطية مصطفى كامل ، السلوك التنظيمي،مرجع سابق ،ص 73

Scanné avec CamScanner

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات، فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة، وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه [1]

2.1.5. القيادة غير الرسمية

تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم [74] (ص 511) ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم ويحقق أهدافهم، ولا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ولكن منصب الجماهير له وتعبيره عن أرائهم وثقتهم[72] (ص76)

2.5.القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرارات

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة الإدارية وأثرها في سلوك العاملين، حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

1.2.5.القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

وتسمى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج، وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محددا العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين [57] (ص 346) ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار[2]

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن:

– القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة.

---

[1] نفس مرجع ،ص614

[2] العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق ،ص 82

Scanné avec CamScanner

– القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين، تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

– القائد يبدو متصلب الرأي وإيجابي إلى درجة كبيرة.

– القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب[[1]

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته ومن سلبياته:

– وجود نسبة عالية من التذمر والعدوان تجاه القائد.

– يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك وانعدام الدافعية وشعور أعضاء الجماعة بالاغتراب.

– يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم الأفكار والمعلومات. [2]

– ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة عبر المصادفة للاتصالات.

– يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

– تتصف الجماعة العاملة بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع الشكاوي، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب التلف وظهور المشكلات وازدياد نزاعات العمل[[3]

ومن إيجابياته:

– الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظرا لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسية.

– نقص الغيابات لعدم استسماح المدير وشدة معاملته.

– الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ [4]

---

[1] عبد القادرطه فرج ،قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دارالمعارف، القاهرة ،ط1994،ص214

[2] محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،ص371

[3] الشماع خليل محمد حسن وخفير كاظم محمود، نظريات المنظمة، مرجع سابق ،ص226

[4] محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،ص373

Scanné avec CamScanner

2.2.5.القيادة الديمقراطية

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة [1]

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الديمقراطي في أن:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، وبصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجدين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة)
- اتسام الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع ما ينسجمون

وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي [2](

وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليهم كليا في الإدارة وبدون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات وهو ما نتعرض له في النوع الثالث من القيادة.

[1] احمد ابراهيم احمد، الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين،دارالفكرالعربي، القاهرة، ط3، 2003،ص218
[2] بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق ،ص229

Scanné avec CamScanner

3.2.5. القيادة الفوضوية (التسيبية)

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذ طلب منه ذلك [1]

كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطط، وهو ما يجعل الأعضاء إلى عدم الميل إلى القائد بل يصبحون يميلون حول الجماعات نفسها [2]

ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنويات عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا غير أن هذا الأسلوب القيادي له سلبيات نذكرها:
- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة [3]
- الأداء التي تصل إليها الجماعة هي أراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.

- قلة الاحترام للقائد للغير موجه وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة[1]

[1] العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق ،ص 82،ص83
[2] بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق ،ص282
[3] سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ،ص 321

Scanné avec CamScanner

6. القيادة الإستراتيجية

إن أحد أهم الأدوار الرئيسية الإستراتيجية للمديرين يتجسد في توفير عنصر القيادة الإستراتيجية لتابعيهم، وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، وللقيادة الإستراتيجية عدة خصائص وهذه الخصائص هي:

1 بعد النظر والفصاحة:

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبعث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، ويعتبر كل من "جون كيندي" و"مارثن لوثركنج" و"مارجريت تاتشر" أمثلة للقيادة ذوي الرؤية الثقافية فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يريدونه كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة [2]

2 الالتزام:

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعما ذلك بالمثال والقدرة،ولنتدبر في هذا الصدد حالة السيد" كين إيفرسون " الرئيس التنفيذي لشركة نيوكور، وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب، حيث استمرت الشركة عشرين عاما في جني الأرباح، ولقد أمكن انجاز ذلك من خلال التركيز بقوة على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى، بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة.

والتي بدأت من إيفرسون نفسه، فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية كما استعان بسكرتير واحد وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه، وكان فخورا بأنه أقل الرؤساء

---

[1] بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق ،ص374

[2] غنايم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية،بيروت،1989،ص42

Scanné avec CamScanner

التنفيذيين أجرا، وهذا الالتزام ما أكسبه احترام العاملين بالشركة، الأمر الذي ترتب عليه استعداد الموظفين وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد.

3-الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل:

القادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة في القنوات الرسمية وعلى سبيل المثال "كان هرب كلير" من شركة طيران ساوث وست، قادرا على الإحاطة بشؤون شركته وذلك عن طريق القيام بزيارات مفاجئة لمنشآت صيانة الطيران، ولا شك أن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكا حكيما، حيث أن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويحتكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة، ويغفل الأشخاص مثل كلير الذي تفاعل عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة، وإنشاء شبكات غير رسمية تساعدها في الإحاطة بشؤون العمل.

4 - القدرة على التفويض: [1]

يعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون، وهم يعملون أنهم إن لم يلجأو للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة كما أن عملية التفويض تكتسب معنى ويعد جديين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، وهكذا نجد أنهم بالرغم من أن القادة سيلجؤون إلى تفويض موظفي

[1] غنايم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، مرجع سابق ،ص 43

Scanné avec CamScanner

المستويات الأدنى في اتخاذ الكثير من القرارات إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

5- الاستخدام الذكي للقوة:

لقد لاحظ " أدواردراب" أن القادة المميزون يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم وهو يقصد بذلك ثلاثة أشياء: أولا أن القادة المميزون يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة، مفضلين الحصول على الموافقة الجماعية فيما يخص أفكارهم، بدلا عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار كما أنهم يتصرفون كأعضاء أو قادة ديمقراطيون في إطار إتلاف ديمقراطي بدلا من سلوكهم مسلكا ديكتاتوريا.

ثانيا غالبا ما يتردد القادة المميزون في إلزام أنفسهم علنا بخطط إستراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة، حيث أن حدوث أمور طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة،وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة ومن الأهمية بما كان أن تلاحظ أن القادة المميزون غالبا ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها كما أنهم يدركون أن مدى خطورة الالتزام العام آخذين في الاعتبار احتمال حدوث تغيير، فضلا عن الصعوبات التي تعترض سبيل التنفيذ.

ثالثا يزعم "داب" " WROPP" أن القادة المميزون يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج، وهم يدركون مدى خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الإستراتيجية داخل المنظمة حيث تظهر عقبات واعتراضات عن تلك البرامج ولو بشكل جزئي، لذلك فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلوى الأخرى في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى بالرغم أنها في الحقيقة تشكل جزء من برنامج كبير أو جدول أعمال غير معلن في شأنه أن يدفع المنظمة نحو تجاه تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المدير. [1]

[1] غنايم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، مرجع سابق ،ص 44

Scanné avec CamScanner

7. محددات السلوك القيادي

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيله ومن هذه المتغيرات نجد:

خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي، خصائص السياقي الثقافي في المحيط بالقائد.

1.7. خصال القائد

تعد خصال القائد من بين المحددات الرئيسية السلوك، ومن أهم تلك الخصال:

- **سمات شخصية للقائد:**

وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثة، وهي تقسم بالدوام النسبي من شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة وغلظة مع عامليه، بينما يلتزم المنخفض على هذه السمة أسلوبا يتسم بالتسامح. [1]

- **نسق القيم:**

بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكات القائد تختلف لا محال في حل نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يحد من مظاهر التمييز بينه وبين مرؤوسيه، فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التميز

- **مستوى الخبرة الفنية:**

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته

[1] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارةص128

Scanné avec CamScanner

لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يرتكز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه. [1]

- **مستوى الدافعية للانجاز:**

تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الانجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويهتم بعامليه لبلوغ تلك الأهداف عكس القائد ذا دافعية منخفضة الذي يخصص سوى قدر ضئيل من وقته وجهده المرتبط بالعمل، وهذا أن الفروق في مستوى دافعية القادة للانجاز سينتج عنها اختلافات في طبيعة سلوكهم مع مرؤوسيهم وطريقة أدائهم لأعمالهم.

- **مفهوم القائد عن ذاته:**

مفهوم الذات تشير: إلى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصورا لذاته مفاده أنه متواضع أو يجب أن يكون كذلك، سيعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع أتباعه في المواقف العديدة التي يتفاعلون فيها معا ترجمة عملية لهذا التصور [2]

- **تصورات القائد حول خصال أتباعه:**

هي الصورة التي يعطيها القائد لأتباعه فإن كانت هذه الصورة مثلا فإن الأتباع كسالى، فسيعمل معهم بطريقة مباشرة، أما إذا تصور بأنهم غير كسالى، فسيدعهم يعملون ويؤدون مهامهم دون أن يشرف عليهم مباشرة فالصورة التي أعطاها القائد هنا للأتباع مفادهم أنهم يرحبون بالمسؤولية ويسعون دائما لتحقيق ذاتهم. [3]

2.7. خصائص الأتباع

[1] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001،ص40

[2] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص131

[3] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص41

Scanné avec CamScanner

الكثير من العلماء أثبتوا بما لا يدع مجالا للشك أن السلوك القيادي يؤثر في أداء الأتباع، مع إمكانية أن يؤثر أداء الأتباع في هذا السلوك من منطلق ضرورة وجود تأثيرات متبادلة بينهما، ومن أبرز العناصر التي يتم من خلالها هذا التأثير تتمثل في:

*** توقعات الأتباع:**

من المفترض أن من يشغل موقعا قياديا في منظمة ما قد يتأثر بصورة معينة توقعات الآخرين ممن يعملون معه، في حسبانه ويعمل على أن يتواكب سلوكه معها، وهو ما يتعلق عليه "رايتزمان وديوكس" بقولهما: " القائد الكفء هو الذي يدرك ما يريد الآخرين أن يصلوا إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويحفزها للأداء".

- **مستوى نضج التابع:**

يعكس مستوى نضج التابع كلا من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعتيه لأدائه فالعامل الناجح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، وعلى القائد لكي يصبح مؤثرا في العامل يجب أن يعدل سلوكه حتى يلاءم مستوى نضج العامل، وعلى القائد أن يغير سلوكه حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج، فعلى القائد حين يكون مستوى نضج العامل منخفضا أن يركز في تعامله معه على الاهتمام بالمهمة بقدر أقل بالعلاقات الإنسانية نظرا لأن العامل في هذه الحالة بحاجة إلى اكتساب مهارات ومعلومات خاصة بأداء المهمة، أما حين يزيد مستوى نضج العامل فعلى القائد أن يقلل من المتابعة المباشرة والإشراف اللصيق بما لا يفضي إلى الإخلال بقواعد العمل.[1]

- **سلوك الأتباع مع القائد:**

[1] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص138

Scanné avec CamScanner

سلوك القائد مع عامليه يحدد جزئيا تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه فحين يتعامل التابع على نحو جاف (التهجم، الردود الحادة) مع قائده بغض النظر عن مبرراته الشخصية لذلك، فلا نتوقع من القائد التودد إليه بل قد يبادله جفاء بجفاء، وفي المقابل حين يتصرف التابع على نحو ودي مع قائده (البشاشة، اللين في القول) فإن هذا المسلك قد ينعكس إيجابيا في المزيد من أشكال السلوك ذات الطابع الإنساني من القائد نحوه.

- **مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية:**

حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم فهم يتقبلونها بأنفس راضية، فلنا أن نتوقع أن يوسع القائد مدى المسؤولية المنوطة بهم وحيز المشاركة المتاح لهم في مجال اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل، وفي المقابل فإنه حين يدرك أن العاملين يتنصلون من تحمل المسؤوليات سينحو منحى مضاد يتمثل في تقليص مدى تلك المشاركة.

3.7.خصائص المهمة

وتشمل هذه الخصائص المتغيرات التالية:

*** غموض المهمة:**

عندما تكون المهمة غامضة نوع ما، في هذه الحالة القائد يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي بناسبه وبالتالي يتيح القائد للمرؤوسين حيزا كبيرا من المشاركة.

- **قابلية المهمة للتقسيم:**

عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع **أن** يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه، ومن ثم مساءلته، وفي هذه الحالة تتّسع سلطة القائد في إشرافه على الأتباع [1]

- **الاستقلالية:**

[1] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص82

Scanné avec CamScanner

يشير هذا العنصر إلى مدى استقلال وحرية التصرف المتاحة للعامل في تنفيذ المهمة، أي أنه كلما زادت استقلالية العامل في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح [1]

*** تقديم عائد حول الأداء:**

هو التغذية الرجعية للعامل حين ينتهي من أداء مهمته هل أدى مهمته بصفة جيدة أم لا؟ إذا كانت هذه التغذية الرجعية ممكنة من خلال المهمة ذاتها، ففي هذه الحالة دور القائد سيتقلص بالنسبة لهذا العامل أما إذا كانت هذه التغذية الرجعية متصلة برأي القائد نفسه فهنا سيتسع دور القائد بالنسبة لهذا العمل[2]

4.7. خصائص النسق التنظيمي

يعرف النسق التنظيمي بأنه:"مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، وبناء وحجم المنظمة".

تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على سلوك القائد وتسهم في تشكيله وتوجيهه وجهة معينة، وستناول فيما يلي كل عنصر على حدة:

*** التكنولوجيا:**

تحدد التكنولوجيا نمط السلوك المتاح للمشرف ،إلا أن بعض أنواع التكنولوجيا تتطلب نمط لصيقا للإشراف بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى، فمستوى التكنولوجيا المستخدمة حين يكون مرتفعا فإنه يقلل من إمكانية قيام القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات المواقف المشكلة(أعطال في نظم الإنتاج المركزية، العيوب الدقيقة للمنتج)، ويبرز هذا الوضع حيث لا يمكن الاستجابة لحاجات العاملين واستفساراتهم الخاصة حين ترتبط بمسائل فنية معقدة ليس لهم بها دراية كبيرة. [3]

---

[1] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص142،ص146

[2] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص42

[3] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص142،ص148

Scanné avec CamScanner

أما حين يكون مستوى التكنولوجيا بسيطا، فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة عامليه وتوجيههم ومجابهة ما يستجد من أحداث غير متوقعة في نظم الإنتاج ومن ثم يكون بمقدوره تبني نمطا لصيقا من الإشراف عليهم.

- **البناء التنظيمي:**

تكمن أهمية البناء التنظيمي في أن طبيعة هذا البناء تشكل الإطار الذي يتم من خلاله صورتين هما التنظيم الرأسي والتنظيم الأفقي.

فالمنظمات ذات الطابع الرأسي تقيم الإشراف بأنه مباشر ويتم تشجيع النمط التسلطي الذي يمارسه عدد محدود من القادة وذوي المستويات العليا، الذين يكونون في وضع يسمح لهم بأن يعطوا تعليمات مفصلة ويمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على العاملين، في المقابل التنظيم الأفقي، حيث يوجد عدد أكبر من المرؤوسين داخل كل مستوى إداري يصعب معه على القائد من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق من الإشراف وفي ظله يفوض مزيدا من سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه ويتصرف معهم نحو أكثر ديمقراطية [1]

- **حجم المنظمة (الجماعة):**

يمارس القائد في الجماعات الكبيرة داخل المنظمة قدرا من التأثير على قرار الجماعة وينظر إلى اتخاذ القرارات الحاسمة نظرا لضغط عنصر الوقت في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالأفراد ومن ثم تزدهر العلاقات الشخصية الوثيقة فيما بين الجماعة ويتيح ذلك فرصة أكبر من التعبير عن وجهات نظرهم للإدلاء بآرائهم فيما يتصل بشؤون الجماعة.

*** دوام الجماعة:**

[1] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص142،ص152

Scanné avec CamScanner

من المتوقع أن الجماعات التي تعمل أفرادها لفترات زمنية أطول ستنمو وترسخ لديها عادات وصيغ وأشكال أوثق من التعاون في أداء مهامها مما يوجب على القائد أن ينتهج نهجا مختلفا في القيادة تبعا لتاريخ الجماعة في العمل المشترك [1]

- **ضغط الوقت:**

يشكل عنصر الوقت المتاح لاتخاذ القرار احد أبرز الضغوط التي تواجه المدير وتضطره إلى اتخاذ قراراته بسرعة ومنفردا في حالات عديدة، ذلك أن القائد كلما شعر بحاجته لاتخاذ قرار حسام وفي وقت قصير كلما كان من الصعب عليه أن يشرك الآخرين معه (إلا إذا كان عدد الأفراد محدود)، وفي المقابل فإنه لما تخف وطأة ضغط عنصر الوقت على القائد فإنه يميل ثانية إلى إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويسمح له بقدر كبير من المشاركة.

- **المستوى الإداري الذي يشغله القائد:**

من المعروف أن أية منظمة تحتوي على العديد من المستويات، فهناك مستوى الإدارة الدنيا (المشرفون، والإدارة الوسطى رؤساء الأقسام، ومديرو الإدارات)، والإدارة العليا (مديرو العموم، رؤساء القطاعات، أعضاء مجالس الإدارات)، فالقائد في مستوى الإدارة العليا يتصرف على نحو مختلف بحكم طبيعة الظروف التي عليه أن يواجهها مقارنة بالقائد في أدى درجات السلم التنظيمي [2]

5.7. خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة

يتدخل السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك القائد من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

[1] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص43
[2] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص142،ص157

Scanné avec CamScanner

- **الثقافة المحيطة بالمنظمة:**

وتعرف حسب ماكال وسيمون بأنها" ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة".

هذه الثقافة المحيطة بالمنظمة تأثر على سلوك الأتباع وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطرا لتبني أساليب قيادية تتناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تأثر في شكل مباشر للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة[1]

- **الظروف الاقتصادية الاجتماعية السائدة:**

تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة، ها لأن الأتباع قد يقبلون أسلوبا قياديا تسلطيا من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيها البطالة.

أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنبا لظاهرة التسرب المهني [2]

- **العقيدة السياسية للدولة:**

من المفترض وجود نظام مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في سلوك للدولة في سلوك القائد من بينها على سبيل المثال لا الحصر أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة، لنا أن نتوقع أن يتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع، كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل على نحو إنساني متع الأتباع ويفسح لهم حيزا للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصل بهم، وفي المقابل يتدنى الاهتمام بهذا الجانب، فإن سلوك القادة سينحو إلى تحجيم نصيبهم في المشاركة وتجاهل الجوانب والاعتبارات الإنسانية في التفاعل معهم [3]

---

[1] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص43

[2] سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ،ص44

[3] شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،ص142،ص159

Scanné avec CamScanner

يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة الذي ينتهجه القائد هو محصلة تفاعل عدة قوى، تلك التي فصلنا القول فيها، وعلى القائد لكي يصبح فعالا أن يفهم طبيعة تلك القوى العاملة بداخله، وداخل الأفراد والجماعات التي تعمل معها فضلا عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب السلوكات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه ويكون قادرا على تعديل سلوكه تبعا لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات.

8. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي [1]

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم أن نعرف ما هي العوامل أو القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار هذه الأنماط، مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتحكم المدير بها سيساعده على تقييم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب.

1.8. القوى المتعلقة بالمدير

يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوة المتعلقة بشخصيته، فهو يدرك مشاكل كل قيادته بطريقة فريدة على أساس خلفيته ومعرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي:

- نظام القيم الخاص به.
- درجة ثقته في مرؤوسيه.
- الميول القيادية الخاصة بالشخص، فهنا نجد نوعان من المديرين، نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ونوع لا يشركهم.
- درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بعد التأكيد، فالمدير الذي يفرط في عملية اتخاذ القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.
- مدى إحساس المدير بمسؤولياته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل.

[1] محمود حافظ محمد، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1980،ص250

Scanné avec CamScanner

2.8. القوى المتعلقة بالمرؤوسين

قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي يؤثر قي سلوك مرؤوسيه، بالإضافة إلى هذا أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة التي يعامله بها رئيسه وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة.

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر من الحرية إذا توافرت الظروف الأساسية التالية:

- إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- عندما يعرفون أهداف المنظمة ويتفقون مع هذه الأهداف ويسعون لتحقيقها.
- إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
- عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.
- إذا كانونا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرارات ويحرصون على ذلك.

وقد يميل المدير إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ القرارات ما لم تتوافر الشروط السابقة، إذ يصبح هذا هو الاختيار الوحيد أمامه.

3.8.القوى المتعلقة بالموقف

من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير تلك التي تتبع من المنظمة وهي:

1- نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمها وتقاليدها التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها.

ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال مثل السياسات المعلنة، توصيف الوظائف وأحاديث المدير العام العرضية .

Scanné avec CamScanner

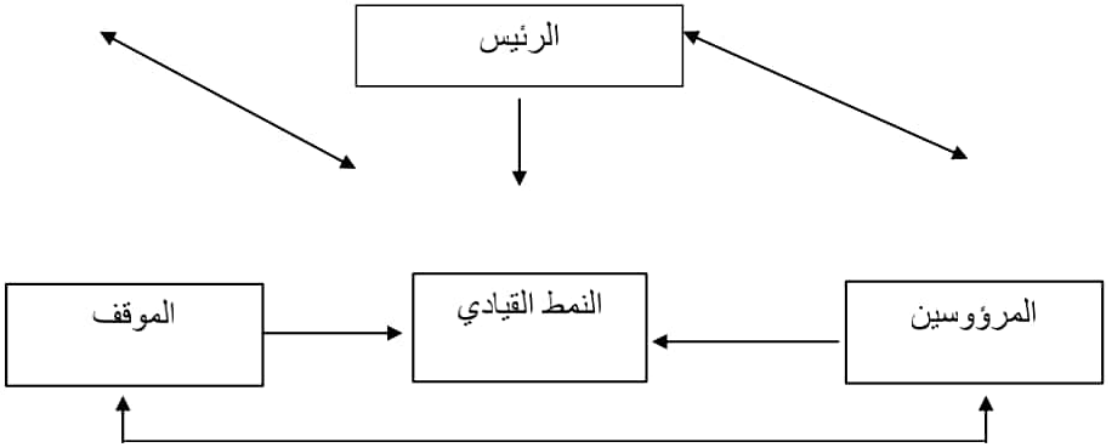
2- فعالية الجماعة، فقبل أن يفوض المدير سلطته اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاية كوحدة واحدة.

3- المشكلة نفسها، فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي نبغي أن يفوضها الدير إلى مرؤوسيه.

4- ضغط عنصر الوقت: فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين [1]

هذه القوى الثلاث الرئيسية التي تحدد اختيار نمط القيادة والعوامل التي تتضمنها كل مجموعة يبقى أن يوازن المدير حسب مقتضيات الموقف وحكمة الشخص عليه وبين الأهمية النسبية لكل منها.

والشكل التالي يوضح هذه القوى الثلاث عندما يتمتع بنفس الأهمية النسبية.



الشكل رقم 02 : يبين القوى الأساسية التي تحدد اختيار النمط القيادي

9. أساليب التأثير القيادي

يعتبر التأثير أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه.

1- التحفيز ويقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية والجماعية.

[1] محمود حافظ محمد، القرار الإداري،مرجع سابق ،ص 253

Scanné avec CamScanner

2- أن القائد الناجح من يحدد أهداف العمل لأفراد الجماعة وإقناع مرؤوسيه بهذه الأهداف.

3- معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها وإتباعها [1]

4- تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب وتوجيه وتوفير الإمكانيات اللازمة للأداء.

5- على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أداؤهم منخفضا.

6- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز [2]

10. القيادة وعلاقتها بتحفيز العاملين

إن حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلي بها إن مهارات التنظيم والتخطيط لها أهميتها، ولكن مهارة التحفيز تعنى بالعمل مع العاملين، وهي عنصر الحياة في التنظيم، لذا فإنه من المهم أن تفهم العاملين؟ وما الذي يجعلهم يترابطون؟ وكيف يجب أن تتعامل معهم؟

يكون الأفراد متحفزين للعمل إذا كانوا:

- مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدي.
- يشعرون بشعور من الحماس والتفاؤل بالنسبة للأعمال وقدرات الإدارة والمنظمة.
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
- يعلمون أهداف ومسؤوليات ومعايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
- يشاركون في صياغة الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم.[3]
- يتمتعون بفرص الترقية في المراكز والمراتب إذا كانوا يستحقونه.

---

[1] عبد الرحيم محمد عبد الله، أساليب الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية 1992،ص 148

[2] العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002،ص233

[3] حسن محمود ، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية د.س.،ص35

Scanné avec CamScanner

وهناك العديد من النظريات الحديثة لتحفيز الأتباع ولكن أفضلها ما احتوى على المواصفات التالية:

1/ توضيح الرؤية البعيدة (الإستراتيجية) واقتناعهم بها.

2/ توضيح الهدف ومساعدتهم في فهمه وتشكيله ودورهم في تحقيقه.

3/ مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تِأثر عليهم وإعلامهم بتطور الأحداث.

4/ احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم.

5/ إعطائهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين بها والثقة بهم عند الأداء أي جعل المنفذ مسؤولا عن نتائجه.

6/ أن يكون القائد قدوة لهم صادقا معهم يمتاز بالأخلاق والعدل في تعامله مع من حوله ومتواضعا معهم.

كما يقول ميشال كروزيه "لا نستطيع أبدا أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم أو نستطيع قيادة أفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة[1]

فقد نجد قائدا يسيطر على المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي، ولكن المجموعة ليست راضية عليه، فتظهر أمامه بسلوك يتميز بالتنمية فالقائد يجب أن يكون قادرا على ترجمة الأفعال والعلاقات وقراءة الوضعيات على أساس المعرفة الخاصة به، وقادرا على فرض علاقات الاحترام والثقة وإقناع الأفراد بما يقوم به، وأن يكون متفهما لما يريدونه ويحاول تحقيق بعض رغباتهم، وهو ما تعتمده بعض المؤسسات التي تسند الوظائف القيادية إلى أفراد ذوي كفاءات من أصحاب المعارف والمتكونين في ميدان العمل والقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين العلاقات المهنية بين الأفراد ونوعية العمل وكميته، هنا بالإضافة إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد. [2]

[1] السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، د.س.،ص106

[2] CROZIER (M) MINVIELLE (Y) COLIN (P) autres : les management aujourd hui « théories et pratiques » Ed Danos. Paris 1999p365

Scanné avec CamScanner

كما يجب توفر قنوات لانتقال المعلومات ليس من أعلى إلى أسفل فحسب، بل حتى من أسفل على أعلى، لأن هذه الأخيرة تسمح بتبادل الآراء حول العمل ومعرفة ردود أفعال الأفراد حول قرارات المؤسسة والآخذ بآرائهم حول العمل في الميدان.

11. علاقة القيادة بالاتصال واتخاذ القرار والأداء

1.11. القيادة والاتصال

القيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعلاقات الاتصالية وتلقي المعلومات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

فالاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيهم فغالب الأحيان يكون المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وتكون مهمة القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل عضو في التنظيم، وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عن طريق الاتصال المتبادل وهو الاتصال الرسمي بين الرئيس ومرؤوسيه مباشرة [1]

إلا أن الاتصال الرسمي غالبا ما يكون ضعيفا في المنظمات الإدارية وكثيرا ما يحدث أن ينقطع الاتصال من أعلى لكثرة الاتصالات العادية، فلا تكون هناك حاجة للرد على تلك الرسائل والشكاوي والطلبات التي يغفل عنها القائد وقد لا يقبل الرد عليها ومناقشتها، لذلك يلجأ العمال إلى الاتصال غير الرسمي لأنهم من خلال الاتصالات غير الرسمية يستعطون التعبير عن مشاكلهم وحاجياتهم الشخصية المتعلقة بالعمل.

ويساعد الاتصال القائد في تولي مهامه بشكل سليم، كما يقوم بالاتصال المتبادل بين القائد والتابعين له بتوضيح الأمور التي تحدث في المنظمة.

والقائد الكفء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم، كما يدعم الاتصال غير الرسمي الذي يساعده على أداء مهامه القيادية، وهو من يحدد نوع ودرجة

[1] أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989،ص269

Scanné avec CamScanner

الاتصال في المنظمة، وقد وضعت عدة مواصفات يتوجب أن يكون القائد عليها وملائمة للاهتمامات الجامعة ومنها روح العدل، القدرة على المسؤولية الذكاء الاتزان والاعتدال[1]]

ومن خلال الصفات الشخصية التي تكمن في القائد يمكن الحكم على نمط الاتصال السائد في التنظيم وفي المقابل من خلال الاتصال يمكننا معرفة نمط القيادة داخل المنظمة والطريقة التي يقودها.

وتلعب الاتصالات الدور الأكبر في إقناع الأفراد واستمالتهم على أساس مشترك للفهم المتبادل بين الطرفين، والمهارة التي يتطلبها التنظيم هي مهارة اتصال تتطلب شخصا مميزا قادرا على إيجاد علاقة جيدة بين أعضاء من منظمته.

2.11. القيادة واتخاذ القرارات

لم يبقى القائد هو الآمر والناهي الذي قوم بكل شيء بمفرده، والذي يعرف كل صغيرة وكبيرة في محيطه، بينما الآخرون ينفذون توجيهاته وتعليماته ويعملون بملاحظاته، بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات عادة ما تتخذ بحضور ومشاورة الآخرين على تنفيذها، بل أن كثيرا من القرارات لا تؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية فحتى التنظيمات العسكرية المعروفة بقوة وتسلط قادتها، فإن الجيوش العصرية تتطلب قادة ذوي معارف وخبرات يحتاجون إلى استشارة غيرهم من الخبراء في مختلف المجالات التقنية والإستراتيجية وهكذا لم يبقى القائد مستحوذا على اتخاذ القرارات، يتحكم في جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه، وإنما أصبح القائد جزءا من جماعة العمل، عبارة عن منسق عليه كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهكذا لم تبق القرارات فردية تسلطية وإنما أصبحت جماعية تعكس أراء المجموعة واقتناعاتها، وهكذا فإن المسؤولية تصبح جماعية يقوم القائد بدوره المحدد كغيره من أفراد الجماعة الذين يقومون بأدوارهم المنوطة بهم داخل الجماعة [2](ص33)

[1] فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار روتانيت، القاهرة،ط ،1997،ص231

[2] ابراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف ط د.س.،ص33

Scanné avec CamScanner

3.11.القيادة وفعالية الأداء

يعتبر الأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر عوامل كثيرة من بينها وأهمها القيادة، فهي أكثر العمليات تأثيرا على سلوك الجماعة واتجاهاتها ومحور أساسي للعمل بين الرئيس والمرؤوسين، كما أنها القوة المحركة لقدرات ومهارات الأفراد في المؤسسة.

فالأداء جزء من سلوك الفرد في المؤسسة والذي يمثل كمية وجودة العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومعياراها ما يعكس ملائمة الفرد مع منصب عمله وانجازه للمهام المنسوبة إليه.

فالأداء يمكن تعريفه بأنه"تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف من أجل الأداء العالي المتميز [1]

لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة عل الأداء الحسن من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل وخلق روح التعاون بين أعضاء التنظيم ككل، وتشجيع العلاقات غير الرسمية، والتركيز على أهمية العلاقات الشخصية السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، لأن العلاقة السائدة في المستويات الإدارية العليا تحدد العلاقات السائدة في المشروع ككل، لذلك فالإدارة الواعية تلاحظ علاقات العمل السائدة بين الأفراد والإدارة، فإذا كانت العلاقات حسنة كان سير العمل كذلك.

إتباع القائد لنظام تحفيز معين يرفع معنويات العمال، يضمن تحيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد في حد ذاته وطريقة أو أسلوب القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية، مكافئات تشجيعية، زيادة في الأجر ، وتزويد العمال بما يلزمهم من معلومات، ومعدات تساعدهم في عملهم. [2]

ومن الأساليب المشبعة على رفع الأداء، تفويض القائد للبعض من سلطاته إلى معاونيه، ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام الإدارية مما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ويسهم في تحقيق الروح المعنوية العالية، وهذا ما يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذين

[1] غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ط2 2006. ،ص221

[2] عبد الرحمان توفيق، قمة الاداء، دار اليرموك، القاهرة، ط ، 1988،ص06

Scanné avec CamScanner

فوض لهم جزءا من سلطته ويعتبر الشخص المفوض حرا في تصرفاته لكن في حد المسؤوليات التي تخولها له السلطة في هذه الحالة يحس الفرد بأنه حر في تصرفاته وموثوق فيها، وهو ما يزيد من حماسه ونشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه وبكيفيته على مهارته وقدراته.

والقائد الكفء يعتمد على قدرته وطريقته الخاصة الشخصية في توجيه ورقابة العاملين، وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم وهذا ما يساعد على تشجيع الابتكار الشخصي والاعتماد على المهارات على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة وأيضا من شأنه رفع معنويات الأفراد العاملين ويجعلهم يحسون بأهميتهم داخل التنظيم ومسئوليهم اتجاه ما يقومون به وهذا النوع من الرقابة أو السلطة اللامركزية يولد قوة دافعة علا العمل أكثر على عكس الرقابة الرسمية. [1]

لذلك يعتبر النشاط القيادي المؤثر الرئيسي في المنظمة ككل والمحرك للنشاطات الأخرى، إذ تتأثر المنظمة بأداء القيادة أو بنمط القيادة وحنكة القائد في القيام بمهامه التي يتطلبها التنظيم.

وبالتالي نجاح أو فشل المنظمة محكوم بشخصية القائد وأسلوبه وحنكته قفي تسيير شؤونها.

[1] سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة،مرجع سابق ،ص 427

Scanné avec CamScanner

خلاصة الفصل

تظهر الحاجة إلى قيادة وتوجيه الأفراد وتحفيزهم حيثما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم، ضمن الأمور المهمة التي يجب تذكرها دائما في التعامل مع العمال في المؤسسة هي الإدراك بأنه رغم الذي يقومون به من أفعال مختلفة لا بد أن تكون لها أساليب، هذه الأساليب نطلق عليها اسم الحوافز، فهي عامل مهم في البيئة الاجتماعية النفسية في عامل حاسم للمنظمة في أعين مرؤوسيها وعمالها، ويتوقف ذلك على درجة تكيفهم النفسي ومدى مرونة شخصيتهم وسلوكهم.

ويعني هذا أن القيادة لا تكتمل مهمتها بوضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد الواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم لانجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري.

كما تمتاز بعدة خصائص منها المهارات الذاتية والفنية إضافة إلى المهارات الإنسانية والإدارية التي يجب على القائد الكفء التحلي بها لتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها المنظمة إضافة إلى المبادئ القيادية التي نرى بأنها ضرورية لنجاح القائد من بينها الكفاءة من الناحية الفنية و التكتيكية وأيضا المسؤولية في العمل.

كما نستخلص بان هناك عوامل تؤثر على ممارسة القيادة والتي منه نظام القيم عند القائد من عادات وتقاليد والتي تؤثر على قراراته إضافة إلى الأهواء والنزاعات القيادية والقوى الكامنة في المرؤوسين والموقف.

كما يجب أن تكون لدى القيادة القدرة على صيانة وبناء الجماعة وهيكلها و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات والجانب السلوكي.

فالقيادة عامل مهم من العوامل الدافعة للتحفيز والرفع من الروح المعنوية هذه الأخيرة التي سوف نتعرض إليها في الفصل المقبل.

Scanné avec CamScanner

الفصل الثاني : علاقة القيادة بأداء المورد البشري

Scanné avec CamScanner

تمهيد :

ارتبطت حركة إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بالنشاط الاقتصادي الذي يحدث نتيجة لتفاعل عوامل الإنتاج والذي يعتبر المحور الرئيسي لحركتها والتي يمكن تحديدها (بالموارد البشرية، رأس المال، الموارد الطبيعية) وهذه العوامل التي يمكن أن نقول قد اتفقت عليها معظم المدارس ألاقتصاديه ولا يخفى على متطلع أن كل عوامل الإنتاج جامدة جافه غير حسية تحركها عقول وأفكار وابتكارات القوى البشرية

1 : مدخل لإدارة الموارد البشري

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع اهم عنصر من عناصر الإنتاج.وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية .

حيث أن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري؛ أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها ،وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقيم مواردها البشرية ،أي أنه عليها إدارتها وتسييرها .

1-1 :مفهوم إدارة الموارد البشرية

نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف ونشأة إدارة الموارد البشرية

1-1- :تعريف إدارة الموارد البشرية

إذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد، نظرا لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرية التقليدية والحديثة ،فأصحاب النظرية التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم

Scanné avec CamScanner

.وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية؛ وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة[1]

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرية الحديثة أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية ، وذلك لعلاقة العنصر البشري المباشرة لتحسين ورفع أداء المؤسسة إلى جانب الأنشطة العادية والروتينية

-يعرف وليام سيكولاَ W-SIKULA إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ،ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين [2]

-كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق باحتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة[3]

-وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يتضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة[4]

من خلال التعاريف السابقة يتضح لدينا أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الجوهري لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة

---

[1]صلاح الدين عبد الباقي؛ **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** ؛ دار الجامعة الجديدة للنشر ؛مصر 2002ص15

[2]صلاح الدين عبد الباقي ،**إدارة الأفراد ،كلية التجارة**،جامعة الإسكندرية ، مصر؛الطبعة الأولى ،2001 ،ص16

[3]مصطفى نجيب شاوش ،**إدارة الموارد البشرية** ،الجامعة الأردنية ،عمان؛1996، ص 27

[4]أحمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ،الكويت ،1997،ص 10

Scanné avec CamScanner

2-1-1 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية ، ونوجز أهم هذه المراحل والتطورات فيما يلي :

أولا :المرحلة الأولى ظهور الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ، وكانت بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي واجهت إدارة المؤسسات نتيجة التوسع الهائل لاستخدام الآلات وإحلالها محل العامل وظهور المصانع الكبرى ومبدأ التخصص وتقسيم العمل ،ورغم زيادة الانتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ،كل هذه العوامل أدت إلى تدهور ظروف العمل مثل الحجم الساعي للعمل الذي كان كبير ،كما يجب أن نشير إلى ظهور حركة الإدارية العلمية نتيجة التطور الهائل في المجال الصناعي .

ثانيا : المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية ادارة الموارد البشرية ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة الإداري "فردريك تايلور" وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى حيث توصل هذا الأخير الى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة هي[1] :

- التطور الحقيقي للإدارة
- الاختيار العلمي للعاملين
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية
- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية

[1] علي السلمي،**إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية**،دار المعارف،مصر ،1970،ص10

1

Scanné avec CamScanner

وبالرغم من أن "تايلور" قد أكد على تحسين طرق العمل وظروفه ،إلا أنه أهمل جانب الإنسان ، ونتيجة كل هذه الظروف التي ذكرت فيما سبق أدت الى ظهور حركة الاحتجاجات العمالية ، مما أدى إلى إعطاء العنصر البشري وظيفة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة .

ثالثا : المرحلة الثالثة بداية الحرب العالمية

لقد شهدت هذه المرحلة عدة تطورات هامة في مجال الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة ،حيث ظهرت طرق اختيار الموظفين ونظرا لظهور الاحتياجات العمالية وتكتلهم في شكل جمعيات عمالية ازداد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتكوين وأمن العمل وظهور أقسام إدارة الموارد البشرية في الكثير من الشركات والمؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية لإدراك أصحاب هذه المؤسسات والشركات بأهمية وظيفة الموارد البشرية ،ثم توسع إلى معظم المؤسسات .[1]

رابعا :المرحلة الرابعة مابين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطور ا ملموسا في مجال العلاقات الإنسانية ويعتبر "إلتون مايو"

رائد هذه المدرسة ،حيث أكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل والاهتمام بجانب التعويضات والتحفيزات وتحسين علاقة العمال بالإدارة ،والعلاقة فيما بينهم ،وبهذا وصلت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة في وقتنا هذا ،وهذا بعد ذكر التطورات الحاصلة في المرحلة الخامسة .

خامسا : المرحلة الخامسة من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة،واتسع مجال نشاطها حيث تعدى الأعمال العادية مثل حفظ الملفات الخاصة بالعمال وضبط حضورهم وانصرافهم إلى تكوين وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج

Scanné avec CamScanner

لتعويضهم وتحفيزهم .وبهذا أخذت وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة وتبقى أهميتها في تزايد مستمر نتيجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي ،وهنا نطرح إشكالية ما موقع هذا القسم أو الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟[1].

2-1 : وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الوظائف و تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف ؛سنتطرق في هذا المطلب إلى هذه الوظائف و الأهداف

1-2-1 :الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة على العديد من الوظائف والنشاطات ،يشكل

مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية ويغطي مجالات التوظيف والعمل في المنشات على اختلاف أنواعها كما تشكل في مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنشاة وهي كالأتي :

أولا :وظيفة تكوين الموارد البشرية

تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنشاة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ،وفق مواصفات محددة (مهارات خبرة ...الخ) لتشغيل الوظائف الموجودة في المنشأة

كما تتكون من نشاطات فرعية متكاملة في تصميم وتحليل العمل ، تخطيط الوارد البشرية ،استقطاب الموارد البشرية ،اختيار وتعيين الموارد البشرية ،التأهيل ،ومنه فهي وظيفة متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين إلى العمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم كما هو موضح في الشكل [2]

---

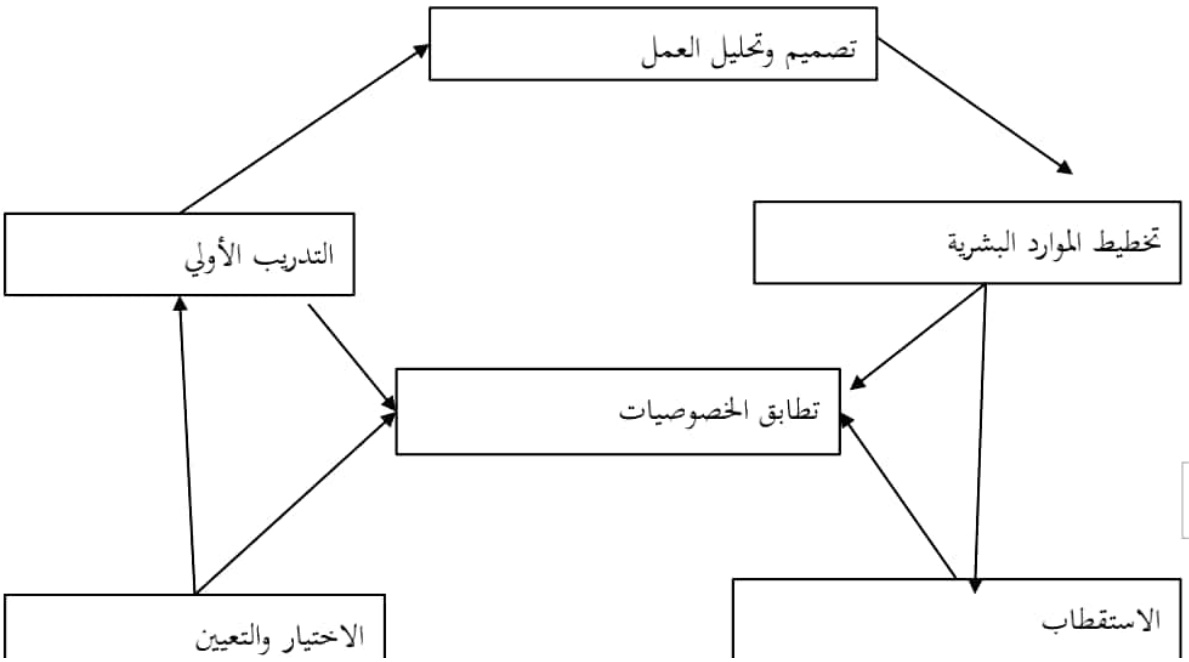
[1] علي السلمى ،مرجع سبق ذكره ، ص10

[2] عمرو وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،دار وائل،الأردن ،الطبعة الأولى ،2001،ص16 ص 28

Scanné avec CamScanner

الشكل رقم (3) وظيفة تكوين الموارد البشرية

Scanné avec CamScanner



Scanné avec CamScanner

المصدر :عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ،ص 16

ثانيا: وظيفة التعويضات

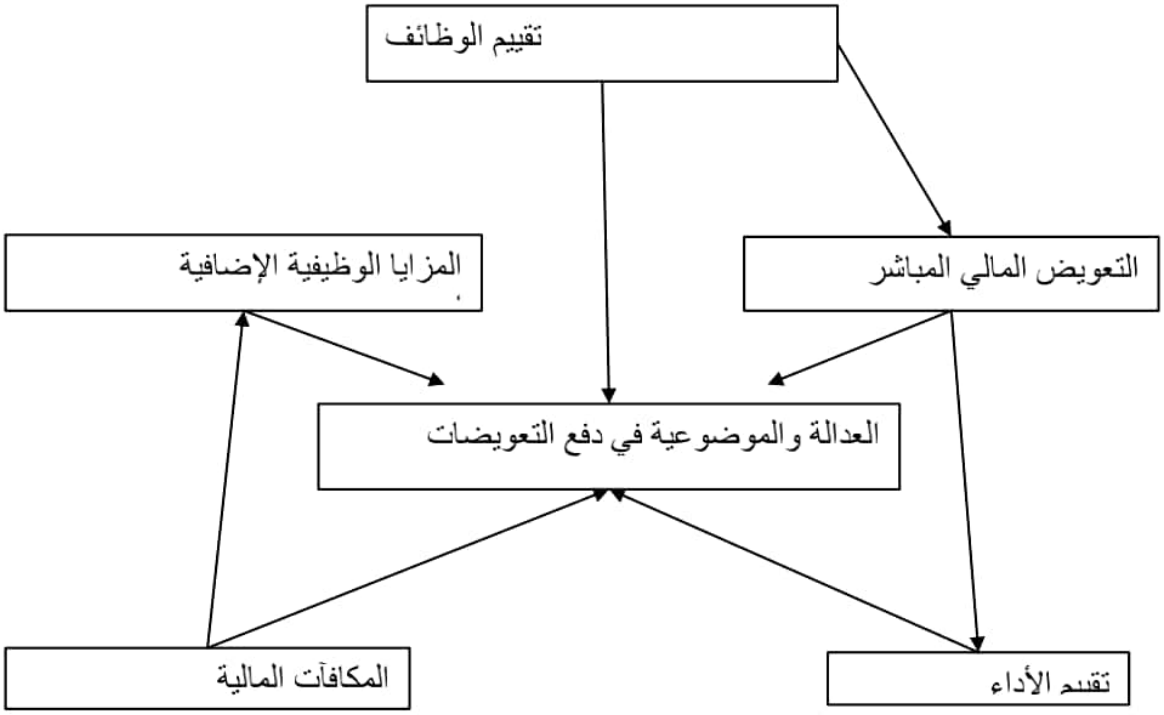
من خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنشأة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة ما يلي :

نظام تقييم الوظائف ،نظام التعويض المالي المباشر ،نظام المكافآت المالية ،نظام المزايا الوظيفية الإضافية،نظام تقييم الأداء

وهذه الأنظمة هي وظائف متكاملة ومترابطة لها هدف رئيسي هو توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (4) وظيفة التعويضات

Scanné avec CamScanner



المصدر :عمرو وصفي عقيلي ؛مرجع سبق ذكره ،ص 18

ثالثا : تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ،ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنشأة وأهدافها وتتكون من :التعلم ،التدريب والتنمية

رابعا : صيانة الموارد البشرية

تتكون من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

Scanné avec CamScanner

1. توفير السلامة من خلال تصميم برامج فنية لحمايتها من حوادث العمل

2. توفير الصحة من خلال تصميم برامج صحية بيئية لحمايتها من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل

خامسا: علاقات الموارد البشرية

تشتمل على نشاطين فرعيين أساسين هما:

1.دمج الموارد البشرية من خلال تصميم برامج لذلك ،فيفعل دورها في العمل واتخاذ القرارات ،كما توفر المعاملة الإنسانية لهم وتحل الصراعات بينهم أو مع الإدارة ومنه تحقيق الانتماء والولاء اتجاه المنشأة

2.علاقات العمل (العلاقات الصناعية): وهي علاقة المنشأة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات فيكون التفاوض خاص بشؤون العمل والتوظيف وبرم اتفاقيات بشأن ذلك

وبذلك فإن وظائف إدارة البشرية تعتبر نظام كلي يهدف إلى توفير موارد بشرية للمنشأة وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل مدرب ،محفز بشكل جيد قادر على انجاز إستراتيجية المنشأة و تحقيق أهدافها

ونجد التكامل والتفاعل التام مع الإدارة للأنظمة الفرعية الأخرى في المنشأة لعمل ضمن نظام كلي لإنتاج سلع وتقديم خدمات بمواصفات عالية الجودة ترضي العملاء وتتصدى للمنافسة

1-2-2 : أهداف ادارة الموارد البشرية

أهداف ادارة الموارد البشرية متعددة ومتنوعة ومن أهمها نذكر ما يلي :

-توفير الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات المطلوبة

-تحقيق التوازن بين الوظائف والطاقات البشرية وتكريس مبدأ الرجل المناسب في الوقت المناسب

Scanné avec CamScanner

- توجيه النصح الى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنشأة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الاشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير وكذا ضمان التزام المنشأة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل
- التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم
- التعامل مع الازمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى لا تعرقل سير المنشأة في تحقيق أهدافها
- المسارعة في تطوير الاستراتيجية العامة للمنشأة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية
- ومما سبق يمكن تحديد الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وخفض تكلفة العمل [1]

2-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف تقويم الأداء الوظيفي " بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم " [2]. ويعرف **القحطاني** تقييم الأداء بأنه " تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى " [3]ويعرف **ديسلر** عملية

---

[1] باري كشواي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفاروق ،الطبعة الثانية،2006 ،ص 12

[2] رشيد، مازن فارس. (1425هـ). **إدارة الموارد البشرية**. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان ص، 743)

[3] القحطاني، محمد بن دليم. (1429هـ). **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل**. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان ص، 162).

Scanné avec CamScanner

تقييم الأداء " بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه " [1]. وتقييم الأداء أيضا " هو إصدار حكم يستند إلى معايير موضوعية عن أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة مضت من قبل جهة معينة " [2]. ويعرف **الحمود** تقييم الأداء بأنه " عملية تُعنى تحديداً بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف. وتتمثل هذه العملية تطبيقيا بتعبئة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ". وكذلك يعرف عملية تقويم الأداء الوظيفي بأنها " عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، متضمنة مرحلة تقييم الأداء التي تعتبر جزئية من عمليات تقويم الأداء " [3]

2-1-أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تقويم الأداء الوظيفي، متى ما تم تصميمه بطريقة سليمة وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية، في تحقيق فوائد عديدة للفرد والمنظمة منها ما يلي:

-**تنمية وتطوير أداء الموظفين:** يوفر تقويم الأداء أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين، تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها. ولمساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة.

-**زيادة الإحساس بالمسؤولية:** متى ما أدرك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه، فإن ذلك يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أداءه.

-**تحقيق الفاعلية التنظيمية:** لتقويم أداء الموظفين دور جوهري في تزويد الجمهور بمستوى عالي من الخدمات العامة. والمنظمات عموما أصبحت تدرك أهمية تقويم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لها.

---

[1] (ديسلر، جاري. (2009م). **إدارة الموارد البشرية**. (الطبعة الثامنة). (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال). الرياض: دار المريخ للنشر.ص' 322)

[2] (الشمري، عبدالرحمن. (1428هـ). **إدارة الموارد البشرية: الجزء الثالث**: 650)

[3] الحمود، أحمد. (1415هـ). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق – المعوقات – البدائل. **الإدارة العامة**، مج (34)،ص،313

Scanné avec CamScanner

-توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل الخلل في عملية الاختيار أو في التخطيط، أو برامج التدريب أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تصميم الوظائف.

-تحسين الاتصالات التنظيمية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث شعور الموظفين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء. وشعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقويم بالموضوعية.

1. **الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية:** يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن من خلالها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل تثبيت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب، النقل، الترقية، التأديب، إنهاء الخدمة. [1]

2-2-استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي:

تستخدم نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي لإغراض عديدة منها ما يلي:

1استخدامات إدارية:

أ. الترقية والنقل.

ب. تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.

ج. تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.

د. الانضباط والمعاقبة.

هـ. الفصل وإنهاء الخدمة.

2استخدامات تطويرية:

أ. تحديد نقاط القوة والضعف.

---

1. [1] رشيد، مازن فارس المرجع السابق ،ص743-747).

Scanné avec CamScanner

ب. تخطيط التطوير.

ج. تخطيط المسار الوظيفي.

د. تحديد الاحتياجات التدريبية.

استخدامات لإغراض البحث العلمي:

أ. التحقق من سلامة وصحة عمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمة.

ب. إعادة دراسة الأنظمة المتعلقة بالرواتب والأجور.

ج. تقويم البرامج التدريبية. [1]

2-3-المراحل الأساسية لنظام فعال لتقييم الأداء:

هناك مرتكزات أساسية يقوم عليها النظام الفعال لتقويم الأداء الوظيفي، لتحقيق الغايات المرجوة من تطبيق هذا النظام. والمراحل الأساسية هي:

-**تحديد الغرض من التقويم:** يتوجب على قيادة المنظمة تحديد الغرض من إجراء تقويم الأداء الوظيفي، وإبلاغ جميع الموظفين والمديرين بذلك. وغالبا الأغراض الأساسية للتقويم ليست مجرد إصدار أحكام عن مستوى الأداء، بل لتنمية الأداء وتطويره، ولاستخدامه في اتخاذ قرارات إدارية، ولتحسين السياسات والأنشطة المتعددة لإدارة الموارد البشرية.

-**تحديد ما ينبغي تقويمه:** يجب تحديد جوانب عمل الموظف التي ينبغي تقويمها. ويتضمن ذلك تحديد عوامل أو أبعاد أداء محددة يتم التقويم على أساسها، وهذه العوامل متعلقة بالصفات الشخصية للموظف، وبسلوك ومواصفات العمل، وبنتائج العمل. ومن أهم الضوابط التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال ما يلي:

أ. الصلة: ينبغي أن تكون العوامل المستخدمة لقياس أداء الموظف وثيقة الصلة بالعمل.

ب. التمييز: ينبغي أن تساعد عوامل التقويم في الكشف عن الفروق بين نوعية أداء الموظفين، والتمييز بين مستويات الأداء الجيدة والرديئة.

[1] الشمري، عبدالرحمن المرجع السابق ،ص، 3-6).

Scanné avec CamScanner

ج. **الوضوح:** ينبغي أن تكون عوامل التقويم محددة، ومعرفة تعريفا دقيقا. ويجب أن تكون واقعية ومتسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس.

د. **الشمول:** لابد أن تتضمن عوامل التقويم جميع الجوانب المهمة لنجاح العمل.

-تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء: حتى يتسنى الحكم من خلالها على مستوى أو مدى حسن أداء الموظف لكل منها. وتتصف المقاييس السليمة لعوامل الأداء بعدد من الصفات الأساسية من أهمها ما يلي:

أ. **القابلية للقياس:** يجب أن يقاس كل عامل بمقاييس كمية أو نوعية أو زمنية أو باستخدام جميع هذه المقاييس، وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقويم.

ب. **الموضوعية:** فالمقاييس الموضوعية واضحة ومدعومة بمعايير موثقة، ويمكن التحقق منها من قبل الآخرين.

ج. **التمييز بين مستويات الأداء:** يجب أن تميز بين المستويات المرضية والعالية والمتدنية الأداء، لتزيد من قدرة المقومين والموظفين على تقويم الأداء بدقة.

د. **أوزان المقاييس:** من النادر أن تكون لمتطلبات العمل الأهمية نفسها، لذا ينبغي أن تكون للمقاييس التي تقيس أبعاد الأداء أوزان مختلفة تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد.

هـ. **الوضوح:** ينبغي أن تكون المقاييس واضحة ومعرفة تعريفا محددا.

و. **الواقعية:** يجب أن تتسم مستويات الأداء التي تتضمنها المقاييس بالواقعية، أي يمكن تحقيقها من قبل العامل المؤهل والكفء والمتدرب.

***تصميم نماذج التقويم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة:** يستدعي ذلك التعبير عن عوامل الأداء ومقاييسه وإجراءاته بلغة مركزة. وتتضمن تعليمات محددة للمقومين تبين لهم كيفية إجراء التقويم.

***تحديد موعد التقويم وفتراته:** بأن يتم تقويم الموظفين بصورة دورية ومنتظمة، بحيث يتم تحديد متى يتم التقويم؟ وعدد مرات تطبيقه خلال فترة معينة؟

Scanné avec CamScanner

***التغذية العكسية:** ولكي يحقق التقويم الغايات المرجوة منه، لابد من تقديم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقويم للموظفين ومناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والتطور.

***إتاحة الفرصة للموظف للتظلم:** بما أن هناك احتمال وجود أخطاء في التقويم، فمن العدالة إتاحة الفرصة للموظف للتظلم من قرار تقويمه، والذي يسهم في موضوعية التقويم، ويوفر الحماية للموظفين من احتمال تعسف الرؤساء.

***استخدام نتائج التقويم:** ليحقق التقويم غاياته، لابد من أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقويم وقرارات الأفراد. فيجب أن يضمن التقويم استخدام نتائجه كأساس للتدريب والترقية والتأديب والاستغناء....الخ.

***دعم الإدارة العليا:** لا يمكن تصور نجاح التقويم في تحقيق غايات في ظل غياب الدعم الفاعل والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا لتهيئة الأسباب الكفيلة بنجاحه ، ويظهر ذلك في الآتي:

ز. **تقبل المستخدمين للنظام:** إن تقبل المستخدمين للنظام يعد عاملا جوهريا لنجاح تنفيذه، والاستمرار في استخدامه. وحتى يكون نظام التقويم فعالا في تحقيق غاياته فلابد أن تحرص الإدارة على أن يكون مقبولا من الرؤساء والمرؤوسين.

ح. **تدريب المقومين:** كثيرا ما يفتقر المقومون إلى المعارف والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لإجراء تقويم الأداء الوظيفي بطريقة فاعلة. والحاجة ماسة إلى الاهتمام بتدريب المقومين وإعدادهم الإعداد المنهجي والتطبيقي في هذا المجال.

ط. **التأكد على أهمية التقويم** : يتمثل التزام الإدارة في تقديم الدعم الرمزي المناسب وترسيخ المفاهيم الإيجابية في عملية التقويم، ومن ذلك الدعم في التأكيد على أهمية تقويم الأداء الوظيفي، وذلك في المشاركة في حلقات التدريب لتقويم الأداء، والتأكيد على أن التقويم يشمل جميع المستويات.

Scanné avec CamScanner

ي. **تحفيز المقومين على الاهتمام بالتقويم:** إذا لم يسعى المديرين إلى تنفيذ التقويم على النحو المنشود، فثمة احتمال كبير لإخفاقه. لذلك لابد من تحفيزهم ليؤدوا مسؤولياتهم في مجال التقويم على النحو المناسب.

ك. **موضوعية التقويم** : على الإدارة العليا التأكيد على أهمية الموضوعية في نظام التقويم.

ل. **المراجعة الدورية والمنتظمة لنظام التقويم** : على الإدارة العليا الاهتمام بمراجعة التقويم وعملياته بصورة منتظمة ودورية، للتوثق من مدى فاعليه في تحقيق أهدافه، وتحديد ما قد يعترضه من مشكلات ومصاعب، ومن ثم العمل على تحسينه. [1]

2-4-أسس تقويم الأداء الوظيفي الفعال:

يستند التقويم الفعال للأداء على مجموعة من الأسس منها:

1. **استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقويم العاملين في العمل الواحد،** بما يكفل وحدة وموضعية القياس والتقويم.
2. **التقويم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الموظف،** وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المفترض.
3. **توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم،** حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم للمرؤوسين.
4. **إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم،** وضرورة إيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية.
5. **توافر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة،** دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر على موضوعية التقويم.

[1] رشيد، مازن فارس المرجع السابق 747-768).

Scanné avec CamScanner

6. المشاركة في عملية التقويم، وذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقويم. [1]

2-5-طرق تقويم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الأداء الوظيفي، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق. ومن الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي ما يلي:

2-5-1 طريقة التوزيع الإجباري:

وفيها يتم تقويم الأداء الوظيفي على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والتي أن ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين. ويتم التقويم على النحو التالي:

أ. **تحديد مستويات معينة للأداء.** مثل (ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).

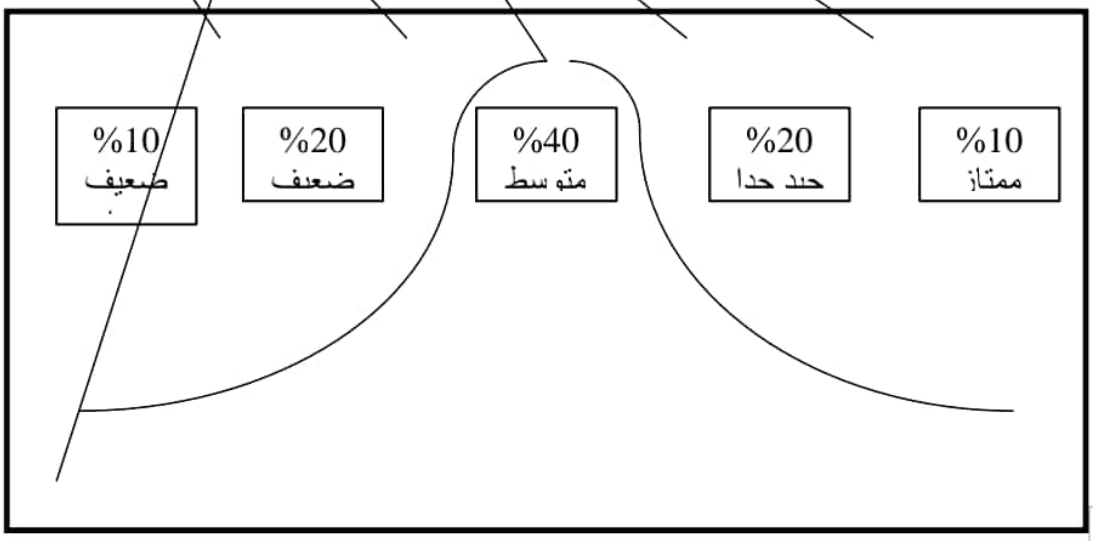
ب. **تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.** مثل (10% من العاملين ذوي الأداء العالي والممتاز، 20% من العاملين ذوي الأداء الجيد جدا، 40% من العاملين ذوي الأداء المتوسط، 20% من العاملين ذوي الأداء الضعيف، 10% من العاملين ذوي الأداء الضعيف جدا). انظر الشكل (1).

[1] القحطاني، المجع السابق ،ص، 162-163).

Scanné avec CamScanner

تقويم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجباري شكل (5)

Scanné avec CamScanner



Scanné avec CamScanner

من إيجابيات هذه الطريقة تلافي التساهل والتشدد في عملية التقويم، وسهولة وبساطة تطبيقها. ومن سلبيات هذه الطريقة أنها لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين، وصعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين.

2-5-2 طريقة الاختيار الإجباري:

وفي هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف جوانب الأداء، في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، عبارتان تعبران عن الجوانب الإيجابية، وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية. ويتولى المقوم اختيار واحدة من العبارات الايجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقا على الفرد المراد تقويمه، ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقويم.

ومثال على ذلك إذا كان المتغير المراد تقويمه هو مدى استغلال وقت العمل، والعبارات الأربع هي:

ج. يعمل طوال الوقت.	**من النواحي الايجابية**
د. يعمل أغلب الوقت.	
هـ. يعمل بعض الوقت.	**من النواحي السلبية**
و. لا يستغل الوقت في العمل.	

وبفرض أن الشفرة السرية لقيم هذه الصفات، كانت (يعمل طوال الوقت درجتها= 10)، (لا يستغل الوقت في العمل=2).

وإذا اختار المقوم عبارة " يعمل طوال الوقت " فإن درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوي 10 ، أما إذا كانت الصفة المختارة " يعمل اغلب الوقت " فانه لا تحسب للعامل.

ما يميز هذه الطريقة الموضوعية والحد من أخطاء التحيز والتقويم الشخصي، وما يعاب عليها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقوم، وصعوبة تقويم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء، ولا تمكن الشخص الذي يقوم من التعرف على نواحي الضعف.

Scanné avec CamScanner

2-5-3 طريقة الترتيب التنازلي:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام للأداء بعضهم ببعض. يقوم الرئيس بتحديد أفضل المرؤوسين وأسوأهم، ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام للمرؤوسين. ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير موضوعية، حيث تتوقف على التقدير الشخصي للرئيس، وكذلك تغفل تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده، وهناك صعوبة في استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

2-5-4طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

في هذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقويم، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء في نفس القسم أو الإدارة. وحتى يتم تطبيق هذه الطريقة لابد من:

ز. **تقسيم العاملين إلى أزواج.**

ح. **تحديد مجموعة عناصر للتقويم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.**

ط. **تجري مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة**

ن (ن-1) ÷ 2 ، ن = عدد المرؤوسين.

ي. **يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم.** كما يتضح في الجدول (1) وهذه الطريقة تتميز بالموضوعية، ولكن تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين.

تقويم الأداء الوظيفي بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين جدول (2)

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
احمد	2	الثالث
محمد	0	الخامس
عبدالله	4	الأول
ناصر	3	الثاني

Scanné avec CamScanner

علي	1	الرابع

***طريقة الإدارة بالأهداف والتقويم بالنتائج:**

تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقويم أداء العاملين. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

ك. قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسئولياته.

ل. قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

م. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

ن. إعداد طرق قياس الأداء.

س. القيام بإعداد التقويم المشترك للنتائج على ضوء الأهداف المتفق عليها من قبل.

من إيجابيات هذه الطريقة التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية، ولا تتأثر بالرأي الشخصي للمقوم، وتوفر مناخ مناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة والتي تساعد على تحسين الأداء. ومن عيوبها وجود ظروف خارجة عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل تغير البيئة، وتركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

***طريقة التقويم الذاتي:**

يقوم المرؤوس في هذه الطريقة بتقويم أداءه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقويم الأداء. وتُعطى للمرؤوس الحرية في تقديم المقترحات التي تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء. وهذه الطريقة تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقويم، حيث أن هناك احتمال التحيز قائم من جانب المرؤوس.[1].

***طريقة المقاييس المتدرجة البيانات:**

[1] القحطاني، المجع السابق 166-172

Scanné avec CamScanner

تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة العوامل المراد تقويمها ثم تحديد مدى تقويم كل عامل بدءا من غير مرضي إلى فائق. ويبدأ الرئيس في تقويم كل مرؤوسيه من خلال اختيار الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل عامل، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها كل مرؤوس في جميع العوامل.

2-5-5طريقة الأحداث الهامة:

يقوم الرئيس بعمل سجل لسلوك كل المرؤوسين خلال فترة من الزمن، ثم يلتقي الرئيس والمرؤوس ويناقشا أداء المرؤوس باستخدام أحداث معينة كأمثلة. وهذا يحفز الرئيس على تقويم مرؤوسيه بدقة، ويحفز المرؤوس لتفادي عيوب أداءه.

-النماذج الروائية:

يقوم الرئيس بتقويم أداء المرؤوس بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة تخص العمل، ثم يسجل أمثلة هامة وخطة تطوير مصممة لمساعدة الموظف في فهم الوضع الذي يكون فيه أداءه جيدا أو سيئا لتحسينه.

-مقاييس تقويم ثابتة سلوكيا:

وهذه الطريقة تجمع بين التقارير الروائية والأحداث الهامة والمقاييس الثابتة، وهذا يوفر تقويم أكثر عدالة. ولاستخدام هذه الطريقة هناك خمس خطوات تتمثل فيما يلي:

أ. **تحديد الأحداث الهامة:** فالأشخاص الذين يعرفون الوظائف التي يتم تقويمها يطلب منهم وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.

ب.**تطوير أبعاد الأداء:** يتم جمع الأحداث لمجموعة من أبعاد الأداء، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.

ج.**إعادة توزيع وتحديد الأحداث:** يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.

د. **قياس الأحداث:** قياس السلوك الموصوف في الحدث.

هـ.**تطوير الوسيلة النهائية:** تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كثوابت سلوكية لكل بعد.

Scanné avec CamScanner

ومن مميزات هذه الطريقة قياس أكثر دقة، وتوفر معايير أكثر وضوحا، وتوفر تغذية عكسية، وفيها استقلالية في الأبعاد، وهناك انسجام وتوافق بين المقاييس والنتائج. [1]

3- :تأثير القيادة في إدارة الموارد البشرية:-

3-1-القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة:-

لقد كان لدخول العالم في القرن الواحد والعشرين وفى ظل المنافسة الشديدة والعولمة إيذانا بإقبال العالم على مفاهيم ورؤى جديدة في إدارة الإعمال حوّلت انتباههم للتركيز على اقتصاد المعرفة.

فقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق ميز التنافس.

فلقد أصبح نجاح المنظمات عامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيّف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

ولان المعرفة بقية على مر الزمان تثري منتجها وناقلها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة من جهة ولان احتكارها أو تحديدها بفترة معينه يعد مستحيلاً في ظل التطور العلمي والتقني في عالم الاتصالات.

لذلك انصب الاهتمام على الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم لاعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، مجتمع ما بعد الرأسمالية – والذي يتميز بأن مورده الرئيسي هو العلوم والمعارف وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج.

ولم يعد مهمًا أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة الإستراتيجية.

---

[1] ديسلر، جاري ، ص، 324-334).

Scanné avec CamScanner

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المنظمات وتطوير قدراتها الإبداعية بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات و تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى المخرجات ألمقدمه للزبائن خاصةً في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات وللمنافسة الشديدة في بيئة منظمات الإعمال.

وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة قد بدأ تحديداً في القطاع الخاص إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى القطاع الحكومي بمنظماتها لتحسين طرق تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المواطن أو العميل وبين المنظمات الحكومية وترشيد العمليات التي تتم داخل الإدارة الحكومية بحيث يتم الاقتصاد في النفقات وتحسين الأداء بالمعلومات والمشاركة فيها.

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفى الوحدات والدوائر الحكومية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلما وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم.

ويمكن تحديد مجموعة أنماط للمعرفة هي:

- المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به ونشره بوضوح.
- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقه وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنه في عقل صاحب المعرفة.
- المعرفة المتقدمة Advance Knowledge: هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة معينة أو شركة مع منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متقدماً ويدخل ضمنها المعرفة ألابتكارية Innovation knowledge التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها.

Scanné avec CamScanner

- المعرفة الفردية والجماعية: الفردية هي كفاءات الإفراد والمعلومات المعرفية المتراكمة لديهم. والجماعية تتألف من المبادئ ألمنظميه مثل الإجراءات الروتينية والعملية وخطط الإدارة العليا ([1]).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة.

فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية– رموز البرامج).

أما إدارة المعرفة فهي تتعامل مع البشر (الاختراعات – سرعة الخاطر– القدرة علي التكيف– الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة:-

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية وزيادة معدلات الابتكار والتجديد وهجرة العقول والضغوط التنافسية أو زيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي ([2]):

(1) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008، ص 22-23.

(1) حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الاداره المعرفية في منظمات الإعمال ، مصدر سابق ، ص 17 .

Scanné avec CamScanner

1- تحقيق نتائج ايجابيه في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبها أغناء العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع وتائر نموها، كما وتجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة.

2- من خلال عمليات تخزين واكتساب واستخدام المعرفة تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمختلف الأنشطة والمستويات.

3- تساهم في حماية حصة المنظمة السوقية وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وتبؤها في مقدمة المنافسين.

4- تساهم إدارة المعرفة في إعادة هيكلة المنظمة وتساعد في تطوير المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة ألاقتصادية.

5- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية، تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

6- تشجيع الابتكار، يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من اجل التحسين والتطوير ([1]).

7- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم لان تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال تناقل المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها عموم المعرفة التنظيمية وبالتالي رأسمالها الفكري[(2)] ولا شك أن المعرفة نتاج لمجموعة من العناصر والتي من أهمها البيانات الأولية والمعلومات التي رشحت عن تلك البيانات.

---

(1)هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية:المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 ،ص 211.

(2) هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط(جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط)،العدد الخامس عشر، 2005، ص 136.

(3) سعد مرزوق العتيبي ، أدارة المعرفة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، الانترنيت ، www.hrdiscussion.com

Scanné avec CamScanner

فالقدرات المتمثلة بالإمكانيات الفردية والتي يمتلكها بعض الإفراد في قدرتهم على تحليل وتفسير المعلومات والتصرف على غرارها وقد يكون الأخير هو الاتجاه الذي يدفع الفرد للتفكير والتحليل والتصرف ([1]).

- وللقيادة الإدارية الفاعلة وصايا من قبل الخبراء في إدارة المعرفة هي:-

(1) أهمية إظهار إدارة المعرفة من خلال الروابط المباشرة بالمشاريع الحقيقية.

(2) التركيز العملي يمكن أن يكون أكثر العوامل إقناعا في التغيرات السلوكية.

(3) يحتاج كبار المديرين لتوجيه السلوك ومشاطرة المعرفة من خلال التركيز والرؤية.

(4) الحاجة إلى تجنب الثقافة التي تشجع على التنافس الداخلي والارتياب واختزان أو احتكار المعرفة.

(5) تهيئة وتدريب من يمتلك ويستخدم ويدير المعرفة والمعلومات([2]).

أن تجارب المنظمات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يُجدي نفعاً فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المنظمة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية والبشرية وألان الأخير قد تعاظم دوره في عصر المعرفة استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر الحاسم في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفعل منطقي استجابة لمتطلبات عصر الحداثة.

- مميزات (خصائص) المعرفة ([3]):-

---

(1) ناصر محمد ألعديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية ألاقتصاديه ، الانترنيت www.aleqt.com

(2) حنا الفرج ، أدارة المعرفة ، ركن الكتب ألعامه ، ص 3 ، الانترنيت www.kutub.info/library/open

Scanné avec CamScanner

1- إنتاج المعرفة:- ويتم ذلك بواسطة الإفراد المبتكرين للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع المستمر في مجال المعرفة.

2- امتلاك المعرفة:- إي أنه يحق للمبتكر أو صاحب المعرفة امتلاكها والحفاظ على حقوقهم من خلال تحويل المعرفة إلى براءة اختراع تتمتع بالحماية القانونية وحقوق الملكية الفكرية.

3- تجدد المعرفة:- أن المعرفة تتطور وتتحسن بمرور الزمن في عقول الإفراد.

4- تخزين المعرفة:- ويتم ذلك بعدة وسائط مثل الأوراق الأفلام الأشرطة...الخ.

5- تصنيف المعرفة:- أي عملية تصنيف المعرفة بأشكال وأنماط متعددة حسب طبيعتها، استخدامها، هدفها.

6- ضياع المعرفة:- ويحدث ذلك بسبب أما عدم الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب أو في حال عدم استخدامها وتوصيفها أو بموت مبتكرها أو إحلال معرفة جديدة وغيرها من الأسباب.

- استراتيجيات تشكيل وتطوير المعرفة:-

أن المعرفة بمختلف أنواعها لأي منظمة كانت بما تحتويه من دقة، علمية، موضوعية، تكون عامل حاسم في تكوين صورة واضحة عن أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لإلية عملها، والمعرفة تتشكل بتوفر المعلومات الصحيحة وتلقيها من قبل (الباحث / أو فريق العمل المتخصص) وكذلك وجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير (فكره / منتج) أو حل إشكاليه محدده.

وبما أن مجمل العمليات البحثية في منظمات الإعمال تهدف إلى تطوير المعرفة لأسباب وأهداف مختلفة وتتمحور استراتيجياتها جميعاً حول التفوق / التميز / زيادة الإرباح / التنافسية.

- من ذلك يمكن تحديد أهم هذه الاستراتيجيات بالاتي:-

Scanné avec CamScanner

أ- إستراتيجية تطوير المعرفة لتطوير قطاع الإعمال.

ب- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية العلمية (التقانية) في المؤسسة.

ت- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية الفردية في المؤسسة.

ث- إستراتيجية خلق المعرفة ([1]).

3-2- مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة:-

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمة انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت [(2)]. ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

3-2-1- **المسح العام للمعرفة الموجودة** Knowledge Landscape Mapping :

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة و مدى توافر البنية الأساسية اللازمة لها.

3-2-2 وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:-

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية[(3)]. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً

---

(1) أكرم ناصر ، نظم أدارة المعرفة ودورها في تفعيل عمليه البحث والتطوير ، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية ، دمشق ، ص 3-4 ، الانترنيت www.astf.net

(2) Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint forDelivery, Oxford :Butterworth Hinemonn,p.101.

(1)Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.

Scanné avec CamScanner

وفعلاً ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعيّن على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة.

و يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة .

3-2-3- تنظيم إدارة المعرفة:-

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه إلا دارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل [1].

3-2-4- تنفيذ إدارة المعرفة :

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو

(1)Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193

Scanné avec CamScanner

والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل[1].

وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو. وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وتحديد أفضل ممارساتها، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

3-2-5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينه بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة.

ويستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

(2) Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

Scanné avec CamScanner

ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية [1].

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن المعرفة (علم) يتفاوت من شخص لأخر ومن زمان لأخر ومن مجتمع لأخر وهي بحد ذاتها كنز تثري مالكها وتجعل له خصوصية تميّزه عن غيره من الذين لا يمتلكون هذه المعرفة أو من هم بحاجه إليها.

نظرة العالم المعاصر للإنسان وللمعارف البشرية واليات إيجادها وتطويرها وتناقلها والأدوات المستخدمة في تحريك الفكر الإنساني لإبداعها (تدريب / اجتماعات / موتمرات ...الخ) دفعت منظمات اليوم ليس للاهتمام بالمعرفة فقط وإنما لتخصيص إدارات متخصصة بها تبتعد بأهدافها إلى أبعد من المنظور الاعتيادي لتصل إلى تحريك بواطن الإبداع لدى الإفراد وتنمية إنصاف المواهب وصقلها لتصل إلى موهبة كأمله.

أضافةً إلى انتباه منظمات الإعمال لقيمة وأهمية مالك المعرفة واعتباره أصل من أصول المنظمة ورأس مال لا يقلّ قدراً عن رأس المال (النقدي / العيني) الذي يُتيح للمنظمة ألفرصه الكافية للمنافسة ومواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

ويرتهن وجود إدارة للمعرفة في منظمات الإعمال وما يتمخض عنها من نتائج بوجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل والمنافسة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج .

(1) Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

Scanné avec CamScanner

خلاصة الفصل :

إن سعة الأفق العلمي والمعرفي لقيادات إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتطوير قابليتها والمحافظة عليها ستساهم في تقليل الكلف المادية التي يمكن إن تنفق في إعداد وتأهيل الإفراد وإيصالهم للمستوى المطلوب و كذلك تجنب ألمخاطرة والخسارة في مثل تلك العملية لاحتمالية فشلها مثلاً.

إضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة والذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي وسينعكس بدوره على إمكانية البقاء والمنافسة لفترة أطول، وأخيرا إن التفاضل بين بني البشر حقيقة لا تنكر وليست بحاجه لأدلة ولكن كل ما تحتاجه الإدارة للتميّز هو إن تتاح الفرصة للأكفاء لقيادة إداراتها بشكل علمي وموضوعي وخصوصاً إدارة الموارد البشرية لأنها تتعامل مع العنصر الحركي والحيوي والمهم من بين عناصر الإنتاج الأخرى.

Scanné avec CamScanner

Scanné avec CamScanner

خاتمة عامة

Scanné avec CamScanner

خاتمة عامة

هناك مجموعة من المشكلات التي تعاني منها المنظمات اليوم والتي تعيش في بيئة تشهد تغير السريع والمستمر مما دفع بها الى اعتماد القيادة الادارية الفعالة للتاثير ايجابا في سلوك الافراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم من اجل تحقيق اهدف منظمة وانجاز الاعمال بكفاء وفعالية

بناءا على ماتم تقديمه في الاطار النظري حول علاقة اهتمام القائد بالعلاقة الانسانية و اداء العاملين فقد تبين لنا ان القائد الذي يهتم بمرؤسية من خلال اهتمام بحاجاتهم الاجتمعية و النفسية و الى استخدامه لطريقة فعالة في رفع محتواياتهم من خلال التحفيز المعنوي يكون اداء المرؤسين مرتفع

وهذا ما يثبة صحة الفرضية الثانية وعلى ان هناك علاقة بين اكتمال القائد بالعلاقات الانسانية وهذا ما يثبة صحة الفرضية الثانية فمن الناحية النظرية تبين لنا ان المرؤسين يكون اداءهم مرتفع واذا كان قائدهم يستخدم اسلوب المشاركة في اتخاذ قرار فالشعور هذا بان ومقترحاتهم اخذة بعين الاعتبار اثناء عملية اتخاد القرار فيعطيهم دفعا معنوي و يشعرهم بالاهتمام فيزيد اداءهم الوظيفي بشكل ايجابي وهذا ما يثبت صحت الفرضية الثانية

النتائج الدراسة

تجدر الشارة هنا ان الفرضيات التي قدمناها لم يسمح لنا باختبارها في الميدان و التاكد من صحتها باستخدام الاساليب المتعارف عليها كالتحويل احصائي وذلك بسبب الضروف الصحية التي تعيشها البلد

الاقتراحات والتوصيات

وبناء على نتائج الدراسة، قمنا بوضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المقدمة بالموضوع للتعيين من مستوى الأداء فيها وهي كتالي:

-إعطاء مساحات أوسع للعنصر البشري وقياداتها في أداء وظائفها من خلال إدراجهم في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة أي إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة

Scanné avec CamScanner

وتحديد الكفئ والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة ... بمعنى الابتعاد عن النمط الروتين المعمول به.

-اختيار القادة وفق دراسة عملية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال

-يجب على القادة الإدارية السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق استخدام استبيان يقدم إلى المرؤوسين مثل الذي قد مناه لهم على سبيل المثال.

- طريق تحليل إجابات المرؤوسين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وصادق وشقاق لتصحيح هذه العيوب، مما يمكنهم من التحسين في قيادتهم وعلاقتهم بمرؤوسيهم.

-إجراء مقاييس اختبارات الشخصية للعاملين في المؤسسة والوقوف على الأنماط الشخصية لهؤلاء العاملين وتأهيلهم للمهارات القيادية المناسبة التي تتناسب مع شخصيتهم .

أفاق الدراسة:

-دراسة تبحث في أحد الأساليب القيادية المعاصرة ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى مثل :

-القيادة التحولية على القيادة التبادلية، القيادة الكاريزمية.

- دراسة تبحث في مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات.

- دراسة مقارنة بين سمات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

- دور القيادة الإدارية فبإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

-دور القيادة الإدارية في الرفع من الثقافة التنظيمية

Scanné avec CamScanner

قائمة المراجع

Scanné avec CamScanner

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية

1. ابراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف ط2 د.س.،
2. أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1989،
3. احمد ابراهيم احمد، الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين،دارالفكرالعربي، القاهرة، ط3، 2003.
4. أحمد الطارق، علي سعيد ، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط1 ،1997
5. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنما، 2000،
6. احمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية،بيروت،دون طبعة ،د،س.
7. احمد ماهر ،كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،الدار الجامعية ،السكندرية،2000 .
8. احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، ادارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الاسكندرية،1999،
9. أحمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ،الكويت ،1997.
10. أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة **الجزائر**، 2004،
11. باري كشواي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفاروق ،الطبعة الثانية،2006 .
12. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978،
13. بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1982،
14. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، ط2، 2004.
15. حسن محمود ، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية د.س.،
16. حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، منشورات جامعية، دمشق، ط2، 1996.
17. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008،
18. الحمود، أحمد. (1415هـ). تقييم الأداء الوظيفي: الطرق – المعوقات – البدائل. **الإدارة العامة**، مج (34)،.

Scanné avec CamScanner

19. ديسلر، جاري. (2009م). **إدارة الموارد البشرية**. (الطبعة الثامنة). (ترجمة محمد سيد عبدالمتعال). الرياض: دار المريخ للنشر.
20. راوية محمود حسن الدسوقي، دراسات حديثة في علم النفس الصناعي والتنظيمي والاداري، مكتبة النهضة المصرية ، 1999،
21. رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان،القاهرة، 2000
22. رشيد، مازن فارس. (1425هـ). **إدارة الموارد البشرية**. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان
23. رضوان شفيق ، أصول الإجارة العامة، دار الأنجلومصرية، القاهرة، 1980،
24. زعتر جازية ، اتجاهات معاصرة في القيادة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط، 1999،
25. سار لزهل وجاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001،
26. سعيد عبد الفتاح محمد ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992،
27. سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002.
28. سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1،2000،
29. السيد إسماعيل خميس ، القيادة الإدارية، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتاب، القاهرة،1971،
30. السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، د.س.،
31. شفيق محمد ، الإنسان والمجتمع ومقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.،
32. الشماع خليل محمد حسن وخفير كاظم محمود، نظريات المنظمة، مرجع سابق ،ص226
33. الشمري، عبدالرحمن. (1428هـ). **إدارة الموارد البشرية: الجزء الثالث**: 650)
34. شوقي طريف محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة،
35. صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة،،ص215
36. صلاح الدين عبد الباقي ،**إدارة الأفراد** ،**كلية التجارة**،جامعة الإسكندرية ، مصر؛الطبعة الأولى ،2001 .
37. صلاح الدين عبد الباقي؛ **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ؛ دار الجامعة الجديدة للنشر ؛مصر 2002ص15
38. عبد الرحمان توفيق، قمة الاداء، دار اليرموك، القاهرة، ط ، 06،1988
39. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الانتاجية، دار النهضة العربية، دون طبعة1990،
40. عبد الرحيم محمد عبد الله، أساليب الإدارة والتنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية

Scanné avec CamScanner

41. عبد القادرطه فرج ،قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دارالمعارف، القاهرة ،ط1 1994،ص،214
42. عبد الوهاب محمد رفعت ، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000،
43. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002،
44. علي السلمى،**إدارة الإفراد والكفاية الإنتاجية**،دار المعارف،مصر ،1970،ص10
45. علي منصور محمد، مبادى الادارة اسس ومفاهيم، طرابلس، دون طبعة، 1999،
46. عمرو وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،دار وائل،الأردن ،الطبعة الأولى ،2001،
47. عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط1 ،1984،.
48. عوابدي عمار ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ط1 ،1984،.
49. عوض محمد عباس ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980،
50. عيسوي عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984،
51. غنايم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية،بيروت،1989
52. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،ط2 2006. ،
53. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار روتانيت، القاهرة،ط ،1997،
54. القحطاني، محمد بن دليم. (1429هـ). **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل**. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان ص،
55. ماهر أحمد، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط7، 1990
56. محمد اسماعيل بلال، النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دون طبعة2005،
57. محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
58. محمد المصري سعيد ، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
59. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الثاني، 1985،
60. محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، د،س،
61. محمود حافظ محمد، القرار الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1980،
62. محمود حافظ محمد، القرار الإداري،مرجع سابق ،
63. مصطفى نجيب شاوش ،**إدارة الموارد البشرية** ،الجامعة الأردنية ،عمان؛1996

Scanné avec CamScanner

64. المغربي محمد كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط2، 1995،
65. هارفارد بيزنس رقيوا، القيادة الإدارية، أراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير، الأردن، ط1، 1996،
66. هاشم هيثم ، مبادئ الإدارة، دار طربين، دمشق، ط2، 1988،
67. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2 1979،
68. هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط(جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط)،العدد الخامس عشر، 2005،

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

1- CROZIER (M) MINVIELLE (Y) COLIN (P) autres : les management aujourd hui « théories et pratiques » Ed Danos. Paris 1999p365

2- Dictionary of sociology English. french. Arabic. Academia. :FREDERIC (M) Beirut 1998.

3-Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint forDelivery, Oxford :Butterworth Hinemonn,p.101.

4-Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.

5-Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193

6- Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

7-Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

موقع الانترنت

(1) ناصر محمد ألعديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية ألاقتصاديه ، الانترنيت
www.aleqt.com

(2) حنا الفرج ، أدارة المعرفة ، ركن الكتب ألعامه ، ص 3 ، الانترنيت
www.kutub.info/library/open

Scanné avec CamScanner

3أكرم ناصر ، نظم أدارة المعرفة ودورها في تفعيل عمليه البحث والتطوير ، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية ، دمشق ، ص 3-4 ، الانترنيت www.astf.net

Scanné avec CamScanner